

# **Request**

Een wetenschappelijke basis voor een meetinstrument

Eindrapportage

Auteurs:

Dr. Brigitte van Lierop

Dick van der Pijl, Msc

Drs. Karin van Soest

iRv, Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap

Postbus 192

6430 AD Hoensbroek

Tel. 045 523 75 37

Fax 045 523 15 50

[www.irv.nl](http://www.irv.nl)

iRv/(06)/14-03/040275/25981/juli

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Een wetenschappelijke basis voor een meetinstrument</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>De studie</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>De empowerende professional en de empowerende organisatie</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>De empowerende professional vanuit het perspectief van de cliënt</b>	<b>7</b>
2.1.1	Competentie	7
2.1.2	Zelfbeschikking	8
2.1.3	Impact	8
2.1.4	Betekenis	9
2.1.5	Positieve identiteit	9
2.1.6	Groepsoriëntatie	9
<b>2.2</b>	<b>De empowerende organisatie vanuit de literatuur</b>	<b>11</b>
2.2.1	Competentie en organisatie	11
2.2.2	Zelfbeschikking	11
2.2.3	Impact	12
2.2.4	Betekenis	13
2.2.5	Positieve identiteit	13
2.2.6	Groepsoriëntatie	13
<b>2.3</b>	<b>Resultaten interviews met professionals</b>	<b>15</b>
2.3.1	Randvoorwaarden vanuit de <i>professional</i> in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt	15
2.3.1.1	Competentie en professional	15
2.3.1.2	Zelfbeschikking en professional	16
2.3.1.3	Impact en professional	17
2.3.1.4	Betekenis en professional	17
2.3.1.5	Positieve identiteit en professional	18
2.3.1.6	Groepsoriëntatie en professional	18
2.3.2	randvoorwaarden vanuit de <i>organisatie</i> in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt	18
2.3.2.1	Competentie en organisatie	19
2.3.2.2	Zelfbeschikking en organisatie	19
2.3.2.3	Impact en organisatie	20
2.3.2.4	Betekenis en organisatie	21
2.3.2.5	Positieve identiteit en organisatie	21
2.3.2.6	Groepsoriëntatie en organisatie	21

<b>3</b>	<b>De empowerende professional en de empowerende organisatie</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>De empowerende professional</b>	<b>24</b>
3.1.1	Het empowerende handelen van de professional	24
3.1.2	De vaardigheden van een empowerende professional	27
<b>3.2</b>	<b>Het empowerend handelen van de organisatie</b>	<b>29</b>
3.2.1	De organisatie als geheel	29
3.2.2	De organisatie naar de professional toe	30
3.2.3	De organisatie naar de cliënt	30
<b>3.3</b>	<b>De empowerende leidinggevende</b>	<b>33</b>
3.3.1	Het empowerend handelen van de leidinggevende	33
3.3.1.1	De vaardigheden van een empowerende leidinggevende	37
<b>4</b>	<b>Empowerend handelen, vaardigheden en randvoorwaarden in een schema</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Literatuur</b>	<b>47</b>



# 1 Een wetenschappelijke basis voor een meetinstrument

## 1.1 Inleiding

In dit rapport wordt de theoretische basis beschreven voor de ontwikkeling van een meetinstrument Request. Het meetinstrument Request heeft als doel:

Het vaststellen van de mate waarin een organisatie empowerend handelt naar de cliënt met een arbeidsvraag

Een persoon met een arbeidsvraag is veelal afhankelijk van instanties die hem kunnen ondersteunen in zijn vraag. Of het nu een vraag betreft over arbeidsmogelijkheden, arbeidsmarktkansen, perspectieven of concrete ondersteuning bij het zoekgedrag; in alle gevallen zal de persoon met zijn vraag afhankelijk zijn van verschillende instanties.

Dat kan een re-integratiebedrijf zijn, een uitzendbureau, een uitkeringsinstelling, een sociale dienst of gewoon een bedrijf waar de persoon werkzaam is.

Het feit dat mensen een arbeidsgerelateerde vraag hebben, kan velerlei oorzaken hebben. Het kan zijn omdat mensen niet weten wat ze willen, niet weten waar ze 'het' moeten zoeken of omdat ze wél weten wat ze willen en gewoon aan de slag willen. Met andere woorden, mensen kunnen in meer of mindere mate empowered zijn in datgene wat ze willen.

Een **empowerde** persoon<sup>1</sup> heeft vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen en heeft het gevoel controle te hebben op de eigen situatie en maakt zelfstandig keuzes omtrent het eigen leven. De empowerde persoon wordt naar zijn idee serieus genomen en heeft het gevoel invloed te hebben op belangrijke besluiten over hem. De keuzes die de empowerde persoon maakt zijn voor hem betekenisvol, dat wil zeggen dat ze aansluiten bij de waarden, opvattingen en gedragingen eigen aan hem en hij voert taken uit die voor hem betekenisvol zijn. De empowerde persoon heeft de eigen handicap realistisch geaccepteerd en heeft niet het gevoel dat de eigen handicap het eigen leven domineert. Tenslotte beseft de empowerde persoon dat er in situaties waarin men verkeert, altijd sprake is van een onderlinge afhankelijkheid waarbij samenwerking met anderen nodig is.

De ondersteunende instanties hebben dus te maken met een diversiteit aan mensen; mensen die helemaal niet empowered zijn en mensen die zeer empowered

<sup>1</sup> In een voorgaand onderzoek is een theoretische basis gelegd voor het begrip Empowerment. Het betreft het VrijBaan onderzoek waarin een meetinstrument om de mate van empowerment te meten is ontwikkeld alsmede een methodiek om de empowerment van mensen te vergroten: [www.vrijbaan.nl](http://www.vrijbaan.nl).

zijn in datgene wat ze willen en daarmee het maken van keuzes. Hoe méér een persoon empowered is in het maken van eigen keuzes, hoe groter de kans dat de arbeidsvraag succesvol wordt opgelost. Immers, wanneer een persoon, in zijn zoektocht naar de oplossing van de vraag, in staat is om datgene te 'doen' dat het dichtst bij zijn wensen en zijn capaciteiten ligt, is de slaagkans groter. Naarmate ondersteunende instanties adequaat kunnen inspelen op de mate van empowerment van een cliënt, is derhalve de slaagkans groter. Dat betekent dat de ondersteunende instantie een taak heeft in het vergroten van de mate van empowerment bij die personen die hierover nog onvoldoende beschikken. Dat betekent eveneens dat de ondersteunende instantie een taak heeft in het in stand houden van de mate van empowerment bij die personen die hierover al in voldoende mate beschikken.

Empowerment	=	de mate waarin een persoon empowered is
Empoweren	=	het proces van het vergroten van de mate van empowerment
Empowerde cliënt	=	de cliënt die een hoge mate van empowerment heeft
Empowerende houding	=	een houding om de empowerment bij anderen te stimuleren
Empowered zijn	=	het bezitten van een hoge mate van empowerment

Er is ten tijde van dit onderzoek, nog geen concreet beeld van de wijze waarop een instantie empowerend kan zijn naar hun cliënten. Deze studie hoopt hierop een antwoord te geven.

## 1.2 De studie

Ten behoeve van deze studie heeft een uitgebreid literatuuronderzoek plaatsgevonden. Ten aanzien van deze literatuurstudie is gezocht binnen Econlit, Psychinfo, Pubmed en Picarta. Trefwoorden waarop gezocht is, waren voornamelijk combinaties van de volgende woorden: 'empowerment', 'empowering', 'organisations', 'organisation', 'environment', 'teams', 'professionals' en 'leadership'. Via populaire databases (Google, bibliotheken) is gezocht naar informatie over elementen die het empowerend handelen van een organisatie en haar dienstverlenende professionals bepalen.

Vervolgens hebben diepte-interviews plaatsgevonden met **zes** stakeholders<sup>2</sup> en **zes** ervaringsdeskundigen<sup>3</sup> waarbij eveneens de elementen die het empowerend handelen van met name professionals, het centrale element van de interviews vormde.

<sup>2</sup> Stakeholders zijn vertegenwoordigers van relevante partijen die vanwege hun positie en rol kennis bezitten over een bepaald onderwerp.

<sup>3</sup> Ervaringsdeskundigen zijn vertegenwoordigers van cliënten die op basis van hun eigen ervaringen kennis bezitten over een bepaald onderwerp

De gegevens voortkomend uit de literatuur en de diepte-interviews zijn geanalyseerd en gecategoriseerd en voorgelegd aan deskundigen binnen de aan dit project deelnemende instituten. Hun commentaren zijn middels twee Delphi-rondes verwerkt.

Uiteindelijk zijn er puntsgewijs handelingen en vaardigheden van de professional geformuleerd alsmede randvoorwaarden vanuit een organisatie die kenmerkend zijn voor het op een empowerende wijze omgaan met cliënten.

## **2 De empowerende professional en de empowerende organisatie**

Een empowerende professional en een empowerende organisatie, wat bedoelen we daarmee en aan welke 'eisen' moeten beide voldoen? Dat zijn de twee vragen die centraal stonden bij het bestuderen van de literatuur en bij de interviews die hebben plaatsgevonden. In dit hoofdstuk geven we een antwoord op deze vraag vanuit de drie perspectieven zoals eerder genoemd, het perspectief van de cliënt, het perspectief vanuit de literatuur en het perspectief van de stakeholders. De VrijBaan dimensies van Empowerment gebruiken we als uitgangspunt voor de beschrijving van de empowerende professional en de empowerende organisatie.

### **2.1 De empowerende professional vanuit het perspectief van de cliënt**

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews vanuit het perspectief van de cliënt beschreven. Deze zijn gericht op de empowerende vaardigheden van de professional. Voor deze interviews is een semi-gestructureerde vragenlijst ontwikkeld. Ten behoeve van de interviews met cliënten heeft naast het inleidende lezen, een tweetal voorbereidende interviews met cliënten plaatsgevonden. De voorbereidende interviews hadden als doel de semi-gestructureerde vragenlijst te toetsen op bruikbaarheid en helderheid, tekortkomingen en redundantie. Als hij daarmee rekening houdt betekent dit dat de cliënt het volgende mag verwachten.

#### **2.1.1 Competentie**

De dimensie Competentie heeft betrekking op het vertrouwen in de eigen vaardigheden. De cliënt heeft vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de cliënt dit vertrouwen in de eigen vaardigheden heeft.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem een reëel beeld geeft van zijn persoonlijke capaciteiten. Indien hiervoor bepaalde assessment instrumenten nodig zijn, dan zullen deze door de professional worden ingezet. Vervolgens mag de cliënt van de professional verwachten dat deze de cliënt zijn eigen wensen laat formuleren over de begeleiding bij het reïntegratietraject. Als de cliënt de vaardigheden niet bezit om deze eigen wensen te formuleren dan mag een cliënt van de professional verwachten dat deze hem traint of laat trainen zodat hij de competenties krijgt om wél beter zijn eigen wensen te formuleren. Een cliënt mag van de empowerende professional dat deze uitgaat van wat de cliënt kan. De cliënt mag niet het gevoel krijgen heeft niet te kunnen beantwoorden aan het verwachtingspatroon van de professional.



### **2.1.2 Zelfbeschikking**

De dimensie Zelfbeschikking heeft betrekking op het zelfstandig maken van keuzes omtrent het eigen leven, het gevoel controle te hebben op de eigen situatie. Zelfbeschikking in een reïntegratietraject wil zeggen keuzes hebben en deze kunnen maken.

