



Inzetten op 'eigen kracht'

Empowermentmethodieken
binnen de SW



SBCM

Arbeidsontwikkeling

Inzetten op 'eigen kracht'

Empowermentmethodieken binnen de SW





Colofon

SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening

Postbus 556
2501 CN Den Haag
www.sbcm.nl

Tekst: Peter Bolhuis
Vormgeving en druk: Van Gils, Alphen aan den Rijn

© januari 2011, SBCM, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Waarom deze publicatie over empowerment?

Bij arbeidsontwikkeling wordt vaak alleen gedacht aan het aanleren van werknemerscompetenties en vakvaardigheden. Dit is echter een te beperkte kijk op de zaak. Het hebben van zelfvertrouwen en het zelf kunnen nemen van initiatief en regie zijn net zo belangrijk. En ook deze vaardigheden kan iemand zich eigen maken.

Het gaat hierbij overigens niet alleen om de SW-medewerker zelf, maar ook om de leidinggevende die hem hierin stimuleert, hierbij steunt en hiervoor ruimte geeft. Als het gaat om empowerment zijn dus zowel de medewerker als de leidinggevende in beeld.

Met deze publicatie wil SBCM de SW-sector bekend maken met een aantal empowerment-methodieken. Deze methodieken worden momenteel in de sector toegepast. De publicatie is bedoeld om u zowel te informeren als te inspireren. En met het uiteindelijke doel de mobiliteit van SW-medewerkers naar zo regulier mogelijk werk te vergroten.

José Meijer, voorzitter SBCM



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Overzicht van beschreven methodieken	7
1 Inleiding	9
1.1 Empowerment	9
1.2 Leeswijzer	9
2 Eigen Initiatief Model	10
2.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?	10
2.2 Beschrijving van de methodiek	10
2.3 Praktijkervaring	12
3 Goldstein	13
3.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?	13
3.2 Beschrijving van de methodiek	13
3.3 Praktijkervaring	15
4 'SW'ers in beweging' – De Verrekijker	16
4.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?	16
4.2 Beschrijving van de methodiek	16
4.3 Praktijkervaring	16
5 Vogelvrij	19
5.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?	19
5.2 Beschrijving van de methodiek	20
5.3 Praktijkervaring	20
6 De VrijBaan Empowerment Methode	23
6.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?	23
6.2 Beschrijving van de methodiek	23
6.3 Praktijkervaring	27
Bronvermelding	28



Overzicht van beschreven methodieken

Methodiek	Doelgroep	Essentie	Kostenindicatie
Eigen Initiatief Model (EIM)	Mensen met een verstandelijke beperking.	Het EIM is een leermodel voor mensen met een verstandelijke beperking. Bij het EIM gaat het erom dat mensen leren zelf na te denken over allerlei zaken waarmee ze te maken hebben in het dagelijks leven.	Train de trainer: € 1000,- per dagdeel.
Goldstein	Vanaf 8 jaar. Contra-indicatie: mensen met een verstandelijke beperking.	Methode gericht op het vergroten van autonomie, accuraatheid van waarnemen en communiceren en van tolerantie voor frustratie en ambiguïteit. Deze vaardigheden (skills) worden de cliënten aangeleerd via modeling, gedragsoefening, sociale bekrachtiging en transfertraining.	Train de trainer Sociale Vaardigheden € 750,- (2 dgn. + terugkomdag). Agression Replacement Training € 490,- (2 dgn.) > eis: SoVa gevolgd.
SW'ers in beweging/ De Verrekijker Contra-indicatie: Mensen die niet in een groep kunnen functioneren of die een gevaar zijn voor zichzelf of anderen. Mensen met gebrek aan begrip NT.	Geen ondergrens, deelnemer moet wel NT beheersen. Een zekere mate van zelfreflectie is een pre, maar ontbreken ervan is geen uitsluitcriterium.	De trainingen zijn primair gericht op het versterken van het zelfvertrouwen, de competentiebeleving en het probleemoplossend vermogen van de deelnemers. Het betreft een kortdurende groepstraining van vier ochtenden/middagen. De groepsgrootte is tien tot vijftien deelnemers. Het programma omvat verschillende vormen van actief leren, zoals oefeningen, discussie en brainstorms. Na de groepstraining volgen, in overleg met de begeleiding, nog een voortgangsbijeenkomst en individuele ondersteuning. Het programma kenmerkt zich door de coachende houding van de trainers (zogenaamde 'facilitators') in tegenstelling tot een meer traditionele 'leraarsrol'.	Train-de-trainersessie bedraagt € 3000,- p.p. (volle week, terugkomdag en toetsing).
Vogelvrij	Leidinggevend in de SW-sector.	De opleiding Coachend Leidinggeven richt zich op een vijftal competenties: coachen, sturen en begeleiden, luisteren, resultaatgerichtheid en mensgericht leiderschap.	Training bestaat uit negen dagdelen van drie uur. De kosten bedragen € 825,- per dagdeel.
VrijBaan	Vanaf 18 jaar, LBO+. Contra-indicatie: mensen met een verstandelijke beperking.	Via een vragenlijst ontdekt de deelnemer zijn eigen visie op sterke en zwakke componenten van zijn persoonlijke empowerment (empowermentprofiel) op de onderdelen: competentie, impact, zelfbeschikking, betekenis, positieve identiteit en groepsoriëntatie. Met de trainer kunnen deelnemers vervolgens een persoonlijk trainingsprogramma samenstellen voor het verwerven van persoonlijke vaardigheden en attitudes die nodig zijn bij het nemen van de regie in het traject naar werk.	Train-de-trainersessie bedraagt € 1350,-. Deelnemers training € 1000,- tot € 1300,-.



1 Inleiding

1.1 Empowerment

Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse Taal geeft onderstaande omschrijving van 'empowerment': *"Het geheel van maatregelen ter stimulering van mensen, met name werknemers, om zelf verantwoordelijkheid te nemen."*

De vraag die deze omschrijving oproept is deze: welke maatregelen werken wel en niet stimulerend? Uit het feit dat er verschillende methodieken zijn, zou men kunnen concluderen dat er geen consensus bestaat over het antwoord op bovenstaande vraag. Echter, uit de praktijk blijkt dat er meerdere invalshoeken gekozen kunnen of zelfs moeten worden, afhankelijk van de doelgroep waarop men zich richt. Daarnaast is het noodzakelijk deelnemers aan een empowermenttraining de juiste tools in handen te geven die nodig zijn voor de arbeidsontwikkeling. Wat voor vaardigheden of competenties ook aangeleerd worden, één ding is duidelijk: het draait uiteindelijk bij empoweren om bewerkstelligen van het nemen van verantwoordelijkheid over eigen handelen. In die zin is de omschrijving in Van Dale correct, echter zonder steun uit de omgeving en zonder vaardigheidstraining is empowerment onvolledig.

Deze publicatie beschrijft vijf empowermentmethodieken en is daarmee, vanwege de hoeveelheid aan methodieken, verre van volledig. SBCM hoopt met deze publicatie een bijdrage te kunnen leveren aan de arbeidsontwikkeling van SW-medewerkers.

1.2 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk beschrijven de volgende vijf hoofdstukken, ieder afzonderlijk, een empowermentmethodiek: Eigen Initiatief Model (H2), Goldstein (H3), SW'ers in beweging - De Verrekijker (H4), Vogelvrij (H5) en VrijBaan (H6). Ieder van deze hoofdstukken kent eenzelfde opbouw: waarvoor en voor wie bedoeld? (§H.1), beschrijving van de methodiek (§H.2) en praktijkervaring (§H.3). Deze publicatie sluit af met een overzicht van de gebruikte bronnen.

De tekst maakt gebruik van de mannelijke vorm voor het vergroten van de leesbaarheid. Waar *hij*, *hem* of *zijn* staat, kan men ook *zij* of *haar* lezen.

2 Eigen Initiatief Model

De ontwikkeling van het Eigen Initiatief Model is ingegeven door de constatering dat mensen met een verstandelijke beperking moeite hebben met generaliseren. Uitgangspunten hierbij zijn dat het generalisatieprobleem samenhangt met een gebrekkige beheersing van algemene vaardigheden, aangeleerde afhankelijkheid van veel mensen met een verstandelijke beperking en het hulpverlenerssyndroom van veel begeleiders.

2.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?