De cliënt mag derhalve van de professional verwachten dat deze de cliënt keuzes laat maken en zelf laat bepalen wat er in het traject gebeurt en dus de regie kan en mag houden over zijn eigen reïntegratietraject. De cliënt mag vervolgens van de professional verwachten dat deze een goede kennis heeft van de aanwezige beperkingen, een goede kennis heeft van de wet, beschikt over relevante kennis van reïntegratiebedrijven en beschikt over een goed en groot netwerk. De cliënt mag tevens van de professional verwachten dat deze zorgt dat hij gemotiveerd wordt om deel te nemen aan een arbeidsreïntegratietraject en zo snel als mogelijk in een reïntegratietraject terecht komt en dan vervolgens alle informatie krijgt waaraan hij behoefte heeft - inclusief informatie over rechten en plichten - om beslissingen te kunnen nemen over zijn reïntegratietraject. Tenslotte mag de cliënt van de professional verwachten dat deze er voor zorgt dat de cliënt snel de juiste persoon in een organisatie te pakken krijgt, dus snel contact kan opnemen met de professional indien nodig en zo snel als mogelijk antwoord krijgt op bestaande vragen of een aanvraag, bijvoorbeeld zo snel mogelijk wordt voorzien van de noodzakelijke hulpmiddelen.

### **2.1.3 Impact**

De dimensie Impact heeft betrekking op het gevoel invloed te kunnen hebben op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie, serieus genomen te worden; het gevoel hebben dat de keuzes die iemand maakt ook daadwerkelijk van invloed is op het eigen reïntegratietraject.

De cliënt mag derhalve van de professional verwachten dat deze de cliënt het gevoel geeft serieus genomen te worden door zowel de organisatie als de professional en dat deze hem het gevoel geeft dat de professional begrip heeft voor zijn situatie, naar hem luistert en open staat voor datgene wat hij zegt en zich voor hem wil inspannen. De cliënt krijgt daarmee het gevoel dat er daadwerkelijk dingen gebeuren, dat er vaart in het traject zit en dat hij steun krijgt wanneer hij dat noodzakelijk vindt. Het is hierbij van belang dat de cliënt gedurende het gehele traject ondersteund wordt door één professional - een ervaren en getrainde professional - en regelmatig contact heeft met deze professional. Indien van toepassing en noodzakelijk dient de cliënt het gevoel te hebben de eigen (wellicht tegengestelde) mening te kunnen uiten, zonder angst voor sancties of bedreigingen of gewoon onaangename reacties van de professional. De cliënt mag eveneens van de professional verwachten dat hij de zijn mening omtrent belastbaarheid deelt en dat de cliënt passend werk krijgt en gehoord wordt wanneer dit niet het geval is. Ook mag de cliënt van de professional verwachten dat deze er voor zorgt dat hij één vast contactadres heeft en op de hoogte wordt gebracht van wijzigingen in adressen van de organisatie. Tenslotte mag de cliënt van de professional verwachten dat deze hem geen onpersoonlijke en gestandaardiseerde brieven

stuurt waarin eveneens dreigingen zijn opgenomen en hem niet het gevoel geeft dat hij zich strikt moeten houden aan een termijn terwijl de organisatie van de professional voortdurend termijnen overschrijdt, dat hij niet wordt geconfronteerd met een uitslag van een beoordeling terwijl het medisch onderzoek bij hem nog niet afgerond is en dit zou worden meegenomen in de beoordeling en tenslotte mag de cliënt van de professional verwachten dat deze hem niet confronteert met verschillende berichten ten aanzien van toekenningen.

#### **2.1.4 Betekenis**

De dimensie Betekenis heeft betrekking op de betekenis van de taken voor de uitvoerder. De uitgevoerde taken zijn betekenisvol voor de uitvoerder; de keuzes die hij maakt in het reïntegratietraject zijn betekenisvol, dat wil zeggen dat ze aansluiten bij de waarden, opvattingen en gedragingen eigen aan het individu met een arbeidshandicap.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze er voor zorgt dat hij te maken heeft met keuzes en besluiten die voor hem betekenis hebben, dat hij wordt gestimuleerd in het zoveel mogelijk vanuit zichzelf te handelen en in een reïntegratietraject komt dat past bij zijn normen en waarden. Hierbij is het van belang dat de cliënt het gevoel heeft dat de professional volledig op de hoogte is van zijn 'zaak' en dat hij en de professional op één lijn te zitten in de doelen die dienen te worden bereikt en dat hij niet in trajecten wordt meegenomen die bij voorbaat geen kans van slagen hebben.

#### **2.1.5 Positieve identiteit**

De dimensie Positieve Identiteit heeft betrekking op het ontwikkelen van een positieve identiteit als persoon; men heeft zichzelf als zodanig geaccepteerd en niet het gevoel dat bepaalde persoonlijke aspecten het eigen leven domineren.

De cliënt mag derhalve van de professional verwachten dat deze hem actief ondersteunt dat hij zijn beperkingen op een reële wijze accepteert en dat hij hem niet het gevoel heeft dat zijn beperking / handicap de schuld is van de situatie waarin hij zich nu bevindt. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem de mogelijkheid geeft om zijn beperkingen te leren accepteren.

#### **2.1.6 Groepsoriëntatie**

De dimensie Groepsoriëntatie heeft betrekking op het besef dat er in situaties waarin men verkeert, altijd sprake is van een onderlinge afhankelijkheid waarbij samenwerking met anderen nodig is. Men werkt samen met anderen en participeert in de gemeenschap en helpt anderen wanneer dit nodig is. Men ziet in van wie men afhankelijk is in het reïntegratietraject en hoe er met deze mensen samengewerkt kan worden.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze de cliënt niet het idee geeft dat hij alles zelf moet doen en naar een passend reïntegratiebedrijf wordt

verwezen. Daarbij is het tevens van belang dat de cliënt hem als professional zo goed mogelijk voor zichzelf als cliënt inzet en daarmee één persoon heeft waaraan zonder consequenties dingen gevraagd kunnen worden.

## **2.2 De empowerende organisatie vanuit de literatuur**

De resultaten in deze paragraaf hebben betrekking op de literatuurstudie. In hoeverre een organisatie empowerend is, hangt af van de wijze waarop de organisatie in haar benadering naar de professional en de cliënt rekening houdt met de zes VrijBaan Dimensies van Empowerment. Als hij daarmee rekening houdt betekent dit dat de professional het volgende mag verwachten.

### **2.2.1 Competentie en organisatie**

De dimensie Competentie heeft betrekking op het vertrouwen in de eigen vaardigheden. De professional heeft vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de professional dit vertrouwen in de eigen vaardigheden heeft.

De professionals kunnen vanuit dat opzicht verwachten dat de organisatie hen voorziet in hun behoefte om voortdurend te leren (4, 10) en bij voortduring te worden getraind in hun taakuitoefening (8, 9, 10, 12, 16). Van de organisatie mag worden verwacht dat deze er voor zorg draagt dat de professionals geschoold zijn in alle vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van hun functie (3, 15) en dus ook geschoold zijn in empowerment (3). De professionals mogen tevens van de organisatie verwachten dat deze hen feedback geeft op hun handelen (double looped learning) (6, 16), hun eigen tekorten laat leren erkennen en zichzelf te leren corrigeren (11). Ook kan van de organisatie worden verwacht dat deze de professionals voldoende efficiënte communicatie strategieën aanleert (4, 9) en er voor zorg draagt dat de professionals over een groot probleem oplossend vermogen beschikken (4). Het werken in kwaliteitscirkels, waarin wordt gewerkt met zelfcontrole en het delen van macht wordt derhalve aanbevolen, het bevordert eveneens het groepsdenken (10).

Professionals zijn vervolgens op hun eigen wijze verantwoordelijk voor de interpretatie van de visie en missie van de organisatie (10). Van de organisatie mag worden verwacht dat deze hen aanmoedigt om om te gaan met verschillende doelen (cross- functionalism) (10, 12, 23) maar ook dat deze hen op de hoogte houdt welke resultaten er van hen worden verwacht (7, 8). Van de organisatie mag tenslotte worden verwacht dat deze ervoor zorg draagt dat professionals de beschikking hebben over een goed werkend informatiesysteem over de behoeften van cliënten (10, 12).

### **2.2.2 Zelfbeschikking**

De dimensie Zelfbeschikking heeft betrekking op het zelfstandig maken van keuzes. Ingeval van de professional betreft het keuzes omtrent de eigen werksituatie binnen de toegestane marges en het gevoel controle te hebben op de eigen werksituatie. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de professional zelfstandig keuzes kan maken en controle heeft op de eigen werksituatie.

De professional mag derhalve verwachten dat de organisatie er voor zorg draagt dat de professionals verantwoordelijk kunnen zijn voor hun eigen handelen, daarop ook kunnen worden afgerekend (4, 11, 12), daarmee 'eigenaar' zijn van hun eigen werk (4), dus ook beslissingen mogen nemen rond de eigen taakuitoefening (4) en veel controle hebben op het directe eigen werk (20). Daarnaast mogen professionals van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat zij een gedeelde verantwoordelijkheid dragen zodat zij ook risico's kunnen en durven nemen (4, 10, 20) maar daarbij zich wel verzekerd weten van een management dat hen vertrouwt (15).

De professionals mogen van hun organisatie verwachten dat deze hen niet tegenwerken in hun reeds bestaande vormen van empowerment door bijvoorbeeld regelgeving van bovenaf (12, 23), juist mag de professional verwachten dat de organisatie hen steunt bij het implementeren van hun actieplannen voor het op een empowerende wijze bereiken van doelen (3). Door zichtbare maatregelen vanuit het management, heldere procedures (14, 16,18) en door te weten waar de organisatie naar toe wil (14, 16,18) kunnen professionals merken dat ze gesteund worden door de organisatie (16, 18) en gesteund worden in de doelen die zij beogen teneinde een interne consistentie te bereiken met de organisatiedoelen vanuit het management (11).

De professional mag van de organisatie verwachten dat deze hen laat delen in de macht en de verantwoordelijkheden in een niet hiërarchische structuur (13, 23) en dat zij hun werk kunnen uitoefenen in een juiste balans tussen autonomie en afhankelijkheid (4). Professionals mogen van hun organisatie verwachten dat zij de mogelijkheid te krijgen om zoveel als noodzakelijk te kunnen communiceren in de organisatie (16) en daarmee ook de mogelijkheid krijgen om hun ideeën te ventileren (16), om hun verwachtingen af te stemmen met het management (16) en om betrokken te worden bij het formuleren van doelen binnen de organisatie (16).

De professionals mogen tenslotte verwachten van hun organisatie dat zij, als professionals te maken hebben met een geduldig en standvastig management (8,14, 15), een management dat over passende leiderschapsstijlen beschikt (3, 9), dat op een positieve wijze bijdraagt aan het verminderen van weerstanden in de organisatie (3) op een effectieve wijze met hen omgaat (3) en werkelijk geëngageerd is aan empowerment en het delen van beslissingsbevoegdheid (10, 16, 23).

### **2.2.3 Impact**

De dimensie Impact heeft betrekking op het gevoel invloed te kunnen hebben op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie; het gevoel hebben dat de keuzes die iemand maakt ook daadwerkelijk van invloed is op de eigen besluitvorming, het gevoel serieus genomen te worden. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de professional invloed heeft op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie.

De professional mag derhalve verwachten van de organisatie dat deze er voor zorg draagt dat professionals in een klimaat werkzaam zijn waarin onderling en met elkaar veel wordt gecommuniceerd (16), waarin afwijkende meningen geuit kunnen worden en gewaardeerd worden (6) en waar ze worden gestimuleerd om zoveel

mogelijk op de hen eigen wijze te handelen om daarmee zelfmanagement te bevorderen (7). Met andere woorden, een organisatie die een empowerende werkstijl hanteert (1, 8).

De professional mag tevens van de organisatie verwachten dat deze hen, als professionals in een klimaat werkzaam laat zijn, waarin actieve inbreng van hen wordt gestimuleerd en bevordert (13, 16), waarin ze macht krijgen om besluiten te nemen (19) maar waarin ze ook valide argumenten krijgen bij tegenstrijdige meningen (11, 16) en waarin ze, in gezamenlijkheid met het management, doelen kunnen formuleren (11, 16).

#### **2.2.4 Betekenis**

De dimensie Betekenis heeft betrekking op de betekenis van de uitgevoerde taken voor de uitvoerder. Ten aanzien van de professionals geldt in relatie tot Betekenis dat de keuzes die ze maken in hun advisering zinvol zijn, dat wil zeggen dat ze aansluiten bij de waarden, opvattingen en gedragingen eigen aan het individu. De professional mag van de organisatie verwachten dat hij/zij keuzes kan maken die bij hem/haar aansluiten.