Aangrijppunt

- Het Eigen Initiatief Model (EIM) gaat ervan uit dat mensen met een verstandelijke beperking door training hun inzicht in eigen mogelijkheden en beperkingen kunnen vergroten. EIM geeft richtlijnen om de vicieuze cirkel van 'aangeleerde afhankelijkheid' te doorbreken. Begeleiders die werken volgens EIM leren mensen vaardigheden die hen in staat stellen zelfstandiger te functioneren en minder afhankelijk te worden van anderen. De ervaring leert dat toepassing van EIM een fundamentele omslag vraagt in het denken over en werken met mensen met een verstandelijke beperking.

Doelgroep

EIM is oorspronkelijk ontwikkeld voor mensen met een lichte en matige verstandelijke beperking. Mensen die hun opleiding meestal hebben gevolgd op een school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso).

2.2 Beschrijving van de methodiek

De invoering

Het EIM is geen methodiek die 'even' wordt toegepast binnen een SW-bedrijf. De invoering van EIM in een organisatie moet een beslissing zijn die vanuit het management gedragen en ondersteund wordt. Daarbij hoort ook een plan van invoering waarin niet alleen het doel is verwoord, maar ook wat daarvoor nodig is. Dit betekent het formuleren van langetermijndoelen, dus: wat zouden mensen met een verstandelijke beperking op termijn moeten kunnen, wat zouden de begeleiders moeten kunnen en wat is daarvoor nodig?

Het aanleren van algemene vaardigheden heeft in eerste instantie betrekking op het functioneren van de persoon in kwestie. Een functioneringsgesprek is dan ook een goed startpunt. In een functioneringsgesprek kan aan de medewerker gevraagd worden na te denken over de vraag of hij in de toekomst meer afwisseling in zijn werk zou willen hebben dan hij tot dat moment gewend is. Is het antwoord bevestigend, dan geeft de werkleider aan dat het dan wel belangrijk is dat de medewerker moet leren meer verantwoordelijkheid te dragen en moet leren bepaalde problemen in zijn werk op te lossen.

Het werken met EIM begint dus niet met het uitdragen van de boodschap dat iemand 'het voortaan zelf moet bedenken'. Alvorens aan de slag te gaan met EIM hebben werkleider en medewerker motiverende gesprekken, waarin de werkleider de medewerkers stimuleert na te denken over de vraag wat zij zelf zouden willen (leren) en hen informeert over voor- en nadelen van meer zelfstandigheid. Daarbij geldt dat het niet de bedoeling is dat zij een in de ogen van begeleiders goede keuze maken, maar wel dat zij goed geïnformeerde keuzes maken. Daarbij hoort ook dat werkleiders de medewerkers vertellen over de inhoud van EIM en de mogelijkheden die het op kan leveren. Weerstanden worden serieus genomen en als het nodig is neemt de werkleider de tijd om medewerkers tot het inzicht te laten komen wat de reden is van de weerstanden, hoe reëel deze zijn of hoe de problemen die iemand ziet kunnen worden voorkomen of beperkt.

Empowerment versterken in training

Werken met EIM vraagt om aandacht voor vijf pijlers. De eerste drie pijlers vormen tezamen de kern van EIM:

- Algemene vaardigheden
- Leren en instructie
- Coaching bij de toepassing van vaardigheden in het dagelijks leven

De laatste twee pijlers zijn te beschouwen als de randvoorwaarden:

- Training als onderdeel van een meeromvattend toekomstplan
- Inbedding van EIM in de organisatie

Deze twee voorwaarden zijn hierboven aan bod gekomen bij de beschrijving van de invoering.

Algemene vaardigheden

Het EIM onderscheidt drie soorten algemene vaardigheden:

- Oriënteren en plannen van het eigen handelen (gedrag)
 - o Wat ga ik doen? / Hoe ga ik het doen?
 - o Wat wil ik? / Wat heb ik daarbij nodig?
- Sturen of bijsturen van het eigen handelen
 - o Als ik op deze manier doorga, bereik ik dan wat ik wil bereiken?
 - o Ik moet het anders doen dan vooraf bedacht.
- Evalueren van het eigen handelen
 - o Hoe is de kwaliteit van wat ik gemaakt heb?
 - o Hoe heb ik bereikt wat ik wilde?
 - o Wat doe ik de volgende keer anders? Waar moet ik extra op letten?

EIM leert mensen over dit soort vragen na te denken door in de instructie kennis over te dragen over elk van de drie algemene vaardigheden en in de coaching mensen veel en gevarieerde ervaringen aan te bieden waarin zij de denkvragen leren onthouden en beantwoorden en aan de hand daarvan te handelen.

Ter ondersteuning van de training is het idee van algemene vaardigheden in een afbeelding van een 'verkeerslicht' weergegeven. Dit 'verkeerslicht' vat in beeldende vorm weer waar het om gaat, zowel bij het uitvoeren van taken (werken) als bij het functioneren in allerlei situaties (gedrag). Stoppen als het licht op rood staat, goed op blijven letten als het stoplicht op oranje staat en bij groen doorgaan volgens de benadering waarmee het beste resultaat bereikt kan worden.

Leren en instructie

In een leergesprek kunnen verschillende stappen worden onderscheiden:

- Introductie/motivatatie tot leren
- Vaststellen beginsituatie

- Probleemselectie (één probleem tegelijkertijd)
- Doelselectie
- Een eerste haalbare stap (vermijd werken aan te grote doelen)
- Evaluatieafspraken

Het doel is te komen tot een afspraak over een te realiseren leerdoel en de manier waarop geëvalueerd kan worden of dit doel gerealiseerd is. Dit leerdoel moet ook haalbaar zijn in een kort tijdsbestek. De medewerker moet de resultaten kunnen ervaren van een andere manier van benaderen.

Coaching bij de toepassing van vaardigheden in het dagelijks leven

Coachen is mensen in het dagelijks leven ondersteunen zodat zij optimaal kunnen functioneren. Ondersteuning met als uitgangspunt dat zij het zelf (kunnen of leren) doen en de ruimte en het vertrouwen krijgen hun capaciteiten optimaal te benutten en verder te ontwikkelen. Coachen is 'ruimte geven en grenzen stellen': steeds opnieuw inschatten welke verantwoordelijkheden de persoon aankan en welke verantwoordelijkheden (nog) niet. Coachen heeft dus voornamelijk betrekking op de houding en het gedrag van de begeleider. Uitgangspunten voor coaching:

- Zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, initiatief om te handelen bij de persoon zelf leggen. Dit alles binnen de grenzen van zijn mogelijkheden: wat hij kan, doet hij zelf.
- Ruimte geven, grenzen en kaders stellen: afstemmen van verwachtingen en mogelijkheden.
- Ondersteunen bij nadenken met als doel de medewerker te helpen zicht te krijgen op situaties, eigen gedrag en alternatieven daarvoor.

Eisen aan de trainer

Bovenstaande uitgangspunten hebben consequenties voor de houding en het handelen van begeleiders. Zij zijn ervoor verantwoordelijk steeds kritisch te bezien of hun verwachtingen zijn afgestemd op de mogelijkheden van de betrokken persoon (randvoorwaarden). Tegelijkertijd moeten zij kritisch nadenken over de manier waarop zij hen in het dagelijks leven ondersteunen (houding en gedrag).

Trainers/begeleiders dienen een training te volgen over werken met EIM. Tijdens de training staat het kennismaken met de uitgangspunten centraal, maar vooral de praktijk-

gerichte toepasbaarheid (zelf leren en het overbrengen van de methode.) Deze training wordt gegeven door Delta Arbeidsontwikkeling.

2.3 Praktijkervaring

Methodiek

De Felua-groep heeft het EIM omarmd. Het management heeft besloten tot invoering en draagt dit breed uit. Teammanagers, consultants, begeleiders, coaches en leermeesters zijn getraind door Delta Arbeidsontwikkeling en na een jaar voorbereiding is invoering per half augustus 2010 een feit. De Felua-groep heeft geen inhoudelijke aanpassingen gedaan aan de hierboven beschreven methodiek. Wel zijn toevoegingen gedaan in de vorm van aansluiting zoeken bij de leerstijlen van Kolb en wordt het meester-gezelprincipe gehanteerd.

Uitvoering

Aanvankelijk was de opzet het EIM toe te passen voor medewerkers met een verstandelijke beperking, maar inmiddels is dit uitgebreid naar alle medewerkers. Uitzondering hierop vormen mensen die gediagnosticeerd zijn met een autismespectrumstoornis (ASS).