De professionals mogen derhalve van hun organisatie verwachten dat deze hen waardeert en dat de organisatie hen ook waardering geeft (aanmoedigend management) (4, 8, 9). Tevens mogen professionals verwachten dat de organisatie hen stimuleert in zelfmanagement en eigen leiderschap (7).

#### **2.2.5 Positieve identiteit**

De dimensie Positieve Identiteit heeft betrekking op het ontwikkelen van een positieve identiteit als persoon; men heeft zichzelf als zodanig geaccepteerd en niet het gevoel dat bepaalde persoonlijke aspecten het eigen leven domineren. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze de professional de mogelijkheid geeft een reeds aanwezige positieve identiteit te handhaven. De professional mag tevens van de organisatie verwachten dat deze de professional ondersteunt bij het ontwikkelen van een positieve identiteit ingeval deze onvoldoende aanwezig is.

De professionals mogen derhalve van hun organisatie verwachten dat deze hen steunt in het behouden van de controle over hun eigen gevoelens en hun gedrag (zelfbeeld in stand houden). Ook mogen professionals verwachten dat hun organisatie aandacht heeft voor eventuele emoties (11, 16).

#### **2.2.6 Groepsoriëntatie**

De dimensie Groepsoriëntatie heeft betrekking op het besef dat er in situaties waarin men verkeert, altijd sprake is van een onderlinge afhankelijkheid waarbij samenwerking met anderen nodig is. Men werkt samen met anderen en participeert in de gemeenschap en helpt anderen wanneer dit nodig is.

De professional mag van de organisatie verwachten dat deze de professional bewust maakt van deze wederkerige afhankelijkheid.

De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze ervoor zorgt dat de professional zich goed voelt in de bestaande groepsculturen in de organisatie (15, 20). Ook mag de professional verwachten dat de organisatie er voor zorgt dat zij, als professionals taken uitvoeren die zij als groep belangrijk vinden, waarin zij als groep goed kunnen samenwerken (8, 9, 10, 13), dat ze helpend gedrag naar elkaar vertonen (22), gemakkelijk van rol kunnen wisselen (5, 9, 10, 23) én dat ze plezier hebben in hun taken. Wanneer de organisatie hiervoor zorg draagt bevordert dit het instandhouden van 'een groep' (9).

De professional mag tevens van de organisatie verwachten dat zij zich inzet om haar professionals actief te scharen achter een gezamenlijk waardensysteem met heldere doelen (5, 9, 21, 23). De professional mag van de organisatie verwachten dat deze zich actief inzet om de professional het gevoel te geven mede 'eigenaar' te zijn van de eigen dienstverlening (5) en hen in de gelegenheid te stellen op een passende wijze hun rol te kunnen vervullen (5, 9). Professionals mogen van hun organisatie verwachten dat deze hen steunt (16, 18) maar dienen zelf ook loyaal te zijn naar de organisatie (11, 18). Professionals mogen van hun organisatie verwachten dat deze hen faciliteert door middel van een goed ondersteunend systeem, gebaseerd op lotgenoten (peers), een goede psychologische begeleiding (5, 9) en het ontsluiten van/het verkrijgen van toegang tot andere relevante netwerken (9, 17).

De professional mag derhalve vanuit het management een empowerende managementstijl ervaren (1, 10, 15, 18) waarbij de professional kennis krijgt aangereikt over leiderschapsstijlen en hun toepassing (3). Tevens mag de professional verwachten door de organisatie te worden aangemoedigd om verwachtingen over de uitkomsten van empowerment processen uit te spreken (3) en om zonder problemen feedback naar de top te kunnen afgeven (3, 6, 8, 16, 23).

## 2.3 Resultaten interviews met professionals

In de hiernavolgende paragrafen 2.3.1 en 2.3.2 worden de resultaten van de interviews met professionals weergegeven. Voor deze interviews is een semi-gestructureerde vragenlijst ontwikkeld.

Ten behoeve van de interviews met professionals heeft naast het inleidende lezen, een tweetal voorbereidende interviews met professionals uit dezelfde branche plaatsgevonden. De voorbereidende interviews hadden als doel de semi-gestructureerde vragenlijst te toetsen op bruikbaarheid en helderheid, tekortkomingen en redundantie.

Uit de resultaten van de interviews komen de randvoorwaarden vanuit de *professional* in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt naar voren. Deze worden beschreven in paragraaf 2.3.1. Ook komen uit de interviews randvoorwaarden vanuit de *organisatie* in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt naar voren. De resultaten hiervan worden beschreven in paragraaf 2.3.2.

De resultaten zijn eveneens ingedeeld in de zes dimensies zoals deze binnen het construct Empowerment bestaan. Voorafgaande aan de resultaten zal wederom een korte definitie van de betreffende dimensie worden gegeven, betrekking hebbende op de professional en op de organisatie.

Om zo volledig mogelijk te zijn is bij de beschrijving van de resultaten getracht om zoveel mogelijk alle opmerkingen van de professionals te verwerken. Hiermee kan echter niet worden voorkomen dat soms de indruk wordt gewekt dat er 'hetzelfde' staat. Het is wél van belang zich te realiseren dat de volgende teksten volledig bestaan uit een weergave van de opmerkingen van de professionals.

### 2.3.1 Randvoorwaarden vanuit de *professional* in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt

#### 2.3.1.1 Competentie en professional

De dimensie Competentie heeft betrekking op het vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem steunt in het verkrijgen van een reëel zelfbeeld, dus een goed inzicht heeft in datgene wat hij nog wél kan, wat zijn eigen mogelijkheden zijn, zijn eigen kwaliteiten/capaciteiten zijn, zijn beperkingen kent en zichzelf niet onderschat. De cliënt mag tevens van de professional verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de cliënt zijn intrinsieke motivatie(s) leert kennen, over de eigen keuzes nadenkt en deze in relatie legt met wat hij wil, weet welke keuzes reëel zijn en welke niet, hierover kan reflecteren en vervolgens zelf besluiten leert te nemen. In dat verband is het van belang dat de cliënt weet dat het eigen gedrag veranderbaar is, dat anderen zich niet laten veranderen en dat hij zich alleen moet richten op dingen die daadwerkelijk veranderbaar zijn. Ook is het van belang dat de cliënt weet dat zijn eigen gedrag een bepaalde impact heeft op zijn omgeving en dus ook op zijn eigen reïntegratietraject en dus weet dat bepaald gedrag impact heeft op zijn kansen op



de arbeidsmarkt. Het is de cliënt die moet beseffen dat hij en niemand anders verantwoordelijk is voor zijn handelen zichzelf verantwoordelijk voelt voor hun eigen reïntegratietraject en het is aan de professional om daarvoor te zorgen. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem stimuleert in zijn zelfredzaamheid, in het zelf initiatieven nemen, zelf dingen uitzoeken en het in staat zijn de eigen boontjes te doppen in zijn traject, het kunnen omgaan met teleurstellingen en het niet overal tegenin moeten gaan. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem bewust maakt van het feit dat er situaties zijn waarin hij ongelijk heeft en moet toegeven dat hij ongelijk heeft en dat hij het 'oude' achter zich moet laten alvorens het nieuwe te beginnen en dan niet snel opgeeft. De cliënt mag verwachten dat de professional er voor zorg draagt dat de cliënt beseft dat de arbeidsmarkt 'zakelijk' is en dat hij daarmee moet leren omgaan en dus ook zijn eigen situatie / problematiek op een zakelijke wijze moet benaderen en dus 'zichzelf moet leren verkopen' en creatief en mondig moet zijn. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem steunt in het leren omgaan met mensen in zijn omgeving die werk niet belangrijk vinden, dat hij moet geduld hebben en dat hij niet verwachten dat alles meteen kan.

### **2.3.1.2 Zelfbeschikking en professional**

De dimensie Zelfbeschikking heeft betrekking op het zelfstandig maken van keuzes omtrent het eigen leven, het gevoel controle te hebben op de eigen situatie. Zelfbeschikking in een reïntegratietraject wil zeggen keuzes hebben en deze kunnen maken.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem in de gelegenheid stelt om een beeld te krijgen van zijn competenties, vervolgens eigen keuzes maakt maar zich wel bewust is van de impact van zijn keuzes. De cliënt mag vervolgens van de professional verwachten dat deze hem het vertrouwen geeft om zelf dingen te ondernemen. Dit houdt in dat de professional de cliënt de gelegenheid geeft om een eigen verantwoordelijkheid te hebben maar wel met regelmaat te moeten rapporteren over de vorderingen in het reïntegratietraject. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem niet vertelt/oplegt wat hij moet doen maar dat deze hem de gelegenheid geeft om zelf besluiten te nemen en te sturen, mits binnen de marges. De cliënt mag van de professional eveneens verwachten dat deze hem de gelegenheid geeft om zelf te bepalen of hij al dan niet bepaalde onderdelen van zijn reïntegratietraject volgt en dus ook de mogelijkheid krijgt en gemotiveerd en ondersteund wordt om in zijn traject eigen beslissingen te nemen en zelf keuzes te maken, ook al druisen deze keuzes tegen de opvattingen van de professional in of ook al denkt de professional dat de cliënt het keuzeprocess niet aankan. De cliënt krijgt dus ook de gelegenheid om te kiezen voor een bepaald reïntegratiebedrijf of voor een bepaalde organisatie om hem te ondersteunen richting werk. Wanneer dat noodzakelijk is, is het van belang dat de cliënt snel contact kan opnemen met de professional en niet gehinderd wordt door fysieke of andere obstakels in het contact met de professional.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze 'weet waar hij het over heeft' en hem de juiste informatie geeft indien dingen onduidelijk zijn. Ook mag de cliënt er van uitgaan dat hij van de professional de mogelijkheid krijgt om vragen te stellen en door de professional op de hoogte wordt gesteld en voldoende informatie krijgt over kansen en mogelijkheden van instanties in relatie tot zijn

reïntegratietraject. Het is van belang dat de cliënt heldere en duidelijke informatie krijgt over wat er van hem wordt verwacht en dus weet wat er van hem wordt verwacht en welke activiteiten hij moet verrichten, de regels kent en zich aan de regels houdt en dat de cliënt altijd te maken heeft met een heldere en betrouwbare (door ieder ander op dezelfde manier onderbouwd en met dezelfde uitslag) besluitvormingsprocedure.

### **2.3.1.3 Impact en professional**

De dimensie Impact heeft betrekking op het gevoel invloed te kunnen hebben op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie, serieus genomen te worden; het gevoel hebben dat de keuzes die iemand maakt ook daadwerkelijk van invloed is op het eigen reïntegratietraject.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze de cliënt mee laat besluiten in datum en tijd van overleg en hem op de hoogte stelt van de reden van het contact. Ook mag de cliënt van de professional verwachten dat deze op een voor de cliënt begrijpelijke wijze uitlegt waarover het gesprek gaat en hem inzicht geeft in zijn eigen dossier. De cliënt bepaalt zelf waarover hij de professional informatie geeft, binnen de marges van wat kan en mag natuurlijk. De cliënt mag verwachten dat de professional over goede werkgerelateerde sociale vaardigheden beschikt en dat hij, als cliënt, de mogelijkheid heeft om zijn opbouwende kritiek te geven zonder het risico van sancties of andere negatieve reacties. De cliënt moet ook in de gelegenheid zijn om gehoord te worden wanneer hij het niet eens is met eventuele beslissingen. De professional laat door concrete acties zien dat hij luistert naar de wensen van de cliënt. Tenslotte mag de cliënt verwachten dat hij, als cliënt, één aanspreekpunt heeft gedurende het gehele traject.

### **2.3.1.4 Betekenis en professional**

De dimensie Betekenis heeft betrekking op de betekenis van de taken voor de uitvoerder. De uitgevoerde taken zijn betekenisvol voor de uitvoerder; de keuzes die hij maakt in het reïntegratietraject zijn betekenisvol, dat wil zeggen dat ze aansluiten bij de waarden, opvattingen en gedragingen eigen aan het individu met een arbeidshandicap.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem de gelegenheid geeft om zijn verhaal te doen en dat de professional daar op aansluit. De cliënt wordt eveneens door de professional gestimuleerd om eventuele problemen, vragen en opmerkingen van de professional of van zichzelf, bij zichzelf terug te leggen en erover na te denken. Hierbij wordt de cliënt gestimuleerd om 'het hier en nu' én 'ervaringen uit het verleden' te koppelen aan de toekomst.