Voor deze laatste groep geldt dat zij een probleem heeft met contextueel denken. Overigens hanteert de Felua-groep hier niet een 'zonder meer niet'-beleid; tenslotte is de ene medewerker met ASS de ander niet. Inschatting door de begeleider/coach op basis van ervaring is hierbij van toepassing.

In verband met borging van de methodiek worden alle afwijkingen van de hierboven beschreven methodiek gemeld en besproken. De Felua-groep streeft naar uniformiteit in uitleg, aanbod en monitoring van het EIM onder de medewerkers. De Felua-groep sluit echter niet uit dat op termijn een ombuiging plaatsvindt op basis van de opgedane ervaringen.

Medewerkers starten met een achtweeks programma waarin de vragen 'Wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik?' centraal staan en de medewerkers snuffelstages en een vierweekse stage doorlopen.

Voor alle medewerkers worden vervolgens een trajectplan en een leerdoelenplan opgesteld. Mensen die extern werken worden teruggehaald voor een gerichte training,

waarbij de duur afhankelijk is van de persoon en de leervraag (maatwerk).

Tips, do's en don'ts

Het EIM is niet los te zien van de omgeving en wordt bij de Felua-groep daarom gecombineerd met een Individuele Vraaggerichte Benadering (IVB) en een capaciteiten- en eisenprofiel (Melba). Een integrale benadering is de sleutel tot succes. Bij de manier van aanbieden is een goede observatie een must. Door feedback aan teamleden kan snel geschakeld worden.

Een positief resultaat wordt vooral bereikt door het besef van een teammanager/consulent dat het positieve resultaat begint bij hemzelf. Als teammanager/consulent ben je zelf vaak de bottleneck voor de ontwikkeling van de medewerker. Een productie leider dient 180° te draaien naar coach. Niet denken voor de ander, maar de ander zelf laten ontdekken, met ondersteuning in het denkproces.

Resultaten

Op organisatorisch niveau (binnen alle geledingen) is het besef er: *we worden werkelijk een ander bedrijf*. In het aantal plaatsingen is het resultaat nog niet terug te zien, vanwege de korte termijn waarop EIM geëffectueerd is.

Ervaringen van gebruikers

De vraag tot ontwikkeling komt ook vanuit de medewerkers zelf en zij spreken consultants daar ook op aan. *"Het kookt; voor sommige mensen moeten we het gas zelfs wat lager zetten."*

Een bezoek aan de observatie- en testafdeling liet goed zien hoe medewerkers getraind worden in het zelf nadenken over de taak en het uitvoeren ervan.

3 Goldstein

“Het doel van de Goldstein-methodiek is het aanleren van gedrag dat te weinig aanwezig is door modeling, rollenspel, bekrachtiging en transfer.” Martine Sandifort Westhoff, gecertificeerd Goldstein-trainer en coördinator opleidingen bij Alescon.

3.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?

Aangrijppunt

De methodiek is gericht op het vergroten van vaardigheden. Via het aanleren van vaardigheden wordt beoogd de autonomie, assertiviteit, interne controle, accuraatheid van waarnemen en communiceren, tolerantie voor frustratie en ambiguïteit van de cliënt te vergroten, zodat hij beter opgewassen is tegen de eisen die het (dagelijks) leven hem stelt.

Doelgroep

De trainingen zijn in eerste instantie ontwikkeld voor de ‘lower class’ en zijn geschikt voor mensen vanaf acht jaar. Een contra-indicatie is er voor mensen:

- die versuft in de training zitten (drugs- en/of alcohol-verslaafden);
- die echt zo negatief zijn dat zij het groepsproces verstoren;
- met een te laag intelligentieniveau (lage kant van zwakbegaafd).

Men werkt met een groep van gelijk niveau aan één thema, waarbij men moeilijkheden ervaart.

3.2 Beschrijving van de methodiek

De vragenlijst

Voorafgaand aan de training heeft de jobcoach of werk-leider een vragenlijst ingevuld, op basis waarvan een leervraag wordt geformuleerd. De aanvrager observeert na afloop van de training het gedrag van de deelnemer en vult opnieuw een vragenlijst in. Hieruit kan een aanvullende leervraag naar voren komen.

Empowerment versterken in training

Via het aanleren van vaardigheden wordt autonomie, assertiviteit, interne controle, accuraatheid van waarnemen

en communiceren, tolerantie voor frustratie en ambiguïteit van de cliënt vergroot. Deze vaardigheden (skills) worden de cliënten aangeleerd via modeling, gedragsoefening, sociale bekrachtiging en transfertraining. Dit gebeurt in groepsessies die, afhankelijk van het niveau van de groep en van het aantal en de complexiteit van de vaardigheden, drie tot acht zittingen in beslag nemen.

Modeling

De cliënten wordt een aantal voorbeelden getoond van de vaardigheid c.q. specifieke gedragingen waaruit de vaardigheid bestaat. Dit kan in principe gedemonstreerd worden door de trainer of door videobanden.

Gedragsoefening

De cliënten worden in de gelegenheid gesteld en gestimuleerd de gedemonstreerde gedragingen zelf uit te voeren binnen de trainingssessie. Aanvankelijk wordt gestreefd naar imitatie van (delen van) het gedemonstreerde gedrag. Geleidelijk aan worden aan de cliënt hogere eisen gesteld, in die zin dat in toenemende mate het stellen van de volledige vaardigheid (meerdere gedragselementen tegelijkertijd) wordt verlangd. Rollenspel-situaties nemen in moeilijkheidsgraad toe; er moet sprake zijn van een verschuiving van imitatie (van anderen gedragingen) naar meer persoonlijke versies van de aan te leren vaardigheid in voor hem relevante situaties (door de cliënt zelf aangedragen).

Bekrachtiging

De cliënten dienen voortdurend te ervaren dat uitvoering van de vaardigheid gepaard gaat met positieve terugkoppeling, sociale bekrachtiging, instemming, bijval en enthousiasme. Reeds in de modelingfase wordt het model ‘beloond’. Tijdens gedragsoefeningen is er voortdurend sprake van goedkeuring; elke daad van de cliënt die (meer) beantwoordt aan het doelgedrag (de vaardigheid) verdient aandacht en bijval van de trainer en de groepsleden.

Transfertraining

De modeling, gedragsoefening en bekrachtiging dienen zodanig te worden toegepast dat de cliënt het nieuw verworven gedrag blijvend zal gaan toepassen, dus ook buiten de trainingssessie. Bij modeling wordt de cliënt gedemonstreerd dat de te leren vaardigheid in meerdere (leef)situaties toegepast kan worden. Bij gedragsoefeningen wordt geleidelijk aan meer gewerkt met (leef)situaties die de cliënt zelf inbrengt. Bovendien krijgt de cliënt huiswerk mee dat de toepassing van de te leren vaardigheid in zijn eigen leven bevordert.

Eisen aan de trainer

Trainers dienen de trainingsmodulen van de Stichting Werken met Goldstein te hebben gevolgd. Voorafgaand aan de training lezen de deelnemers een cursusboek.

Training voor trainers Sociale Vaardigheden (SoVa)

De opzet van de workshop is gebaseerd op de vier belangrijkste elementen van de Goldstein-methodiek, nl. modeling, gedragsoefening, transfertraining en sociale bekrachtiging. Ofwel: De trainer oefent veel met de rol als trainer en via feedback verbetert men het gedrag als trainer.

Training voor trainers Agression Replacement Training (ART)

Sinds 1 januari 2006 is de Stichting Werken met Goldstein officieel geaccrediteerd trainercenter voor de ART-methode voor Nederland en België.

De training is opgebouwd uit de volgende elementen:

- De agressiereductietraining, waar agressief gedrag wordt afgeleerd.
- De training moreel redeneren, waar de jongeren wordt geleerd minder egocentrisch te redeneren.

De totale training beslaat vijf dagen:

- Drie dagen opleiding in de socialevaardigheidstraining
- Eén dag opleiding in de agressiecontroletraining.
- Eén dag opleiding in de training moreel redeneren.

Dit betekent dat een certificaat ART-trainer wordt afgegeven als een trainer de volledige vijf dagen heeft gevolgd. Met andere woorden: als hij opgeleid is in de SoVa-component en de aanvullende twee componenten van ART.

De SoVa-module is ook apart te volgen.

3.3 Praktijkervaring*Methodiek*

Aan de Goldstein-methodiek zelf zijn door Alescon geen wijzigingen aangebracht. Wel zijn de vragenlijsten bewerkt voor intern gebruik. Tevens is er een spelsituatie aan toegevoegd. Met behulp van een soort levend ganzenbord wordt aan het eind van de training gecontroleerd of de training is aangeslagen. De deelnemers voeren opdrachten uit die gericht zijn op het laten zien van de aangeleerde vaardigheid. Hieruit komt naar voren of medewerkers herschoold moeten worden op deze vaardigheid. Na afloop wordt bovendien aan de werkleiding gevraagd haar oordeel te geven over de mate waarin de vaardigheid wordt toegepast (geobserveerd gedrag).

Uitvoering

Mensen worden 'aangeleverd' met een leervraag op basis van een vragenlijst die de werkleiding invult. Per groep van acht deelnemers worden zes à acht trainingen gegeven in basisvaardigheden, waarbij de volgorde wordt bepaald op basis van de leervraag. Een training duurt 2,5 uur per keer (incl. pauze) en wordt eenmaal per week gegeven. Als groepen te klein zijn, wordt gebruikgemaakt van externe scholing bij AOC Oost en Alpha College, beide Goldstein-gecertificeerd. Beide hebben bovendien feeling met de doelgroep.

De training is voornamelijk gericht op mensen met een verstandelijke beperking. Mensen met een fysieke beperking draaien over het algemeen goed mee in deze groepen. Voor mensen met een psychische beperking is een individueel coachingstraject veelal beter geschikt, die extern wordt ingekocht.

Voor modeling wordt gebruikgemaakt van dvd's met voorbeeldgedrag. Hierbij krijgen de deelnemers eerst een foutief voorbeeld te zien, waarna het waarom van het foutieve gedrag wordt besproken. Daarna zien de deelnemers voorbeeldgedrag (hoe het wel zou moeten). De deelnemers worden gestimuleerd op de eigen afdeling te oefenen. Als blijkt dat dit te veel tijd kost, vindt een rollenspel plaats tijdens de training (met idealiter twee observanten).

Tips, do's en don'ts

Een goed onderbouwde leervraag is van wezenlijk belang. Tijdens de training mag het niveauverschil binnen de groep niet te groot zijn. Bovendien moeten deelnemers zich veilig voelen in de groep. Mensen die absoluut negatief zijn en daardoor het groepsproces verstoren, moeten worden verwijderd.

De structuur in de methodiek is een absolute succesfactor, evenals de herhaling van aangeboden voorbeeldgedrag op verschillende manieren.

Bij bekrachtiging is het belangrijk erop te letten dat ook de kleinste verbetering bekrachtigd wordt. Het is zaak vervolgens alleen gedrag te bekrachtigen dat steeds meer in de richting van het gewenste gedrag gaat (shaping).

Resultaten

De resultaten worden gemeten via een voor- en nameting. De voormeting is in feite de aanleiding tot de leervraag, de nameting een gedragsobservatie (in hoeverre worden aangeleerde vaardigheden toegepast?). Alescon heeft geen algemene gegevens van wat de training heeft opgeleverd.

Ervaringen van gebruikers

Dvd's met voorbeeldgedrag worden als informatief beschouwd, maar uitvoering door medecursisten en trainers wordt als heel instructief ervaren.

De ervaring van de deelnemers is overwegend zeer positief. Vaak komt de opmerking: "*Jammer dat het stopt, want ik wil meer. Ik wil verder.*"

4 'SW'ers in beweging'

De Verrekijker

"Om SW'ers in beweging te krijgen is het van belang samen met hen te ontdekken wat hen drijft. Aan de hand van een actieve workshop komen deelnemers tot inzicht, doordat ze vragen krijgen voorgeschoteld waar ze al lang niet meer, en soms nog nooit, over nagedacht hebben." Roel Cremer, TNO Kwaliteit van Leven

4.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?

Aangrijppunt

De training is gericht op het versterken van effectief gedrag en het oplossen van obstakels. De workshop draagt bij aan een omslag in het denken en doen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Doelstellingen:

- Meer zicht krijgen op/bewust worden van eigen mogelijkheden
- Geloof in eigen kunnen
- Zicht krijgen op wat er van je wordt verwacht
- Stimuleren van wil tot ontwikkelen
- Op basis van een stappenplan de eerste stappen nemen richting ander werk

Doelgroep

In principe komen alle SW'ers in aanmerking voor deze empowermentmethodiek. Wel is het noodzakelijk dat de deelnemer beschikt over beheersing van de Nederlandse taal (NT). Een laag IQ is niet per se een obstakel, maar een zekere mate van zelfreflectie is wel een pre (maar gebrek daaraan is geen uitsluitcriterium). De methodiek maakt gebruik van groepsprocessen, waarbij een heterogene samenstelling van de groep belangrijk is.

4.2 Beschrijving van de methodiek

De workshop 'SW'ers in beweging' past in een lijn van trainingen die TNO ontwikkelde voor verschillende doelgroepen (de SKILLS-trainingen). Voor deze nieuwe variant voor laagopgeleiden is in een verkennende studie vastgesteld op welke aspecten laagopgeleiden zich goed laten aanspreken, zoals de wil om te ontwikkelen of andere competenties om hun positie te versterken. De inzichten

uit deze studie zijn gebruikt om de groepstraining 'SW'ers in beweging' samen te stellen. TNO gebruikt opzettelijk het begrip workshop, omdat de resultaten geboekt worden in de vorm van co-creatie; de groep levert de input voor het leerproces. TNO spreekt dan ook niet van trainers maar van groepsbegeleiders. Zij 'coachen' op grond van een protocol de groep naar een einddoel. Het einddoel is deelnemers aan de workshop zover te krijgen dat ze zelf vol goede moed aan ander werk binnen het SW-bedrijf of een stage bij een (reguliere) werkgever willen beginnen. Deze concrete doelen krijgen vorm in een persoonlijk stappenplan. Naast dit inhoudelijke doel hanteren de groepsbegeleiders een communicatietechniek (non-didactief) die uitgaat van opvattingen uit de positieve psychologie.

Eisen aan de trainer workshop 'SW'ers in beweging'

De trainers moeten in staat zijn een groep te trainen en kunnen 'inzoomen' op individueel niveau. Ervaring met de SW-doelgroep en ervaring met re-integratie worden als een pre gezien. Trainers die de nieuw ontwikkelde workshop willen geven, wordt aangeraden een train-de-trainer-cursus te volgen.

4.3 Praktijkervaring

Methodiek

Het programma betreft een groepstraining die aangestuurd wordt door twee trainers. De grootte van de groep kan variëren van tien tot vijftien deelnemers.

Empowerment versterken in training

De workshop 'SW'ers in beweging' bestaat uit vier dagdelen (bij voorkeur in één week), waarin tien tot vijftien deelnemers met twee groepsbegeleiders samenwerken. Het inhoudelijke programma heeft de vorm van een treinreis van station A naar station B. Station A is de huidige

werkplek, station B de stageplek. De workshop begint met het inpakken van de koffers. Iedereen zoekt zijn benodigde bagage bij elkaar en neemt die mee op reis. Overbodige bagage laten ze thuis. Het programma is strak geprotocolleerd, waarbij elk dagdeel een aantal oefeningen bevat die gericht zijn op het vergroten van eigen verantwoordelijkheidsgevoel en competentiebeleving. De oefeningen gaan over onderwerpen zoals: ontdekken van eigen vaardigheden en passies, effectief vertellen over je werk bij het SW-bedrijf, leren denken als werkgever, informatie inwinnen bij een ander bedrijf en een kennismakingsgesprek voeren. TNO heeft in de afgelopen maanden drie SW-groepen getraind met deze nieuwe interventie, en er staat dit jaar nog een aantal groepen gepland.

Uitvoering

De afdelingen Trajectbegeleiding en Onderzoek en Training van SW-bedrijf Lederz hebben een project 'De Verrekijker' opgezet. De aanleiding hiervoor is de omslag van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelbedrijf. Een deel van de SW-medewerkers blijkt een extra stimulans nodig te hebben om de stap te zetten naar werk in een reguliere werkomgeving en zelfs voor ander werk binnen het SW-bedrijf. De workshop 'SW'ers in beweging' leek hierin goed te passen en samen met TNO heeft het SW-bedrijf de mogelijkheden verkend. De methodiek is vervolgens meer toegesneden op de doelgroep van het programma 'De Verrekijker' en de te behandelen stof is verspreid over meerdere weken.

Met het programma 'De Verrekijker' beoogt Lederz een meer groepsgewijze aanpak dan alleen het individueel begeleiden van SW-medewerkers.