De cliënt mag van de professional verwachten dat datgene wat hij aan informatie en begeleiding krijgt, ook kan 'behappen' en dus de hoeveelheid informatie dusdanig kan verwerken dat deze betekenis blijft hebben en daarmee de gelegenheid krijgt te wennen aan situaties die volledig nieuw en onbekend zijn. Van belang is dat de cliënt gemotiveerd wordt, hetgeen alleen kan wanneer wordt aangesloten bij datgene dat voor hem betekenis heeft en vervolgens zijn hoge motivatie van het begin, vasthoudt gedurende het traject. Tenslotte mag de cliënt

verwachten dat de professional er voor zorgt dat de cliënt dicht bij zichzelf blijft en iets gaat doen dat bij hem past.

### **2.3.1.5 Positieve identiteit en professional**

De dimensie Positieve Identiteit heeft betrekking op het ontwikkelen van een positieve identiteit als persoon; men heeft zichzelf als zodanig geaccepteerd en niet het gevoel dat bepaalde persoonlijke aspecten het eigen leven domineren.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem actief ondersteunt om zichzelf te accepteren inclusief zijn beperkingen anders blijft hij een strijd voeren die hij nooit wint. Ook blijkt van belang dat de cliënt leert dat zijn beperking geen excuus is voor bepaald gedrag. De cliënt mag eveneens van de professional verwachten dat deze actief gericht is op het vergroten van de eigenwaarde van de cliënt verhoogt, onder meer door de cliënt duidelijk te laten 'voelen' dat hij geen beter of slechter mens is door zijn uitkering.

### **2.3.1.6 Groepsoriëntatie en professional**

De dimensie Groepsoriëntatie heeft betrekking op het besef dat er in situaties waarin men verkeert, altijd sprake is van een onderlinge afhankelijkheid waarbij samenwerking met anderen nodig is. Men werkt samen met anderen en participeert in de gemeenschap en helpt anderen wanneer dit nodig is. Men ziet in van wie men afhankelijk is in het reïntegratietraject en hoe er met deze mensen samengewerkt kan worden.

De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem bewust laat zijn dat het eigen gedrag een uitwerking op anderen kan hebben, negatief en positief en dat hij dus ook de cliënt bewust maakt van de gevolgen van zijn handelen op anderen. Ook is het goed dat een cliënt weet dat relevante informatie over hem beschikbaar is bij anderen zodat hij zijn verhaal niet iedere keer opnieuw hoeft te doen. De cliënt mag van de professional verwachten dat deze hem bewust maakt dat er mensen in zijn omgeving zijn die werk niet belangrijk vinden maar ook dat er mensen in zijn omgeving zijn die hem er bij voortdurende op wijzen dat het hebben van een uitkering een niet gewenste situatie is. Van groot belang is dat de cliënt wordt gestimuleerd in communicatie te blijven met alle relevante betrokkenen en daarbij leert zoveel mogelijk 'gebruik' te maken van de kwaliteiten en de kennis van anderen en daarmee dus gebruik leert maken van alle kanalen die tot zijn beschikking staan zodat hij bij eventuele problemen zich naar de professional of naar anderen kan wenden voor ondersteuning. Hierbij moet de cliënt wel het belang van het zich houden aan afspraken inzien.

### **2.3.2 randvoorwaarden vanuit de *organisatie* in relatie tot het empowerend handelen van de professional naar de cliënt**

In het voorgaande werd er een relatie gelegd tussen de dimensies en de professional, nu volgt een weergave van de opmerkingen van de professionals betreffende de relatie tussen de dimensies en de organisatie.

### **2.3.2.1 Competentie en organisatie**

De dimensie Competentie heeft betrekking op het vertrouwen in de eigen vaardigheden. De professional heeft vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen. De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt dat de professional dit vertrouwen in de eigen vaardigheden heeft.

De professional mag van de organisatie verwachten dat de professional in de gelegenheid is om zijn eigen competenties zoveel mogelijk te benutten maar ook de mogelijkheid heeft om bepaalde elementen van zijn taak te trainen indien deze onvoldoende ontwikkeld zijn en dus voldoende wordt geschoold om met cliënten te werken aan hun reïntegratie. De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt dat hij getraind is of wordt in het communiceren met cliënten, in klantvriendelijk werken, in het brengen van minder positieve boodschappen, in de juiste vragen op de juiste manier te stellen, in een empowerende houding naar cliënten en daarmee de vaardigheden kan trainen die hij specifiek nog nodig heeft om empowerend te kunnen handelen.

De professional mag tevens van de organisatie verwachten dat deze het als haar verantwoordelijkheid ziet dat de professional geïnteresseerd is in cliënten en een geïnteresseerde houding heeft naar cliënten en dus ook kan meedenken met de cliënt en de keuzes van de cliënt ondersteunen en naar kansen en mogelijkheden kan zoeken voor de cliënt in relatie tot reïntegratie.

Het is daarbij van belang dat de professional zelf empowered is – hetgeen nodig is om empowered te kunnen handelen - dan wel zijn reeds aanwezige empowerende kwaliteiten tot uiting kan laten komen en zijn eigen empowerende vaardigheden en empowerend handelen kan verwoorden en beschrijven en de empowerende benadering ook in een resultaatgerichte omgeving toe te passen.

De professional mag van de organisatie verwachten dat de deze de professional bekwaamt in het kunnen omgaan met niet-intrinsiek gemotiveerde cliënten en hem laat beseffen dat extrinsieke motivatie onvoldoende is om cliënten te motiveren om aan een reïntegratietraject deel te nemen. De organisatie mag het eveneens tot haar taak rekenen om de professional bereid te laten zijn om te blijven investeren in een cliënt (binnen de marges) en dat de professional zich bewust is dat cliënten vaak tot veel in staat zijn. Het is daarbij van belang dat de professional sociaal vaardig met cliënten om kan gaan teneinde te voorkomen dat ze angst hebben voor het gesprek en dat hij de cliënten kan motiveren en wellicht de eigenwaarde van cliënten kan verhogen maar daarnaast ook kan omgaan met de discrepantie tussen eigen verantwoordelijkheid geven en checken of het goed gaat. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze hem in de gelegenheid stelt om aan goede dossiervorming te doen. Hij mag tenslotte eveneens van de organisatie verwachten dat deze hem niet alleen op kwantiteit maar ook op kwaliteit beoordeelt.

### **2.3.2.2 Zelfbeschikking en organisatie**

De dimensie Zelfbeschikking heeft betrekking op het zelfstandig maken van keuzes. Ingeval van de professional betreft het keuzes omtrent de eigen werksituatie

binnen de toegestane marges en het gevoel controle te hebben op de eigen werksituatie. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze de professional zelfstandig keuzes laat maken en hem controle laat hebben op de eigen werksituatie.

De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze de professional zelfstandig laat werken en hem de ruimte en middelen geeft om zelfsturend te handelen en hem eveneens voldoende ruimte geeft om gesprekken te voeren met cliënten, dus zoveel tijd als nodig is krijgt met de cliënt (binnen de marges) en zich daardoor veel meer in de cliënt kan verdiepen en daarmee een beter beeld krijgt wat de cliënt wil. De professional mag dus van de organisatie verwachten dat hij de cliënt de ruimte kan geven om empowered te worden en van de organisatie voldoende instrumenten in handen krijgt (scholing, training en begeleiding) om cliënten hiervoor te motiveren. Hierbij is het van belang dat de professional binnen de organisatie altijd te maken heeft met een heldere en betrouwbare (door ieder ander op dezelfde manier onderbouwd en met dezelfde uitslag) besluitvormingsprocedure inzake cliënten. De professional mag vervolgens van de organisatie verwachten dat deze hem inzicht geeft wat er van hem wordt verwacht en wat zijn takenpakket is, zodat hij een duidelijk beeld heeft waarop hij in zijn werk wordt beoordeeld. De professional mag tevens van de organisatie verwachten dat hij voldoende vrijheden heeft in zijn werk en in zijn handelen - binnen de marges van de organisatie - en dus binnen het duidelijk omschreven takenpakket eigen ruimte heeft om te handelen maar daarnaast wel zijn verantwoordelijkheid neemt in zijn werk en doelgericht te werk gaat en daarmee zijn reeds aanwezige empowerende kwaliteiten tot uiting kan laten komen. Het is daarbij van belang dat de professional de mogelijkheid krijgt om aan inhoud en kwaliteit te werken en op de hoogte blijft van de kansen en mogelijkheden van relevante instanties in relatie tot het reïntegratietraject van cliënten.

### **2.3.2.3 Impact en organisatie**

De dimensie Impact heeft betrekking op het gevoel invloed te kunnen hebben op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie; het gevoel hebben dat de keuzes die iemand maakt ook daadwerkelijk van invloed is op de eigen besluitvorming, het gevoel serieus genomen te worden. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze hem invloed geeft op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie.

De professional mag van de organisatie verwachten dat deze door middel van concrete daden aan de professional laat merken dat er naar hem wordt geluisterd en dat hij feedback en ondersteuning krijgt ten aanzien van zijn werkwijze en handelen, deze steun ook als zodanig ervaart en het vertrouwen krijgt vanuit de organisatie voor zijn handelen en zijn werk en gesteund wordt wanneer hij het 'even niet meer trekt'. Het is daarbij van belang dat de professional zijn opbouwende kritiek inzake interne zaken zonder negatieve gevolgen kan uiten en ook in de gelegenheid wordt gesteld om zijn eigen 'dingen' bespreekbaar te maken zonder dat dit gevolgen heeft voor zijn positie. De professional mag tevens van de

organisatie verwachten dat hij kan werken met een gestandaardiseerde methode zodat resultaten kunnen worden vergeleken en uitkomsten voorspelbaar kunnen worden gemaakt. Tenslotte mag de professional van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt draagt dat de professional vertrouwen heeft in de eigen organisatie.

#### **2.3.2.4 Betekenis en organisatie**

De dimensie Betekenis heeft betrekking op de betekenis van de uitgevoerde taken voor de uitvoerder. Ten aanzien van de professionals geldt in relatie tot Betekenis dat de keuzes die ze maken in hun advisering zinvol zijn, dat wil zeggen dat ze aansluiten bij de waarden, opvattingen en gedragingen eigen aan het individu. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze de professional laat keuzes maken die aansluiten bij hem/haar.

De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de professional de juiste man op de juiste plaats is, met andere woorden, er moet een fit zijn tussen persoon en takenpakket

#### **2.3.2.5 Positieve identiteit en organisatie**

De dimensie Positieve Identiteit heeft betrekking op het ontwikkelen van een positieve identiteit als persoon; men heeft zichzelf als zodanig geaccepteerd en niet het gevoel dat bepaalde persoonlijke aspecten het eigen leven domineren. De professional mag van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt dat de professional deze positieve identiteit handhaaft dan wel ontwikkeld.

De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt dat de professional zich 'goed' voelt in de organisatie, met plezier naar het werk komt en met respect wordt behandeld.

#### **2.3.2.6 Groepsoriëntatie en organisatie**

De dimensie Groepsoriëntatie heeft betrekking op het besef dat er in situaties waarin men verkeert, altijd sprake is van een onderlinge afhankelijkheid waarbij samenwerking met anderen nodig is. Men werkt samen met anderen en participeert in de gemeenschap en helpt anderen wanneer dit nodig is.

De professional mag van de organisatie verwachten dat deze de professional bewust laat zijn van deze wederkerige afhankelijkheid.

De professional mag derhalve van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt dat de professional binnen een team functioneert waarin men van elkaar kan leren en men goed kan samenwerken en de gelegenheid krijgt om aan supervisie en intervisie te doen. Concreet betekent dit dat de professional feedback krijgt van collega's en hij aan collega's en anderen positieve feedback geeft. De professional mag eveneens van de organisatie verwachten dat deze er voor zorg draagt dat de professional in een team functioneert waarin de leden van het team gezamenlijk de verantwoording dragen voor de cliënten en de professional indien noodzakelijk,

begrip krijgt van anderen en op een adequate wijze bepaalde taken kan overdragen aan een andere professional indien hij niet in staat blijkt deze taken goed uit te voeren. Het is wel van belang dat de professional zich bewust is van de impact van zijn uitspraken, zijn handelen en zijn gedrag op anderen en daarmee rekening houdt . Tevens dient hij zich bewust te zijn van zijn eigen houding naar cliënten en daarmee zijn voorbeeldfunctie naar cliënten.

De professional mag tenslotte van de organisatie verwachten dat deze er voor zorgt draagt dat de professional kan functioneren in een organisatie waarin rollen, verantwoordelijkheden en taken duidelijk zijn.

### 3 De empowerende professional en de empowerende organisatie

Zoals aangegeven in de inleiding wordt binnen de Request, aan de hand van een nog te ontwikkelen meetinstrument, de mate waarin de omgeving empowerend handelt naar de cliënt, vastgesteld. In dit hoofdstuk 3 wordt de basis aangereikt voor het meten van dié elementen die het empowerend handelen van de professional en de organisatie kunnen bepalen. De resultaten van de literatuur en de interviews uit het voorgaande hoofdstuk 2 zijn geanalyseerd, gecategoriseerd en samengevat in een overzichtelijk aantal elementen dat als basis dient voor het meetinstrument.

Deze elementen zullen in het eerste deel van hoofdstuk 3 puntsgewijs worden weergegeven, losgekoppeld van dimensies. Die elementen die bepalend zijn voor het empowerend handelen en de empowerende vaardigheden van de professional zullen worden weergegeven in paragraaf 3.1, waarna in paragraaf 3.2 een puntsgewijze opsomming volgt van kenmerkende elementen van de empowerende organisatie.

Een organisatie is van zich zelf niet empowerend, de leidinggevenden/managers van een organisatie zijn diegenen die empowerend kunnen handelen naar hun medewerkers, lees professionals. Vandaar dat in paragraaf 3.3 een puntsgewijze opsomming volgt van het empowerend handelen van een leidinggevende (lees ook: hoofd / manager / directeur). Bij de weergave van de kenmerkende elementen zullen in een aantal gevallen de in hoofdstuk 2 genoemde aspecten worden toegevoegd, dit ter ondersteuning en illustratie van het betreffende kenmerkende element.

Deze puntsgewijze opsomming geeft een overzichtelijk beeld van de handelingen en vaardigheden van de professional en hun leidinggevenden alsmede een overzichtelijk beeld van de randvoorwaarden van de organisatie. Echter, ten behoeve van de ontwikkeling van het meetinstrument dienen deze elementen eveneens te worden gekoppeld aan de dimensies. Deze koppeling vindt plaats in het tweede deel van hoofdstuk 3, waarin de kenmerkende elementen, nu niet meer ondersteund met voorbeelden, worden weergegeven in matrixvorm.

<p>De concrete invulling van de empowerende elementen kan pas plaatsvinden op het moment dat per partner besloten is op welke niveau de empowerende kwaliteit van de organisatie zal worden gemeten.</p>
--



## 3.1 De empowerende professional

### 3.1.1 Het empowerende handelen van de professional

De onderstaande zestien handelingen van de professional zijn gericht op het versterken van de empowerment van cliënten. Ze zijn volledig gebaseerd op de zes dimensies. In alle gevallen geldt dat de handelingen plaatsvinden binnen de marges van wat volgens wet- en regelgeving en binnen de organisatie mogelijk is.

1. De professional geeft feedback of coaching mbt de competenties die noodzakelijk zijn voor het maken van realistische keuzes
  - de professional ondersteunt de cliënt in het zelf besluiten te nemen
  - de professional stimuleert de cliënt in de ontwikkeling van vaardigheden om zelf besluiten te nemen
  - de professional ondersteunt de cliënt in het omgaan met tegenslagen in de keuzes die gemaakt worden en eerder zijn gemaakt
  - de professional ondersteunt de cliënt in het overwinnen van faalangst en het leren accepteren dat dingen fout gaan
2. De professional geeft feedback of coaching mbt het benutten van de eigen vaardigheden / capaciteiten van de cliënt in relatie tot het reïntegratietraject
  - de professional ondersteunt de cliënt in het verkrijgen van een reëel beeld van zijn persoonlijke capaciteiten en van zijn mogelijkheden en onmogelijkheden, bijvoorbeeld door de inzet van alle noodzakelijke assessmentinstrumenten
3. De professional geeft de cliënt het vertrouwen mbt het zelf keuzes maken
  - de professional geeft de cliënt de ruimte om zelf keuzes te maken, ook al druisen deze keuzes tegen de opvattingen van de professional in
  - de professional geeft de cliënt het vertrouwen om zelf dingen te ondernemen
  - de professional stimuleert de cliënt om zelf keuzes te maken
4. De professional geeft feedback of coaching over de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt in het reïntegratieproces
  - de professional communiceert met de cliënt dat hij en niemand anders verantwoordelijk is voor zijn handelen en daarmee voor zijn eigen reïntegratietraject
5. De professional geeft de cliënt de mogelijkheid om zelf keuzes te kunnen maken binnen het reïntegratieproces, binnen de marges van wat kan<sup>4</sup>
  - de professional geeft de cliënt de mogelijkheid krijgt om eigen beslissingen te nemen
  - de professional laat de cliënt zelf keuzes maken - al denkt de professional dat hij het keuzeprocess niet aankan - binnen de marges van wat binnen de

<sup>4</sup> Binnen de marges die mogelijk zijn in bestaande wet- en regelgeving en binnen de eigen organisatie

organisatie kan en de professional vanuit zijn eigen normen en waarden kan accepteren

- 6.** De professional geeft de cliënt ondersteuning bij het zelf keuzes maken binnen het reïntegratieproces
  - de professional zorgt dat de cliënt in de gelegenheid wordt gesteld om een beeld te krijgen van zijn competenties
  - de professional geeft de cliënt voldoende informatie om beslissingen te kunnen nemen
  - de professional steunt de cliënt in datgene wat hij wil
  - de professional zorgt dat de cliënt voldoende informatie krijgt over mogelijkheden, kansen en mogelijke problemen
  - de professional stelt de cliënt op de hoogte van kansen en mogelijkheden van instanties in relatie tot het reïntegratietraject van de cliënt
  
- 7.** De professional kent de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden
  - de professional geeft de cliënt zicht op zijn rechten en plichten
  - de professional communiceert met de cliënt dat deze zijn eigen keuzes maakt maar zich wel bewust is van de impact van zijn keuzes
  - de professional geeft de cliënt de gelegenheid om zelf besluiten te nemen en te sturen, mits binnen de marges
  
- 8.** De professional neemt de cliënt serieus
  - de professional staat open voor datgene wat de cliënt zegt
  - de professional luistert naar de cliënt
  - de professional neemt de beperkingen van de cliënt serieus
  - de professional heeft regelmatig contact met de cliënt
  - de professional spant zich aantoonbaar in voor de cliënt
  - de professional laat zien dat hij de cliënt begrijpt
  - de professional laat door concrete acties zien dat hij naar de wensen van de cliënt luistert
  
- 9.** De professional laat zien aan de cliënt dat deze betekenis voor hem heeft
  - de professional stuurt geen onpersoonlijke en gestandaardiseerde brieven
  - de professional laat de cliënt dat hij er voor hém is
  - de professional geeft de cliënt de gelegenheid om zijn opbouwende kritiek te uiten
  - de professional bewaakt de privacy van de cliënt
  
- 10.** De professional beslist niet zonder de cliënt over de cliënt
  - de professional geeft de cliënt de gelegenheid om gehoord te worden wanneer deze het niet eens is met eventuele beslissingen
  - de professional betreft de cliënt in het maken van afspraken

- 11.** De professional sluit aan bij de waarden en normen van de cliënt
  - de professional stimuleert de cliënt in het zoveel mogelijk vanuit de eigen betekenisgeving te handelen
  - de professional stimuleert en ondersteunt de cliënt in het leren ontdekken van de eigen waarden en normen
  - de professional stimuleert de cliënt in het maken van keuzes en het nemen besluiten die voor hem betekenis hebben
  - de professional stimuleert de cliënt om in een reïntegratietraject te komen dat past bij zijn normen en waarden
  
- 12.** De professional biedt de cliënt de gelegenheid om informatie / activiteiten te toetsen aan zijn waarden en normen
  - de professional ondersteunt de cliënt in het bij zichzelf terugleggen van problemen en vragen en hierover te reflecteren
  - de professional geeft de cliënt de gelegenheid om te wennen aan situaties die volledig nieuw en onbekend zijn, binnen de marges van wat mogelijk is
  - de professional geeft niet méér informatie en begeleiding dan dat de cliënt aangeeft te kunnen 'behappen'
  
- 13.** De professional houdt rekening met de waarden en normen van de cliënt
  - de professional laat de cliënt niet aan trajecten deelnemen waarvan hij bij voorbaat weet dat deze niet aansluiten bij de waarden en normen van de cliënt
  - de professional laat in alles merken aan de cliënt dat hij volledig op de hoogte van zijn 'zaak'
  - de professional streeft ernaar om zoveel mogelijk op één lijn te zitten met de cliënt in de doelen die dienen te worden bereikt
  
- 14.** De professional ondersteunt de cliënt in het op een reële wijze accepteren van de aanwezige beperkingen
  - de professional creëert, indien nodig, voor de cliënt de gelegenheid om de beperkingen te leren accepteren
  - de professional communiceert met de cliënt over de reële betekenis van de beperking voor het handelen
  
- 15.** De professional stimuleert de cliënt in het samenwerken met anderen
  - de professional communiceert met de cliënt dat deze niet alles zelf hoeft te doen
  - de professional communiceert met de cliënt over het belang van in communicatie blijven met alle relevante betrokkenen
  - de professional communiceert met de cliënt dat hij met problemen zich altijd tot in ieder geval de professional maar ook naar anderen kan wenden voor ondersteuning

16. De professional communiceert met de cliënt over de impact van zijn gedrag op anderen
  - de professional stimuleert de cliënt in zijn bewustwording en laat de cliënt ervaren dat zijn eigen gedrag een uitwerking op anderen heeft, negatief en positief
  - de professional stimuleert de cliënt in zijn bewustzijn van de gevolgen van zijn handelen op anderen

### **3.1.2 De vaardigheden van een empowerende professional**

Een professional kan alleen empowerend handelen als hij weet wat dit inhoudt en hij vervolgens de vaardigheden kan aanleren (indien nog niet aanwezig) die bij het empowerend handelen horen en die hij nog niet van zichzelf bezit. Hierbij is een onderscheid te maken tussen algemene counselingvaardigheden en vaardigheden typisch nodig om om te gaan met elementen rondom empowerment. Algemene counselingvaardigheden en empowerende vaardigheden vallen deels samen. In dit overzicht zullen alleen de empowerende vaardigheden worden beschreven, de algemene counselingvaardigheden worden als bekend verondersteld.

De vaardigheden worden in het hiernavolgende gepresenteerd als leerdoelen.