Eisen aan trainer De Verrekijker

Eisen die gesteld worden aan nieuwe trainers zijn dezelfde als die gesteld worden aan trajectbegeleiders: hbo trajectbegeleiding / personeel & arbeid / individuele begeleiding. De trainers moeten in staat zijn een groep te trainen en in staat zijn in te zoomen op individueel niveau. Ervaring met de SW-doelgroep en ervaring met re-integratie worden als een pre gezien. Overigens zijn de eisen die gesteld worden aan de trainers nog wel een punt van nadere aandacht.

In onderstaand overzicht is de weekopbouw van De Verrekijker weergegeven.

- | | |
|----------|---|
| Week 1 | Kennismaking en vertrouwen; respect voor jezelf en elkaar is hierbij een belangrijk thema. Er wordt onder meer gewerkt met een droombord. |
| Week 2 | Talenten en kwaliteiten. Wat kan en wil iemand? Mensen worden getest. |
| Week 3 | Mogelijkheden (binnen en buiten Lederz); wat kan er wel?
Veel excursies naar andere werk-leerbedrijven van Lederz en naar reguliere bedrijven. |
| Week 4 | Rust en bezinning; veel individuele gesprekken met trainers, maar ook veel creatieve werkvormen. Daarnaast wordt een individueel stageplan opgesteld. |
| Week 5 | Vorbereiding op stage; trainers zorgen dat er plekken zijn. Deelnemers oefenen: sollicitatietraining, workshop kleding en uiterlijk, 'make over', presentatie van plan aan anderen (waaronder een directeur). |
| Week 6-8 | Stage. Op de laatste officiële dag is de diploma-uitreiking. De groep komt van tevoren bij elkaar, er is individuele feedback van de trainers. |

Tips, do's en don'ts

- De Verrekijker-training wordt gegeven door trajectbegeleiders in samenwerking met begeleiders van onderzoek en training.
- De Verrekijker-training moet begeleid worden door trajectbegeleiders, omdat deze kennis en ervaring hebben van en met het vervolgtraject; zowel ten aanzien van de stage tijdens het Verrekijker-programma als het traject daarna.

Resultaten

In mei 2010 hebben 38 personen het Verrekijker-programma doorlopen. Hiervan is voor 30 personen een Traject Nadere Analyse gestart, is er 1 persoon ingestroomd in een andere functie en zijn 7 personen teruggeplaatst op een eigen werkplek met ontwikkelpunten.

Van de 30 personen die in een Traject Nadere Analyse zitten zijn 2 personen op een andere afdeling geplaatst, zullen 13 personen waarschijnlijk doorstromen naar detachering en voor 15 personen is het vervolg nog niet duidelijk.

Ervaringen van gebruikers

De positieve reacties tijdens een diploma-uitreiking waren niet van de lucht. Stuk voor stuk positief ingestelde medewerkers die werken aan hun eigen ontwikkeling en blij zijn deze kans te hebben gekregen.

5 Vogelvrij

“In de dynamiek van Coachend Leidinggeven gaat het erom de mogelijkheden van medewerkers aan te boren voor het overbruggen van de kloof tussen wat is en wat zal zijn.” Priscilla van Lierop, directeur Vogelvrij.

5.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?

Aangrijppunt

De opleiding Coachend Leidinggeven richt zich op een vijftal competenties: coachen, sturen en begeleiden, luisteren, resultaatgerichtheid en mensgericht leiderschap.

De moderne leidinggevende binnen de SW-branche beschikt over de volgende coachingsvaardigheden: het talent om de prestaties en het leervermogen van de medewerkers te verbeteren. Niet door instructies of opdrachten maar door in tweegesprekken talenten, passie, eigen initiatief en ideeën van de ander boven water te brengen. De coachend leidinggevende richt zich op het bevorderen van ontwikkeling, persoonlijke en professionele groei van medewerkers. Dit coachen vindt plaats op zowel individueel niveau als in teamverband, waarbij het spanningsveld tussen productiegericht en ontwikkelingsgericht leidinggeven de dynamiek vormt waarbinnen de coaching betekenis krijgt. Een coachend leidinggevende is zich bewust van eigen overtuigingen, gaat uit van de kwaliteiten van medewerkers en van ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Hij benut kwaliteiten optimaal, haalt het beste uit mensen en helpt medewerkers in beweging te komen, veranderingen aan te gaan en te groeien. Een coachend leidinggevende is gericht op bedrijfs- en afdelingsresultaten en kijkt vooruit. Hij stimuleert eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor gedrag en keuzes, stimuleert eigen initiatief en biedt een veilig leerklimaat om tot ontwikkeling te komen. Een coachend leidinggevende gaat met medewerkers in dialoog in plaats van in discussie en kan zowel directief als coachend sturing geven. Hij is daarbij O.E.N. (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig) en ziet kansen en uitdagingen in plaats van problemen en obstakels.

Doelgroep

De training richt zich op leidinggevendenden in de SW-bedrijven.

5.2 Beschrijving van de methodiek

De methodiek is gebaseerd op Neurolinguïstisch Programmeren (NLP). Het Model van de Wereld, de dieptestructuur, van de betreffende leidinggevende ligt ten grondslag aan zijn houding, gedrag, communicatie, beleving, emoties, functioneren, handelen, de beslissingen die hij neemt en hoe hij naar medewerkers kijkt. De training is erop gericht om deelnemers hiervan bewust te maken. Ze te leren om aan te kunnen sluiten bij het Model van de Wereld van een ander en zich meer bewust te zijn van de beperkingen en mogelijkheden van hun eigen model.

Deze visie is vertaald naar een methodiek specifiek voor de SW-branche en uitgebouwd tot Coachend Leidinggeven. Het leidinggevende-aspect vertegenwoordigt de sturing die de leidinggevende geeft, de voorwaarden die hij creëert om iemand tot groei te brengen.

De leidinggevende heeft de taak een kader aan te brengen waarbinnen de medewerker kan leren en waarin voldoende ruimte voor ontwikkeling zit, zonder dat de medewerker zich erin verliest of het overzicht kwijtraakt. De leidinggevende heeft daarin een ondersteunende en sturende rol. De leidinggevende gaat op zoek naar de mogelijkheden die in de medewerker zelf aanwezig zijn, stimuleert deze en zet de medewerker aan tot ontwikkeling, zelfsturing en autonomie.

Empowerment versterken door training

Na deze training heeft de deelnemer visie op coachend leidinggeven en kent hij zijn eigen profiel en stijl als coachend leider. Daarnaast:

- kan hij medewerkers op een coachende manier aansturen en begeleiden;
- hanteert hij de uitgangspunten van mensgericht leiderschap;
- is hij leer- en competentiegericht;
- helpt hij medewerkers bij hun ontwikkeling naar zelfsturing, eigen regie en eigen initiatief;
- past hij zijn leiderschapstijl aan aan de ontwikkeling van de medewerker;

- ondersteunt hij medewerkers bij hun competentieontwikkeling;
- heeft hij inzicht in zijn eigen coachingsvaardigheden en kan hij deze inzetten om zijn medewerkers te inspireren tot het optimaal ontplooiën van hun kwaliteiten;
- kent hij de mechanismen die een rol spelen bij het ontwikkelen van zelfsturing;
- kan hij zowel relatiegericht als resultaatgericht handelen en is hij in staat dit te verweven in een coachende manier van leidinggeven;
- kan hij acteren in het spanningsveld van productiegericht en ontwikkelingsgericht leidinggeven.

Eisen aan de trainer

De training wordt gegeven door een trainer van Vogelvrij. De eigenaar c.q. ontwikkelaar van deze methode verzorgt deze trainingen zelf of laat deze verzorgen door een aan Vogelvrij verbonden trainer, die onder directe supervisie staat van de eigenaar. Deze trainers hebben diverse relevante achtergronden op minimaal hbo-niveau (o.a. internationaal NLP-trainer). Vogelvrij verzorgt ook train-de-trainersessies, waarbij de trainer van het desbetreffende SW-bedrijf via een intern traject wordt opgeleid tot trainer in de methodiek van coachend leidinggeven.

5.3 Praktijkervaring

Methodiek

Wedeo zat volop in een veranderingstraject: van een productiegerichte naar een arbeidsontwikkelorganisatie. Het zwaartepunt van deze beleidswijziging kwam in uitvoerende zin vooral bij de direct leidinggevendenden te liggen. De omslag naar opleiden en begeleiden van medewerkers naar een zo hoog mogelijke plaats op de werkladder betekende dat de ontwikkeling van de medewerker centraal kwam te staan. De kwaliteiten van de medewerkers moesten worden uitgelicht, optimaal benut en in ontwikkeling worden gebracht. Leidinggevendenden moesten leren kansen en uitdagingen te zien in plaats van beperkingen en obstakels.

Uitvoering

De training bestaat uit negen modules, waarin de volgende onderwerpen worden behandeld:

Module 1

- Stretchingsprincipe en succesmomenten
Het stretchingsprincipe houdt in dat je iemand iets aanleert door simpel te beginnen en het in fases moeilijker te maken. Voorwaarde is daarbij dat je in de gaten houdt dat het past bij de capaciteiten van de persoon in kwestie.
Wij leren door onze succesmomenten; het zijn grote motivators en geven je het gevoel dat je iets kunt.
- Chunken
Chunken is het onderverdelen van een onderwerp in verschillende lagen. Chunking beschrijft de relatie tussen delen en gehelen.
* upchunk
* downchunk
* laterale chunk
- Wat is coachend leidinggeven?

Module 2

- Visie en neurologische niveaus
De visie die aan de basis ligt van de training gaat uit van de zes neurologische niveaus op basis waarvan mensen functioneren. Deze zes niveaus zijn door de training heen verweven: missie, identiteit, overtuigingen, capaciteiten, gedrag en omgeving.
- Hoe leren wij?
- Vier fases van leren
* onbewust onbekwaam
* bewust onbekwaam
* bewust bekwaam
* onbewust bekwaam
- Kalibreren
Onder kalibreren verstaan we de vaardigheid om het gedrag van iemand te observeren en deze observatie te verbinden met een bepaalde emotie van die persoon.
- Ecologische vooronderstellingen
Ecologisch betekent: het welbevinden van en het recht doen aan de persoon in kwestie, zodat het geen nadelige gevolgen heeft voor de persoon.

Module 3: Basisvaardigheden

- opbouwen van een sfeer van een oprechte relatie
- aandacht en intentie gericht op de ander
- overnemen van lichaamshouding en tonaliteit
- terughalen van kernwoorden
- gevoelsreflectie
- eerlijke getuige
- aansluiten en leiden

Module 4: Resultaten en metaforen

- model om gewenste resultaten te bereiken: outcome model
- gebruik van metaforen
Metaforen zijn sprookjesachtige verhalen die iets vertellen waarin een boodschap verborgen zit. Het is de taal die ons onderbewuste rechtstreeks aanspreekt. Ons onderbewuste herkent de boodschap en zal, zolang de boodschap ecologisch is, hier iets mee doen.

Module 5: Theorie en vooronderstellingen

- theorie en achtergronden van gedrag
- vooronderstellingen
Het gevaar van een vooronderstelling is dat je zaken als leidinggevende voor waarheid aanneemt zonder dat je dit specifiek gecheckt hebt. Het is dus zeer belangrijk om je hiervan bewust te zijn in je begeleiding.

Module 6: Veranderen en waarnemen

- Voorwaarden voor verandering:
 - * gevoel voor humor
 - * bewustzijn van de toekomst
 - * jezelf zien als proces
 - * veranderen van gezichtspunt
- Waarnemingsposities:
 - * Eerste positie: vanuit jezelf
 - * Tweede positie: vanuit een waarnemer
 - * Derde positie: vanuit de ander

Module 7: Stellen van grenzen

Wanneer wij door bepaalde ervaringen en omstandigheden niet in staat zijn om onze grenzen aan te houden, veroorzaakt dit allerlei klachten zoals stress, overspannenheid, burnout, etc.

Module 8: Index computation is een model dat ons functioneren verklaart.

- intern proces
- interne staat
- extern gedrag

Module 9 kijkt terug op de hele training.

De in het begin ingevulde kwaliteitenlijst wordt nogmaals ingevuld en vergeleken met de eerdere invulling. Ook de training wordt geëvalueerd.

Een complete training duurt negen dagdelen (drie uur per dagdeel). Het maximaal aantal deelnemers per training bedraagt tien.

Tips, do's en don'ts

Begin 2005 heeft Wedeo een omslag gemaakt van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelbedrijf. De training Coachend Leidinggeven heeft de leidinggevendenden heel erg geholpen in hun nieuwe rol.

Voor een goede borging wordt de training iedere twee jaar herhaald, waarbij tevens een vorm van intervisie plaatsvindt. In kleine clubjes wordt gesproken over coachend leidinggeven, onder leiding van een externe deskundige die de mensen bewustmaakt van het effect van eigen handelen op hun werk.

Naast leidinggevendenden is ook een aantal stafmedewerkers (o.a. P&O) getraind. Hierdoor is het coachend leidinggeven als gedachtegoed breder verspreid in de organisatie. De methodiek moet niet als zelfstandig instrument toegepast worden, maar geïntegreerd worden in een totaal beleid. Het is overigens aan te raden de nieuwe manier van leidinggeven in te voeren als een project, binnen een begrensde tijd. Is dit tijdspad te lang, dan bestaat het gevaar dat de belevingsverschillen tussen medewerkers te groot worden.

Resultaten

Een traject waaraan door vijftig medewerkers van Wedeo vol enthousiasme is deelgenomen. Uit de functioneringsgesprekken blijkt dat leidinggevendenden zich door de training beter toegerust vinden voor het uitvoeren van hun taak. Sinds de invoering van coachend leidinggeven is het aantal detacheringen en uitplaatsingen fors toegenomen.

Ervaringen van gebruikers

Enkele opmerkingen die in de evaluatie werden gemaakt:

“Er waren veel mogelijkheden om eigen ervaringen in te brengen en deze werden vervolgens in de training gebruikt.”

“Deze opleiding heeft mij een andere kijk gegeven, bijvoorbeeld bij problemen: je ziet nu niet alles als een probleem/obstakel, maar gaat op zoek naar wat erachter zit: waarom doet iemand dat? Welke overtuigingen/normen/waarden liggen er- aan ten grondslag?”

“Eindelijk eens een training die zich niet focust op het aanleren van bepaald gedrag – een kunstje leren – maar juist op datgene wat eraan ten grondslag ligt en wat de basis van gedrag is: je eigen normen, waarden en overtuigingen. Om de ander te kennen moet je immers eerst jezelf leren kennen!”

6 De VrijBaan Empowerment Methode

Om empowerment te kunnen ontwikkelen is actieve participatie nodig van het individu en ondersteuning vanuit de omgeving van het individu.

6.1 Waarvoor en voor wie bedoeld?

Aangrijppunt

De VrijBaan Empowerment Methode is gericht op ontwikkeling van iemands persoonlijke empowerment, zodat hij in staat is de regie te nemen in zijn re-integratietraject. Dit betekent versterking van het persoonlijk functioneren, bijvoorbeeld op gebied van initiatief nemen, zelfmotivatie, zelfvertrouwen en eigenwaarde.

Het bijzondere van de VrijBaan Empowerment Methode is dat zij uitgaat van inzicht in sterke en zwakke empowermentcomponenten bij de deelnemer, maar ook dat de 'empowerende competentie' van de trainer essentieel is voor het succes van de training.

Via de vragenlijst ontdekt de deelnemer zijn eigen visie op sterke en zwakke componenten van zijn persoonlijke empowerment. Met de trainer samen kan hij vervolgens een persoonlijk trainingsprogramma samenstellen om gericht te werken aan persoonlijke vaardigheden en attitudes die nodig zijn om de regie te kunnen nemen in het traject. De deskundigheid van de empowermenttrainer is hierbij cruciaal.

Doelgroep

De VrijBaan-methodiek richt zich op mensen vanaf 18 jaar met een arbeidsbeperking. Voor succesvolle deelname aan de empowermenttraining, dienen deelnemers te beschikken over enig zelfinzicht of zelfreflectief vermogen. Daarnaast dienen de deelnemers in staat te zijn nieuwe vaardigheden te leren (trainbaar te zijn). Niet in de laatste plaats dienen deelnemers gemotiveerd te zijn. De motivatie zal groter zijn wanneer deelname plaatsvindt op vrijwillige basis. Gezien bovenstaande is een opleidingsniveau van minimaal mbo niveau 1 een vereiste. Voor mensen met een verstandelijke beperking is deze empowermentmethodiek niet aan te bevelen¹.