1. De professional kan feedback geven
  - de professional kan minder positieve boodschappen op een adequate wijze overbrengen
  - de professional kan omgaan met de discrepantie tussen eigen verantwoordelijkheid geven en checken of het goed gaat
2. De professional kan de juiste vragen stellen
  - de professional kan vragen stellen die zijn gerelateerd aan de zes componenten van empowerment
3. De professional kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen dragen
  - de professional kan zelfstandig werken
4. De professional kan zijn werk uitoefenen in goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid
  - de professional kent zijn handelingsruimte, binnen de marges van de organisatie
  - de professional maakt gebruik van zijn handelingsruimte ten behoeve van de cliënt
5. De professional weet wat nodig is aan tijd, ruimte en middelen om een cliënt empowerend te kunnen benaderen
  - de professional kent de ruimte die binnen de organisatie bestaat ten aanzien van tijd, ruimte en middelen en kan aanbod en vraag op elkaar afstemmen

6. De professional kan naar de organisatie toe, duidelijk maken waaraan hij als professional behoefte heeft (tijd, ruimte en/of middelen) om de cliënt empowerend te kunnen benaderen
7. De professional kan de normen en waarden van de cliënt verwoorden
8. De professional kan ruimte aan de cliënt geven om besluiten over hem en adviezen aan hem, te toetsen aan zijn eigen normen- en waardenpatroon
9. De professional kan naar zijn organisatie toe feedback geven in hoeverre cliënten empowerend worden benaderd
10. De professional kan zijn eigen empowerende gedrag naar de cliënt toe verwoorden en beschrijven
11. De professional kan feedback geven aan en feedback krijgen van collega's en andere professionals over de wijze waarop hij zijn cliënten empowerend benaderd
  - de professional kan de mening van anderen ten aanzien van zijn eigen empowerend handelen verwoorden
  - de professional kan zijn eigen empowerende stijl aanpassen wanneer blijkt dat deze volgens anderen minder empowerend is dan hij zelf dacht
12. De professional weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de cliënt
13. De professional kan taken overdragen naar anderen wanneer hij merkt dat hij in bepaalde opzichten in gebreke blijft bij de cliënt
14. De professional kan met andere professionals en andere instanties samenwerken aan de voortgang van de cliënt

## 3.2 Het empowerend handelen van de organisatie

Niet alleen de professional, zeker ook de organisatie dient aan een aantal basisvoorwaarden te voldoen om cliënten op een empowerende wijze te benaderen. In het hiernavolgende worden deze basisvoorwaarden<sup>5</sup> beschreven. De voorwaarden zijn geformuleerd vanuit de ideale situatie dat alle voorwaarden aanwezig dienen te zijn om een 'maximale' mate van een empowerende benadering te bereiken.

Het empowerend handelen van de organisatie kan op verschillende niveaus plaatsvinden, namelijk:

1. de organisatie als geheel
2. de organisatie naar de professional toe
3. de organisatie naar de cliënt toe

Deze indeling wordt in het hiernavolgende gehanteerd.

### 3.2.1 De organisatie als geheel

1. De organisatie bezit de instrumenten om de mate van empowerend handelen van de professional naar de cliënt toe, te kunnen vaststellen
2. De organisatie heeft een duidelijke structuur, waarin helder is (beschreven) wat ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn
3. De organisatie heeft een communicatiestructuur waarin alle voor de professional relevante communicatielijnen zijn gedefinieerd en geprotocolleerd
4. De organisatie heeft een empowerende benadering opgenomen in haar visie en missie
5. De organisatie heeft een heldere en betrouwbare (door ieder ander op dezelfde manier onderbouwd en met dezelfde uitslag) besluitvormingsprocedure inzake cliënten
6. De organisatie heeft in haar besluitvormingsprocedures ruimte om de professional (deels) mee te laten beslissen over zaken die direct of indirect impact hebben op het handelen van de professional
7. De organisatie heeft een duidelijke en heldere beoordelingssystematiek naar zijn professionals
8. De organisatie heeft een structuur waarin actieve inbreng van professionals wordt gestimuleerd en gehonoreerd
9. De organisatie heeft een toegankelijk cliëntvolgsysteem om informatie aangaande cliënten op te zoeken en informatie aan toe te voegen

<sup>5</sup> Daar waar professional staat, kan eveneens leidinggevende (hoofd, manager etc.) worden gelezen

10. De organisatie heeft een structuur waarin de eigen verantwoordelijkheid van de professionals wordt gestimuleerd
11. De organisatie creëert een werkomgeving waarin de professional zich goed voelt in zijn werk
12. De organisatie creëert een werkomgeving waarin de professional met respect wordt bejegend
13. De organisatie creëert intern een overlegstructuur waarin relevante professionals met elkaar kunnen overleggen en samenwerken aan de casuïstiek van de cliënt

### **3.2.2 De organisatie naar de professional toe**

1. De organisatie schoolt de professionals op een optimale wijze in empowerend handelen
2. De organisatie geeft de professional professionele instrumenten om de cliënt te ondersteunen en te begeleiden
3. De organisatie creëert voor de professional voldoende tijd, ruimte en middelen om de cliënt te ondersteunen en te begeleiden
4. De organisatie creëert voor de professional een takenpakket dat is afgestemd is op zijn persoon
5. De organisatie laat de professional het werk uitvoeren zonder daarbij in conflict te komen met zijn eigen normen en waarden
6. De organisatie voorziet de professional van informatie over de mogelijkheden en kansen van andere instanties in relatie tot het reïntegratietraject van cliënten
7. De organisatie ondersteunt de professional om de cliënt zoveel mogelijk invloed te geven op het reïntegratieproces
8. De organisatie geeft de professional de ruimte om beslissingen te nemen over het reïntegratietraject van de cliënt, binnen de marges van wet- en regelgeving en de organisatie
9. De organisatie zorgt voor ondersteuning voor de professional, door collega's en leidinggevenden

### **3.2.3 De organisatie naar de cliënt**

1. De organisatie geeft de cliënt de mogelijkheid om instrumenten toe te passen om een beeld te krijgen van zijn mogelijkheden, capaciteiten en vaardigheden

2. De organisatie geeft de cliënt instrumenten in handen, zoals scholing, training en begeleiding om zijn reïntegratietraject - op een te verwachten succesvolle wijze - vorm te geven
3. De organisatie geeft de cliënt de ruimte om mee te beslissen over zijn eigen reïntegratieproces, binnen de marges van wet- en regelgeving en organisatie





### **3.3 De empowerende leidinggevende**

Evenals voor de organisatie in haar geheel gelden ook voor een leidinggevende specifieke elementen om empowerend te kunnen handelen naar zijn medewerkers (lees: professionals). Deze verschillen niet tot nauwelijks van die van de professional, toch worden ze apart beschreven omdat ze ook als zodanig zullen worden verwerkt in het meetinstrument. In eerste instantie worden de empowerende handelingen beschreven (2.4.1), wederom volgens de zes dimensies. Vervolgens worden de leerdoelen beschreven voor een leidinggevende (2.4.2).

#### **3.3.1 Het empowerend handelen van de leidinggevende**

De onderstaande handelingen van de leidinggevende zijn gericht op het versterken van de empowerment van cliënten. Ze zijn volledig gebaseerd op de zes dimensies.

- 1.** De leidinggevende geeft feedback of coaching mbt de competenties die noodzakelijk zijn voor het maken van realistische keuzes
  - de leidinggevende ondersteunt de professional in het zelf besluiten te nemen
  - de leidinggevende stimuleert de professional in de ontwikkeling van vaardigheden om zelf besluiten te nemen
  - de leidinggevende ondersteunt de professional in het omgaan met tegenslagen in de keuzes die gemaakt worden en eerder zijn gemaakt
  
- 2.** De leidinggevende geeft feedback of coaching mbt het benutten van de eigen vaardigheden / capaciteiten van de professional in relatie tot het handelen naar de cliënt
  - de leidinggevende ondersteunt de professional in het verkrijgen van een reëel beeld van zijn persoonlijke capaciteiten en van zijn mogelijkheden en onmogelijkheden, bijvoorbeeld door de inzet van alle noodzakelijke assessmentinstrumenten
  
- 3.** De leidinggevende geeft de professional het vertrouwen mbt het zelf keuzes maken
  - de leidinggevende geeft de professional de ruimte om zelf keuzes te maken, ook al druisen deze keuzes tegen de opvattingen van de leidinggevende in
  - de leidinggevende geeft de professional het vertrouwen om zelf dingen te ondernemen
  - de leidinggevende stimuleert de professional om zelf keuzes te maken
  
- 4.** De leidinggevende geeft feedback of coaching over de eigen verantwoordelijkheid van de professional in het reïntegratieproces
  - de leidinggevende communiceert met de professional dat hij en niemand anders verantwoordelijk is voor zijn handelen en daarmee voor zijn eigen reïntegratietraject

5. De leidinggevende geeft de professional de mogelijkheid om zelf keuzes te kunnen maken binnen het reïntegratieproces van de cliënt, binnen de marges van wat kan
  - de leidinggevende geeft de professional de mogelijkheid krijgt om eigen beslissingen te nemen
  - de leidinggevende laat de professional zelf keuzes maken - al denkt de leidinggevende dat hij het keuzeprocess niet aankan - binnen de marges van wat binnen de organisatie kan en de leidinggevende vanuit zijn eigen normen en waarden kan accepteren
6. De leidinggevende geeft de professional ondersteuning bij het zelf keuzes maken binnen het reïntegratieproces van de cliënt
  - de leidinggevende geeft de professional voldoende informatie heeft om beslissingen te kunnen nemen
  - de leidinggevende steunt de professional in datgene wat hij wil
  - de leidinggevende zorgt dat de professional voldoende informatie krijgt over mogelijkheden, kansen en mogelijke problemen
  - de leidinggevende stelt de professional op de hoogte van kansen en mogelijkheden van instanties in relatie tot het reïntegratietraject van de professional
7. De leidinggevende kent de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden
  - de leidinggevende geeft de professional zicht op zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
  - de leidinggevende communiceert met de professional dat deze zijn eigen keuzes maakt maar zich wel bewust is van de impact van zijn keuzes
  - de leidinggevende geeft de professional de gelegenheid om zelf besluiten te nemen en te sturen, mits binnen de marges
8. De leidinggevende neemt de professional serieus
  - de leidinggevende luistert naar de professional
  - de leidinggevende neemt de professional serieus
  - de leidinggevende heeft regelmatig contact met de professional
  - de leidinggevende laat zien dat hij de professional begrijpt
  - de leidinggevende laat door concrete acties zien dat hij naar de wensen van de professional luistert
9. De leidinggevende laat de professional zien dat deze betekenis voor hem heeft
  - de leidinggevende laat de professional zien dat hij er voor hém is
  - de leidinggevende geeft de professional de gelegenheid om zijn opbouwende kritiek te uiten
10. De leidinggevende beslist niet zonder de professional over de professional
  - de leidinggevende geeft de professional de gelegenheid om gehoord te worden wanneer deze het niet eens is met eventuele beslissingen

- de leidinggevende betreft de professional in het maken van afspraken
- 11.** De leidinggevende sluit aan bij de waarden en normen van de professional
- de leidinggevende stimuleert de professional in het zoveel mogelijk vanuit zichzelf te handelen
  - de leidinggevende stimuleert de professional in het van keuzes en het nemen besluiten die voor hem betekenis hebben
  - de leidinggevende stimuleert de professional om te handelen, passend bij zijn normen en waarden
- 12.** De leidinggevende biedt de professional de gelegenheid om informatie / activiteiten te toetsen aan zijn waarden en normen
- de leidinggevende ondersteunt de professional in het bij zichzelf terugleggen van problemen en vragen en hierover na te denken
  - de leidinggevende geeft de professional de gelegenheid om te wennen aan situaties die volledig nieuw en onbekend zijn, binnen de marges van wat mogelijk is
  - de leidinggevende geeft niet méér informatie en begeleiding dan de professional kan 'behappen'
- 13.** De leidinggevende houdt rekening met de waarden en normen van de professional
- de leidinggevende laat de professional niet aan activiteiten deelnemen waarvan hij bij voorbaat weet dat deze niet aansluiten bij de waarden en normen van de professional
  - de leidinggevende laat in alles merken aan de professional dat hij volledig op de hoogte van zijn 'situatie'
  - de leidinggevende streeft ernaar om zoveel mogelijk op één lijn te zitten met de professional in de doelen die dienen te worden bereikt
- 14.** De leidinggevende stimuleert de professional in het samenwerken met anderen
- de leidinggevende communiceert met de professional dat deze niet alles zelf hoeft te doen
  - de leidinggevende communiceert met de professional over het belang van in communicatie blijven met alle relevante betrokkenen
  - de leidinggevende stimuleert de professional om zoveel mogelijk 'gebruik' te maken van de kwaliteiten en de kennis van anderen
  - de leidinggevende communiceert met de professional dat hij met problemen zich altijd tot in ieder geval de leidinggevende maar ook naar anderen kan wenden voor ondersteuning
- 15.** De leidinggevende communiceert met de professional over de impact van zijn gedrag op anderen
- de leidinggevende stimuleert de professional in zijn bewustwording dat zijn eigen gedrag een uitwerking op anderen kan hebben, negatief en positief

- de leidinggevende stimuleert de professional in zijn bewustzijn dat zijn gedrag invloed heeft op gedrag van anderen
- de leidinggevende stimuleert de professional in zijn bewustzijn van de gevolgen van zijn handelen op anderen

### **3.3.1.1 De vaardigheden van een empowerende leidinggevende**

Een leidinggevende kan alleen empowerend handelen naar zijn medewerkers (lees: professionals) als hij weet wat dit inhoudt en hij vervolgens de vaardigheden kan aanleren (indien nog niet aanwezig) die bij het empowerend handelen horen en die hij nog niet van zichzelf bezit.

Het is van belang om bij de vaardigheden die de leidinggevende dient te bezitten, een onderscheid te maken tussen algemene counselingvaardigheden en vaardigheden typisch nodig om om te gaan met elementen rondom empowerment. Algemene counselingvaardigheden en empowerende vaardigheden vallen deels samen. Als dat het geval is, worden ze wél in het hiernavolgende overzicht opgenomen. Wanneer dit niet het geval is, zullen de algemene counselingvaardigheden niet als zodanig apart worden beschreven. Deze worden in die zin als bekend verondersteld.

Deze vaardigheden worden in het hiernavolgende gepresenteerd als leerdoelen.

- 1.** De leidinggevende kan feedback geven
  - de leidinggevende kan minder positieve boodschappen op een adequate wijze overbrengen
  - de leidinggevende kan omgaan met de discrepantie tussen eigen verantwoordelijkheid geven en checken of het goed gaat
- 2.** De leidinggevende kan de juiste vragen stellen
  - de leidinggevende kan vragen stellen die zijn gerelateerd aan de zes componenten van empowerment
- 3.** De leidinggevende kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen dragen
  - de leidinggevende kan zelfstandig werken
- 4.** De leidinggevende kan zijn werk uitoefenen in goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid
  - de leidinggevende kent zijn handelingsruimte, binnen de marges van de organisatie
  - de leidinggevende maakt gebruik van zijn handelingsruimte ten behoeve van de professional
- 5.** De leidinggevende weet wat nodig is aan tijd, ruimte en middelen om een professional empowerend te kunnen benaderen
- 6.** De leidinggevende kan naar de organisatie toe, duidelijk maken waaraan hij als leidinggevende behoefte heeft (tijd, ruimte en/of middelen) om de professional empowerend te kunnen benaderen
- 7.** De leidinggevende kan de normen en waarden van de professional verwoorden
- 8.** De leidinggevende kan ruimte aan de professional geven om besluiten over hem en adviezen aan hem, te toetsen aan zijn eigen normen- en waardepatroon

9. De leidinggevende kan naar zijn organisatie toe feedback geven in hoeverre professionals empowerend worden benaderd
10. De leidinggevende kan zijn eigen empowerende gedrag naar de professionals toe verwoorden en beschrijven
11. De leidinggevende kan feedback geven aan en feedback krijgen van collega's en andere leidinggevenden over de wijze waarop hij zijn medewerkers (professionals) empowerend benaderd
  - de leidinggevende kan de mening van anderen ten aanzien van zijn eigen empowerend handelen verwoorden
  - de leidinggevende kan zijn eigen empowerende stijl aanpassen wanneer blijkt dat deze volgens anderen minder empowerend is dan hij zelf dacht
12. De leidinggevende weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de professional
13. De leidinggevende kan taken overdragen naar anderen wanneer hij merkt dat hij in bepaalde opzichten in gebreke blijft bij de professional
14. De leidinggevende kan met andere leidinggevenden samenwerken aan de ontwikkeling van de professionals werkende met de cliënt

## **4 Empowerend handelen, vaardigheden en randvoorwaarden in een schema**

De puntsgewijze opsomming van handelingen en vaardigheden van de professional en de leidinggevende alsmede de puntsgewijze opsomming van de randvoorwaarden vanuit de organisatie worden in deze paragraaf beschreven in een matrix. Door de weergave van de genoemde kenmerkende handelingen, vaardigheden en randvoorwaarden in een matrix kan op een systematische wijze worden weergegeven welke elementen tot een bepaalde dimensie 'behoren'. In eerste instantie worden de handelingen en vaardigheden van de professional in relatie tot de cliënt weergegeven, vervolgens de randvoorwaarden vanuit de organisatie naar professional en cliënt en tenslotte de handelingen en vaardigheden van de leidinggevende naar de medewerkers (lees professionals) toe.



<b>Competentie</b>	<b>Zelfbeschikking</b>	<b>Impact</b>
<b>De empowerende professional .....</b>		
geeft de cliënt feedback / coaching mbt de competenties die noodzakelijk zijn voor het maken van realistische keuzes	geeft de cliënt de mogelijkheid om zelf keuzes te kunnen maken binnen het reïntegratieproces binnen de marges van wat kan	neemt de cliënt serieus
geeft de cliënt feedback / coaching mbt het benutten van de eigen vaardigheden / capaciteiten van de cliënt in relatie tot het reïntegratietraject	geeft de cliënt ondersteuning bij het zelf keuzes maken binnen het reïntegratieproces	laat de cliënt zien dat deze betekenis voor hem heeft
geeft de cliënt het vertrouwen met betrekking tot het zelf keuzes kunnen maken	kent en communiceert met de cliënt de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden	beslist niet zonder de cliënt over de cliënt
geeft de cliënt feedback / coaching over de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt in het reïntegratieproces		
<b>De vaardigheden van de professional</b>		
<b>De empowerende professional .....</b>		
kan feedback geven	kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen dragen	kan naar de organisatie toe, duidelijk maken waaraan hij als professional behoefte heeft (tijd, ruimte en/of middelen) om de cliënt empowerend te kunnen benaderen
kan in zijn begeleiding / gesprekken alle zes de dimensies aan de orde laten komen/verwerken	kan zijn werk uitoefenen in een goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid	kan naar zijn organisatie toe feedback geven in hoeverre cliënten empowerend worden benaderd
kan zijn eigen empowerende gedrag naar de cliënt toe verwoorden en beschrijven	weet wat nodig is aan tijd, ruimte en middelen om een cliënt empowerend te kunnen benaderen	

Betekenis	Positieve identiteit	Groepsoriëntatie
<b>De empowerende professional .....</b>		
sluit aan bij de waarden en normen van de cliënt	stimuleert de cliënt in het op een reële wijze accepteren van de aanwezige beperkingen	stimuleert de cliënt in het samenwerken met anderen
biedt de cliënt de gelegenheid om informatie / activiteiten te toetsen aan zijn waarden en normen		communiceert met de cliënt over de impact van zijn gedrag op anderen
houdt rekening met de waarden en normen van de cliënt		
<b>De vaardigheden van de professional</b>		
<b>De empowerende professional .....</b>		
kan de normen en waarden van de cliënt verwoorden		kan feedback geven aan en feedback krijgen van collega's en andere professionals over de wijze waarop hij zijn cliënten empowerend benaderd
kan ruimte aan de cliënt geven om besluiten over hem en adviezen aan hem te toetsen aan zijn eigen normen en waardepatroon	weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de cliënt	kan taken overdragen naar anderen wanneer hij merkt dat hij in bepaalde opzichten in gebreke blijft bij de cliënt
		kan met andere professionals en andere instanties samenwerken aan de voortgang van de cliënt

Competentie	Zelfbeschikking	Impact
<b>De empowerende organisatie .....</b>		
schoolt de professionals op een optimale wijze in empowerend handelen	heeft een communicatiestructuur waarin alle voor de professional relevante communicatielijnen zijn gedefinieerd en geprotocolleerd	heeft in haar besluitvormingsprocedures ruimte om de professional (deels) mee te laten beslissen over zaken die direct of indirect impact hebben op het handelen van de professional
bezit de instrumenten om de mate van empowerend handelen van de professional naar de cliënt toe, vast te stellen	heeft een duidelijke structuur waarin helder is (beschreven) wat ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn	heeft een empowerende benadering opgenomen in haar visie en missie
	heeft een structuur waarin de eigen verantwoordelijkheid van de professionals wordt gestimuleerd	heeft een structuur waarin actieve inbreng van professionals wordt gestimuleerd en gehonoreerd
	heeft een duidelijke en heldere beoordelingssystematiek naar zijn professionals	heeft een heldere en betrouwbare (door ieder op dezelfde manier onderbouwd en met dezelfde uitslag) besluitvormingsprocedure inzake cliënten
	heeft een toegankelijk cliëntvolgsysteem om informatie aangaande cliënten op te zoeken en informatie aan toe te voegen	geeft de professional de ruimte om beslissingen te nemen over het reïntegratietraject van de cliënt, binnen de marges van wet- en regelgeving en de organisatie
	geeft de professional professionele instrumenten om de cliënt te ondersteunen en te begeleiden	ondersteunt de professional om de cliënt zoveel mogelijk invloed te geven op het reïntegratieproces
	creëert voor de professional voldoende tijd, ruimte en middelen om de cliënt te begeleiden	

Betekenis	Positieve identiteit	Groeporiëntatie
<b>De empowerende organisatie .....</b>		
creëert voor de professional een takenpakket dat is afgestemd is op zijn persoon	creëert een werkomgeving waarin de professional zich goed voelt in zijn werk	zorgt voor ondersteuning voor de professional, door collega's en leidinggevenden
laat de professional het werk uitvoeren zonder daarbij in conflict te komen met zijn eigen normen en waarden	creëert een werkomgeving waarin de professional met respect wordt bejegend	creëert intern een overlegstructuur waarin relevante professionals met elkaar kunnen overleggen en samenwerken aan de casuïstiek van de cliënt
		voorziet de professional van informatie over de mogelijkheden en kansen van andere instanties in relatie tot het reïntegratietraject van cliënten

<b>De empowerende organisatie naar de cliënt toe</b>		
<b>De empowerende organisatie .....</b>		
geeft de cliënt de mogelijkheid om instrumenten toe te passen om een beeld te krijgen van zijn mogelijkheden, capaciteiten en vaardigheden	geeft de cliënt instrumenten in handen, zoals scholing, training en begeleiding om zijn reïntegratie - op een te verwachten succesvolle wijze - vorm te geven	geeft de cliënt de ruimte om mee te beslissen over zijn eigen reïntegratieproces, binnen de marges van wet- en regelgeving en organisatie

<b>Competentie</b>	<b>Zelfbeschikking</b>	<b>Impact</b>
<b>De empowerende leidinggevende .....</b>		
geeft de professional feedback / coaching mbt de competenties die noodzakelijk zijn voor het maken van realistische keuzes	geeft de professional de mogelijkheid om zelf keuzes te kunnen maken binnen het reïntegratieproces binnen de marges van wat kan	neemt de professional serieus
geeft de professional feedback / coaching mbt het benutten van de eigen vaardigheden / capaciteiten van de professional in relatie tot het handelen naar de cliënt	geeft de professional ondersteuning bij het zelf keuzes maken binnen het reïntegratieproces van de cliënt	laat de professional zien dat deze betekenis voor hem heeft
geeft de professional het vertrouwen met betrekking tot het zelf keuzes maken	kent en communiceert met de professional de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden	beslist niet zonder de professional over de professional
geeft de professional feedback / coaching over de eigen verantwoordelijkheid van de professional in het reïntegratieproces		
<b>De vaardigheden van de leidinggevende</b>		
<b>De empowerende leidinggevende .....</b>		
kan feedback geven	kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen dragen	kan naar de organisatie toe, duidelijk maken waaraan hij als leidinggevende behoefte heeft (tijd, ruimte en/of middelen) om de professional empowerend te kunnen benaderen
kan in zijn begeleiding / gesprekken alle zes de dimensies aan de orde laten komen/verwerken	oefent het werk uit in een goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid	kan de professional de ruimte geven om keuzes te kunnen maken
kan zijn eigen empowerende gedrag naar de professionals toe verwoorden en beschrijven	weet wat nodig is aan tijd, ruimte en middelen om een professional empowerend te kunnen benaderen	kan naar zijn organisatie toe feedback geven in hoeverre professionals empowerend worden benaderd