6.2 Beschrijving van de methodiek

De VrijBaan Empowerment Methode is een gestructureerde aanpak om iemand beter in staat te stellen zelf

actief te zijn bij het vinden en behouden van werk. Via de VrijBaan-vragenlijst ontdekt de deelnemer zijn eigen visie op sterke en zwakke punten in zijn empowerment. Met de trainer samen kan hij vervolgens een persoonlijk trainingsprogramma samenstellen en uitvoeren. In dit programma verwerft of versterkt de deelnemer vaardigheden en attitudes die nodig zijn om regie te kunnen nemen in het traject.

De vragenlijst

De VrijBaan-vragenlijst meet in hoeverre iemand met een beperking in staat is zelf de regie te nemen in zijn leven en vooral in het traject. Hierbij gaat de vragenlijst in op zes componenten die ten grondslag liggen aan het concept 'empowerment'. Deze zes componenten zijn: competentie, zelfbeschikking, betekenis, impact, positief identiteitsgevoel en groepsoriëntatie.

Competentie

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

- Ik ben zelfverzekerd over wat ik kan.
- Het gaat mij lukken.
- Ik vertrouw erop dat ik vaardigheden genoeg heb om de opdracht goed uit te voeren.

Zelfbeschikking

De component 'Zelfbeschikking' houdt in dat je keuzes kunt en durft te maken over je eigen leven. Je hebt daarbij het gevoel controle te hebben over je eigen situatie. Veel mensen laten hun keuze graag bepalen door de adviezen van de 'deskundigen', die immers het beste weten wat goed voor hen is. Het is belangrijk te beschikken over een gemiddelde tot hoge mate van zelfbeschikking. Uitspraken die hierbij horen, zijn:

- Ik neem iemands mening wel mee, maar beslis uiteindelijk toch zelf.
- Ik heb een duidelijke mening en kom voor mijn mening uit.

¹ De VrijBaan vragenlijst en de methode zijn niet goed geschikt voor onder MBO 1 niveau zoals beschreven. Een empowerende bejegening zoals beschreven in de brochure empowerment en empowerende benadering (<http://www.vrijbaan.nl/?id=1594>) is uiteraard wel zeer toepasbaar om het individueel empowerment van cliënten te versterken

-
- Ik laat me niet zo gemakkelijk beïnvloeden door anderen.

Betekenis

De component 'Betekenis' houdt in dat je voelt en ervaart dat je werk, je persoonlijke of beroepsmatige ontwikkeling en de keuzes die je daarin maakt betekenis hebben, dat ze zinvol zijn en aansluiten bij je waarden, opvattingen en gedragingen. Uitspraken die uitdrukking geven aan een gemiddeld tot sterk besef van betekenis:

- Wat ik doe, past bij mijn leven, waarden en opvattingen.
- Ik weet wat ik wil en daar ga ik voor.
- Ik wil dingen graag goed doen.

Impact

De component 'Impact' geeft je het gevoel dat je keuzes daadwerkelijk van invloed zijn op het verloop van je (persoonlijk of beroepsmatig) ontwikkelingsproces. Je hebt het gevoel dat je invloed hebt op je eigen situatie. Iemand met een goed ontwikkeld gevoel van impact realiseert zich dat hij met zijn keuzes zijn eigen ontwikkeling controleert, bestuurt en vorm geeft. Uitspraken waaruit een gemiddelde tot hoge mate van impact blijkt, zijn:

- Ik bepaal zelf wat er in mijn leven gebeurt.
- Omdat ik daar mijn best voor heb gedaan, behaal ik successen.
- Ik kan invloed uitoefenen op mijn omgeving.

Positieve identiteit

Een positief identiteitsgevoel betekent dat je positief staat ten opzichte van jezelf. De situatie waarin je verkeert speelt geen overheersende rol in hoe je naar jezelf kijkt. Je accepteert jezelf zoals je bent en hebt het gevoel dat je vanuit je positieve identiteit het leven aankunt. Uitspraken die bij een gemiddeld tot hoge score horen, zijn:

- Ik vraag hulp als ik iets niet kan door mijn beperking.
- Ik gebruik mijn beperking niet als excuus.
- Ik durf mijn beperking te laten zien als iets wat bij mij hoort.

Groepsoriëntatie

'Groepsoriëntatie' impliceert het besef dat je deel uit maakt van een gemeenschap, dat er daarom altijd sprake is van enige afhankelijkheid van anderen en dat samenwerking met anderen nodig is. Iemand met een sterke groepsoriëntatie realiseert zich dat hij in een maatschappelijke context

functioneert en dat zijn gedrag iets bijdraagt en van waarde is voor anderen. Aan de ene kant schat hij zijn eigen rol in zijn omgeving naar waarde in en gaat er niet a priori vanuit dat de omgeving zich volledig aan zal passen aan zijn situatie. Uitspraken die bij een gemiddelde tot hoge score horen, zijn:

- Ik vraag, aanvaard en bied hulp als dat nodig is.
- Mijn beperking vormt geen probleem in de samenwerking met anderen.
- Ik weet dat ik anderen kan inschakelen voor mijn traject.

Het meten van empowerment gebeurt via zelfrapportage. Hieraan is de voorkeur gegeven omdat deze methode uitgaat van de cliënt, zijn ervaringen, zelfwaardering en zelfbeoordeling. De VrijBaan-vragenlijst is samengesteld uit een groot aantal gevalideerde vragenlijsten, gericht op de afzonderlijke componenten, alsook op het concept empowerment in zijn algemeenheid. Na intensief testen is een VrijBaan-vragenlijst ontwikkeld, bestaande uit zestig items die ieder specifiek betrekking hebben op één van de zes componenten. De vragenlijst kent een digitale en een papieren versie en kan zowel individueel als groepsgewijs worden afgenomen. Het invullen van de vragenlijst kost gemiddeld 15 tot 20 minuten, maar is niet gebonden aan een tijdslimiet.

Op grond van de antwoorden stelt de trainer een empowermentprofiel vast voor de cliënt. Samen met de trainer vergelijkt de cliënt zijn profiel met de gemiddelde score van de testpopulatie op elk van de componenten. Als de score meer dan één vastgestelde norm naar beneden afwijkt van de testpopulatie, kan dat reden zijn de mate van empowerment van de cliënt op die component nader te bekijken. Voor deze component kan er een trainingsbehoefte bestaan, maar dit hoeft niet per se het geval te zijn.

Empowerment versterken in training

De cliënt neemt in samenspraak met de trainer het besluit dat hij een specifieke empowermentcomponent wil versterken.

Alle modules in het trainingshandboek zijn beschreven in een standaardformat, waarin opgenomen:

- Naam van de oefening
- Component waarop de oefening aangrijpt
- Doel (SMART geformuleerd)
- Deelnamevorm en aantal deelnemers

- Beschrijving van de activiteiten
- Benodigde tijd
 - inleiding
 - uitvoering
 - nabespreking
- Benodigde middelen
- Resultaat-/effectmeting
- Ervaringen
- Werkomgeving
- Bron

Samenstellen van een trainingsprogramma

Uit ervaring blijkt dat een groepsgerichte aanpak in veel gevallen een meerwaarde heeft boven een individueel programma. Deelnemers stimuleren elkaar en de groep creëert een natuurlijke leeromgeving. De optimale groeps-grootte ligt tussen de zes en acht personen. De samenstelling van het trainingsprogramma vindt plaats op basis van de uitkomsten van de VrijBaan-vragenlijst en de daaruit voortgekomen leerdoelen of leerbehoeften. Met behulp van een overzicht van de empowermentprofielen van de individuele deelnemers kan de trainer een goede indruk krijgen van de aspecten die in het trainingsprogramma aan de orde moeten komen. De trainer selecteert uit een overzichtslijst een aantal modules, rekening houdend met:

- de leervraag van de deelnemers
- de fysieke, mentale en cognitieve mogelijkheden van de deelnemers
- de logische samenhang tussen de modules
- voldoende afwisseling in type oefeningen
- de beschikbare trainingstijd

Daarnaast moeten de modules aansluiten bij de capaciteiten, kennis en vaardigheden van de trainer. Dit laatste betekent dat er eisen gesteld worden aan de kwaliteit van de trainer.

Eisen aan de trainer

Een professional die deze methodiek wil toepassen, heeft de VrijBaan Empowerment- trainerscursus gevolgd en is gecertificeerd als VrijBaan Empowerment-trainer. Om aan de training te kunnen deelnemen zijn specifieke kennis en vaardigheden als trainer of coach nodig. Voor een kwalificatie als VrijBaan Empowerment-trainer is minimaal een hbo-achtergrond vereist en enige jaren praktijkervaring als trainer/coach.