Betekenis	Positieve identiteit	Groepsoriëntatie
<b>De empowerende leidinggevende.....</b>		
sluit aan bij de waarden en normen van de professional	stimuleert de professional op een reële wijze omgaat met zijn eigen zwaktes en sterktes	stimuleert de professional in het samenwerken met anderen
geeft de professional de gelegenheid om informatie / activiteiten te toetsen aan zijn waarden en normen		communiceert met de professional over de impact van zijn gedrag op anderen
houdt rekening met de waarden en normen van de professional		
<b>De vaardigheden van de leidinggevende</b>		
<b>De empowerende leidinggevende .....</b>		
kan de normen en waarden van de professional verwoorden	weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de professional	kan feedback geven aan en feedback krijgen van collega's en andere leidinggevenden over de wijze waarop hij zijn medewerkers (lees: professionals) empowerend benaderd
kan ruimte aan de professional geven om besluiten over hem en adviezen aan hem te toetsen aan zijn eigen normen en waardepatroon		kan taken overdragen naar anderen wanneer hij merkt dat hij in bepaalde opzichten in gebreke blijft bij de professional
		kan met andere professionals samenwerken aan de voortgang van de professional

## **Tenslotte**

In de voorgaande paragrafen zijn op twee wijzen de resultaten van de wetenschappelijke fundering van het nog te ontwikkelen meetinstrument en de hierop gebaseerde trainingen ter verbetering van het empowerend handelen van de professional en de organisatie naar de cliënt toe, weergegeven.

Voor zover ons bekend zijn alle aspecten gevonden in de literatuur en genoemd door professionals en cliënten inzake het empowerend handelen en de zes dimensies, beschreven.

De basis voor het meetinstrument is gelegd!

## 5 Literatuur

1. Ahearn & Rapp. To empower or not to empower your sales force. JAP vol. 90, 2005. No. 5 pp. 945- 955.
2. Can patients become empowered. Professional Nurse June 1995, vol. 10, 9. P. 599.
3. Faugier & Woolnough. The impact of the LEO programme. Nursing Times, 10, dec. 2002, vol. 98 no. 50, p. 25-28.
4. Hancock et al. The impact of Leading Empowered Organisations (LEO) on leadership development in nursing. Int. Journal of Health QA vol. 18 no2 2005, pp. 179- 192.
5. Maton & Salem. Organizational characteristics of empowering community settings: a multiple case study approach. AJ of Comm. Psychology, Vol. 23, no 5, 1995. P 631- 656.
6. Snell, R. and Almaz Man-Kuen Chak. The learning organization: Learning and Empowerment for Whom? Management Learning, vol. 29 (3), 337-365, 1998.
7. Quinn, R.E en Spreitzer, G.M. De regels van empowerment. Dagelijks beleid febr. 2003, p. 12 –14.
8. Wieringa, R.. Empowerment is goed voor alle betrokkenen. Specifiek aug. 2002, p. 5 –8.
9. LeRoy, Benet et al. Empowering organizations: Approaches to Tobacco Control through Youth Empowerment Programs. Health, Education & Behavior vol. 31 (5), 577 –596, Oct. 2004.
10. Juhl, H.J., Kristensen, K., Dahlgaard, J.J. and Kanji, G.K. Empowerment and organizational structures. Total Quality Management vol. 8, no. 1, 1997, 103- 111.
11. McDonald, R. 'Individual Identity and Organisational Control: Empowerment and Modernisation in a Primary Care Trust. Sociology of Health and Illness Vol. 26, No. 7, 2004, pp. 925 – 950.



12. Lloyd, p., Braithwaite, J. and Southon, G. 'Empowerment and the performance of health services'. *Journal of Management in Medicine* Vol. 13, No. 2, 1999, pp. 83 – 94.
13. Segal, S.P. and Silverman, C. 'Determinants of Client Outcomes in Self- Help Agencies'. *Psychiatric Services*, March 2002, Vol. 53, no 3.
14. Wirtz, F. en Holtkamp, J. Boekbespreking van: Empowerment in organisatie: werken met positieve tactische vaardigheden. Peter Block. In: *Gedrag en organisatie* 1999-12, nr. 2.
15. Styhre, A. Becoming empowered: organization change in a telecom company. *Intl. Journal of Human Resource Management* 15:8, 2004, 1445 – 1462.
16. Labianca, G., Gray, B. And Brass, D.J. A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science* Vol. 11, No. 2, 2000, pp. 235- 237.
17. Peterson, N.A. and Zimmerman, M.A. Beyond the individual: Towards a nomological network of organizational empowerment. *Am. Journal of Community Psychology* vol. 34, nos. 1,2, 2004, pp. 129 – 145.
18. Niehoff, B.P., Moorman, R.H and Fuller, J. The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, Vol. 26, No. 1 2001, pp. 93- 113.
19. Beyerstedt, J.M., Empowerment in the Workplace: an Expanded Theoretical Framework. Dissertation preview.2004. Alliant Intl. University, USA. 24 p.
20. Foster- Fishman, G., Salem, D.A., Chibnall, S. et al. Empirical Support for the Critical Assumptions of Empowerment Theory. *Am. Journal of Community Psychology* vol. 26, no. 4, 1998.
21. Hardimann, E.R. and Segal, S.P. Community Membership and Social Networks in Mental Health Self- Help Agencies. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 27, 2003, pp. 25 – 33.
22. Corsun, D.I. and Enz, C.A. Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support- Based Relationships. *Human Relations*. Vol. 52, No. 2, 1999.
23. Appelbaum, S.H., Hébert, D. and Leroux, S. Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning* Vol 11, No. 7, 1999 p. 233 – 254.

## **Andere bronnen: artikelen, boeken en documenten**

- Baert D. Empowerment. Sociaal Bestek, 23(2), 2005, p123-138.
- Blok P. Empowerment in organisatie; werken met positieve tactische vaardigheden. Academic Service, Schoonhoven, 1998
- Delahaije R. Dossier Empowerment. Empowermentmethoden bij allochtone jongeren. Forum (Instituut voor multiculturele ontwikkeling), Utrecht, 2004.
- Gemmel P. Medewerkergerelateerde antecedenten van de wachtervaring en kwaliteit van dienstverlening in poliklinieken (nederlandse samenvatting). Vlerick Leuven Gent, Management School, 2004.
- Hoorn van E. De Kleine Zelfbeschikking en de herovering van Vraagsturing. Kantel Konsult. Harmelen, november 2002.
- Lierop B, van de Ven L, Schouten M, Janssen N, Cima, R. Tussenrapportage Vrij Baan. iRv , Hoensbroek, 2003.
- Mieremet L. Organisatiecultuur en management. 'rondje' cultuur en verandering. Visiegroep b.v.,
- Nys K, Vandemeulebroeken L. Veelzijdigheid van het 'empowerend' werken. JGZ, nr. 3, juni 2003.
- Onnekink L. 13 Vragen over de kracht van empowerment (sales memo's). Samson, 2000.
- Raats MCJ. Tevreden Reïntegreren. Een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers van ABN AMRO met het reïntegratieproces van hun interne Arbo-dienst. Fac. Gezondheidswetenschappen, Maastricht, 2002.
- REA Collega Nederland. De Vrij Baan Empowerment Training. Reader voor trainers. Hoensbroek, REA College Nederland, 2005.
- Vos ML., van Doorn K. Empowerment, over laten en doen. Eburon, Delft, 2004.
- Wentink T. Samenvatting van het Boek 'Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling (2<sup>e</sup> druk, 1999), Universiteit van Utrecht, april 2001.
- Hoensbroek Centrum voor Arbeidsperspectief (HCA). Op weg naar zelfsturing. Praktische gids voor de empowerende coach. E. Quality Career Time (cursushandboek HCA).

## Andere bronnen: Online referenties

Breed Platform Verzekerden en Werk. Eigen verantwoordelijkheid in Arboland.  
Bevordering van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer in Arbo-  
dienstverlening.

URL [http://www.bpv.nl/doc/rap\\_lma04.pdf](http://www.bpv.nl/doc/rap_lma04.pdf)

Dewettinck K. Empowerment and control dynamics in service context: Conceptual  
exploration and empirical validation of the impact on frontline employee  
affect and performance.

URL:

[http://www.feb.ugent.be/fac/research/Proefschriften/dewettinck\\_k\\_proefschrift.pdf](http://www.feb.ugent.be/fac/research/Proefschriften/dewettinck_k_proefschrift.pdf).

National Food Service Management Institute. Delegating and empowering.

URL:

[http://www.nfsmi.org/Information/HR\\_modules/management/Delegating\\_mod.pdf](http://www.nfsmi.org/Information/HR_modules/management/Delegating_mod.pdf)

Spierenburg M. Wie kiest hier eigenlijk voor werk? Arbeidsintegratie van mensen  
met beperkingen. URL:

[http://www.nizw.nl/werkenhandicap/docscontrol/Werk%20en%20Handicap%201\\_2004.pdf](http://www.nizw.nl/werkenhandicap/docscontrol/Werk%20en%20Handicap%201_2004.pdf)

Visiegroep b.v. Verkorte reader organisatiekunde: Basiselementen in de  
organisatiekundige diagnostiek. URL:

<http://www.visiegroep.nl/organisatiekunde.pdf>

Visiegroep b.v. Organisatieverandering en -vernieuwing. Verkorte reader. URL:

<http://www.visiegroep.nl/veranderkunde.pdf>

## Andere bronnen: Internet

- <http://www.empowermentillustrated.com/>
- [http://www.procaare.org/files/Summary\\_3\\_Enabling\\_Environment.doc](http://www.procaare.org/files/Summary_3_Enabling_Environment.doc)):
- <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Pres-BBM-A/sld001.htm>  
Het 7S-model
- <http://www.lmmeijerink.nl/index.html>  
Overzicht van verschillende modellen
- <http://www.hcg.net/publicaties/ontwikkel/no30lk.html>  
ISO-certificering dienstverlenend bedrijf
- [http://www.students.cs.uu.nl/~ogik/samentent/IOBM2001\\_Samenvatting\\_Wentink.pdf](http://www.students.cs.uu.nl/~ogik/samentent/IOBM2001_Samenvatting_Wentink.pdf)  
Samenvatting boek kwaliteitsmanagement en organisatie ontwikkeling

- [http://www.students.cs.uu.nl/~ogik/samentent/IOBM2001\\_Samenvatting\\_Daft.pdf](http://www.students.cs.uu.nl/~ogik/samentent/IOBM2001_Samenvatting_Daft.pdf)  
Samenvatting boek organisatietheorie- en ontwerp
- <http://www.visiegroep.nl/veranderkunde.pdf>  
Organisatieverandering en vernieuwing
- <http://www.markensteijn.com/organisatiecultuur.htm>  
Organisatiecultuur

### **Kort profiel iRv**

iRv, Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap is een maatschappelijke organisatie die wil bereiken dat mensen met een functiebeperking meer en beter kunnen participeren in het sociale verkeer. Door de programma's die het iRv ontwikkelt en realiseert, zal de kwaliteit van hun leven toenemen.

De oplossingen richten zich op het individu en zijn directe omgeving, op een betere interactie tussen individu en omgeving en op voorstellen voor structurele maatregelen.

Als onafhankelijk kenniscentrum waarborgt het iRv dat wetenschappelijke informatie daadwerkelijk toepasbaar wordt in de praktijk van alledag.

iRv, Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap is gevestigd in Hoensbroek en Utrecht. Er werken 50 mensen uit diverse disciplines.

iRv, Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap  
Postbus 192  
6430 AD Hoensbroek  
Tel. 045 523 75 37  
Fax 045 523 15 50  
e-mail: [general@irv.nl](mailto:general@irv.nl)  
[www.irv.nl](http://www.irv.nl)