De training van de trainer bestaat uit vier kernblokken:

1. Theoretische achtergronden van motivatie en empowerment
2. De VrijBaan-vragenlijst
3. De VrijBaan Empowerment-training
4. Invoeren van de VrijBaan Empowerment Methode

Overige competenties waarover een trainer moet beschikken

Een empowerende benadering van training, opleiding en coaching houdt in dat de trainer beschikt over enkele specifieke vaardigheden en competenties. Deze zijn beschreven volgens de zes componenten van empowerment:

- Algemene houdingsaspecten

De trainer:

- is zich bewust van zijn eigen competenties en kan deze effectief inzetten;
- anticipeert op veranderingen in de trainingssituatie (individu, groep, omstandigheden);
- sluit aan bij de mogelijkheden en het niveau van de cliënt.

- Competenties

De trainer:

- signaleert positieve ervaringen van cliënt en geeft hierop feedback;
- creëert situaties waarin cliënt positieve ervaringen kan hebben;
- handelt ontwikkelingsgericht (gericht op persoonlijke groei en mogelijkheden in tegenstelling tot uitgaand van beperkingen).

- Zelfbeschikking

De trainer:

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

- Impact

De trainer:

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

- Betekenis

De trainer:

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

- Positief identiteitsgevoel

De trainer:

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

- Groepsoriëntatie

De trainer:

- creëert leersituaties waarin cliënten van elkaar kunnen leren;
- past individuele en groeps(proces)gerichte activiteiten in in het trainingsproces;

- geeft aandacht aan verbondenheid en afhankelijkheid en de wijze waarop je daarmee omgaat;
- stimuleert de overgang van leereffecten van binnen de groep naar eigen leefwereld;
- bevordert samenwerking.

6.3 Praktijkervaring

Methodiek

Inclusief Intervens, de re-integratietak van de Inclusief Groep, zet de VrijBaan-methodiek in voor trajectgangers (WW, Wajong, WIA, ZW, Wwb) en voor sommige SW-medewerkers, met name mensen met een indicatie Begeleid Werken.

Contraïndiceerd zijn mensen met een verstandelijke beperking, vanwege de benodigde mate van zelfinzicht en zelfreflectie. Deelname van mensen met een psychische beperking hangt af van het vermogen zichzelf te beoordelen. Daarnaast is het van belang dat deelnemers met de feedback op de training kunnen omgaan op een positieve manier. Intervens werkt zonder aanpassingen van de hiervoor beschreven VrijBaan-methodiek.

Uitvoering

Deelnemers worden aangemeld door trajectbegeleiders, die aangeven op welke component zij vermoeden dat getraind moet worden. De deelnemer vult een VrijBaan-vragenlijst in, waarna de trainer het gesprek met de deelnemer aangaat. Deze laatste bepaalt zelf welke competentie(s) getraind wordt/worden.

Nadat van meerdere deelnemers een empowerment-profiel is opgesteld, stelt de trainer op basis van meest voorkomende leerdoelen een training samen. Met andere woorden: niet alle competenties worden in één keer aangepakt. De training is dus afgestemd op de doelgroep van dat moment.

Een groep deelnemers bestaat uit minimaal vijf en maximaal tien personen (ideaal is acht deelnemers) waarvan het niveauverschil niet te groot is. De trainingen van drie uur vinden eenmaal per week plaats, gedurende tien weken. Tussendoor krijgen de deelnemers (niet al te veel) huiswerkopdrachten mee.

Tips, do's en don'ts

Uit opmerkingen van de deelnemers blijkt dat sommige vragen voor meerdere uitleg vatbaar zijn, waardoor een centrale tendentie ontstaat. Een ander aandachtspunt wat betreft de vragenlijst is de mogelijkheid van sociale wenselijkheid. Deze zal toenemen op het moment dat deelnemers niet eerlijk durven zijn of opzettelijk een verkeerd beeld willen schetsen (bijvoorbeeld omdat ze verplicht zijn deel te nemen). Terugkoppeling met deelnemer en aanvrager (trajectbegeleider) kan dit ondervangen.

Bij een grotere groepssamenstelling ontstaat meer diversiteit binnen de groep, waardoor het lastig wordt iedereen tevreden te stellen met het trainingsprogramma.

Een succesfactor is het feit dat de deelnemers zelf de keuze maken in deze methodiek wat ze willen ontwikkelen.

Resultaten

Trainers van Intervens zien het tijdelijke effect dat de training sorteert en pleiten voor een aparte training van de trajectbegeleiders/consulenten om de resultaten te bestendigen. Na afloop van de training vindt een eenmalig gesprek plaats met deelnemer en consulent/trajectbegeleider. Er ontbreekt echter een 'doorpak'.

Effectmeting vindt volgens protocol plaats direct na de training. Intervens is hiervan afgeweken en heeft de effectmeting een paar weken later gedaan. Iedereen bleek verbeterd, maar mogelijke sociale wenselijkheid door bekendheid met de vragenlijst valt niet uit te sluiten.

Ervaringen van gebruikers

Deelnemers zijn enthousiast over de training, maar bij het beëindigen hiervan geven zij aan de training te zullen missen. Naar oordeel van de trainers van Intervens gaat het daarbij om:

- angst om in het diepe te moeten zwemmen;
- het missen van een klankbord om successen te kunnen vieren;
- het gevoel dat het aangeleerde nog niet eigen is.

Bronvermelding

Eigen Initiatief Model

Interview(s)

Arjan Prent, manager re-integratieactiviteiten, Felua-groep
Gerard Boon, re-integratieconsulent, Felua-groep

Website(s)

www.felua-groep.nl
www.eigeninitiatiefmodel.nl

Publicatie(s)

J.T. Timmer (2000). *Eigen Initiatief Model, herkomst, achtergronden en inhoud.*

J.T. Timmer, K.A. Dekker en H. Voortman (2003). *Eigen Initiatief Model, theorie en toepassing.*

J.T. Timmer (2003). *Eigen Initiatief Model, leren in het dagelijks leven.*

J.T. Timmer en A. Mulder (2003). *Op weg naar werk, leidraad voor ondersteuning en assessment.*

Goldstein

Interview(s)

Martine Sandifort Westhoff, gecertificeerd Goldstein-trainer, coördinator opleidingen, Alescon.

Website(s)

www.alescon.nl
www.goldstein.nl

Publicatie(s)

Reader training Sociale Vaardigheid, Stichting Werken met Goldstein.

SW'ers in beweging/De Verrekijker

Interview(s)

Geertjan Koers, directeur arbeidsintegratie, lederz
Sanwi Visser, bedrijfsmanager trajectbegeleiding, lederz
arbeidsintegratie

Roel Cremer, adviseur/onderzoeker, TNO Kwaliteit van Leven

Suzanne Lagerveld, onderzoeker/trainer
arbeidsparticipatie, TNO Kwaliteit van Leven

Website(s)

www.ikkan.nl
www.interventiesnaarwerk.nl
www.tno.nl

Publicatie(s)

Achtergronden SKILLS-lijn, TNO Kwaliteit van Leven.
Saar Langelaan en Roel Cremer (2010). *SW'ers in beweging. Aan de slag.*

Vogelvrij

Interview(s)

Marcel van Meer, hoofd P&O, Wedeo
Priscilla van Lierop, directeur Vogelvrij-Instituut voor Begeleiding & Training

Website(s)

www.vogelvrij.com

Publicatie(s)

Training Coachend Leidinggeven voor leidinggevendenden binnen de sociale werkvoorziening, Vogelvrij.
Opleiding Coachend Leidinggeven, Vogelvrij.
Wilma van Bruchem (2008), Wedeo over Vogelvrij.

VrijBaan

Interview(s)

Annemarieke Meelker, Teamleider, Coördinator Empowerment VrijBaan/REQUEST
REA College Nederland, locatie Bartiméus
Cuny Kluin-Römgens, arbeidsconsulent, Inclusief Intervens

Website(s)

www.vrijbaan.nl

Publicatie(s)

VrijBaan Empowerment Methode, reader voor trainers.
VrijBaan Vragenlijst Handleiding.
Petra Crombag, Béatrice Dijcks (2009). *Gestandaardiseerde emPOWERmenttraining voor jongvolwassenen met een visuele beperking.*



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening