

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Kwaliteitsstandaarden voor de ontwikkeling van instrumenten voor het evalueren van empowerment

Van theorie tot praktijk in welzijnsorganisaties

Katrien Steenssens, Tine Van Regenmortel & René Schalk*

Dit artikel gaat in op de vraag aan welke theoretische vereisten moet worden voldaan bij de ontwikkeling van instrumenten voor het evalueren van empowerment. Een gerichte literatuurstudie en een kritische reflectie op bestaande meet- en evaluatie-instrumenten resulteerden in het formuleren van vijf kwaliteitsstandaarden. In de empirische fase ging het in de eerste plaats om het nagaan of de toepassing van deze theoretische kwaliteitsstandaarden in de praktijk van instrumentontwikkeling haalbaar is: leiden ze tot een instrument en is dit instrument toepasbaar? De concrete focus van deze empirische toets lag op empowerment op het niveau van een organisatie, hetgeen betekent dat instrumenten werden ontwikkeld om in kaart te brengen hoe 'empowering' organisaties zijn voor hun medewerkers én hoe 'empowered' ze zijn in hun sociale omgeving. Deze instrumentontwikkelingstrajecten vonden plaats in een openbare en in een private eerstelijns welzijnsorganisatie in Vlaanderen. Het resultaat onderschrijft de haalbaarheid van de geformuleerde kwaliteitsstandaarden voor instrumentontwikkeling. De concrete uitwerking geeft meteen een overzicht van datgene waarover het gaat wanneer een organisatie zichzelf als een 'empowering' en 'empowered' organisatie wil evalueren en versterken.

1 Inleiding

Empowerment als een algemeen concept op maatschappelijk niveau verwijst naar een proces van versterking waarbij individuen, organisaties of gemeenschappen meer greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving (controle), hun vermogen aanscherpen om kritisch te reflecteren op de sociale situatie waarin men zich bevindt (kritisch bewustzijn) en in toenemende mate deelnemen aan democratische besluitvormingsprocessen (participatie) (Zimmerman, 2000). Deze omschrijving van empowerment verduidelijkt meteen de relatie tussen dit concept en het ermee verwante concept van participatie. Participatie, als daadwerkelijke medezeggenschap in besluitvormingsprocessen, is naast controle en kritische bewustwording – één van de drie noodzakelijke dimensies die in hun onderlinge wissel-

* Katrien Steenssens en Tine Van Regenmortel zijn verbonden aan het HIVA, KU Leuven. Tine Van Regenmortel en René Schalk zijn verbonden aan Tranzo/HR Studies, Tilburg University. René Schalk is tevens werkzaam bij North West University, Potchefstroom, Zuid-Afrika. Correspondentieadres: HIVA, Parkstraat 47, 3000 Leuven. E-mail: katrien.steenssens@hiva.kuleuven.be.

werking empowerment genereren. Tegelijkertijd wordt participatie in de literatuur bij de meeste auteurs niet alleen als voorwaarde maar ook als een indicator of uitkomst van empowerment besproken, hetgeen een paradox oplevert (Jacobs, Braakman & Houweling, 2005, p. 49): 'Empowerment veronderstelt participatie, maar om te kunnen of willen participeren is er ook een zekere mate van empowerment van het individu, de organisatie of de gemeenschap nodig.' Deze paradox wordt slechts (be)grijpbaar door een goed begrip van de notie 'proces' in het beoogde versterkingsproces. Het proces vormt een wezenlijk onderdeel van empowerment: uitsluitend al doende krijgen mensen, organisaties en gemeenschappen greep op het eigen leven, en men kan steeds verder groeien in dit proces (Van Regenmortel, 2007).

Empowerment is van groot belang voor individuen of groepen in onze samenleving die in een positie verkeren waarin ze slechts beperkte mogelijkheden hebben om hun capaciteiten (volledig) te kunnen gebruiken. Deze groepen of personen hebben geen volledige controle over hun levenssituatie doordat ze bijvoorbeeld arm zijn, worden gediscrimineerd, geen betaald werk hebben, geen toegang hebben tot onderwijs, en/of leven in een gewelddadige omgeving waarin het gebruiken van drugs de norm is.

Als omstandigheden zoals deze belemmerend werken op de kansen om greep te krijgen op het eigen leven, kan het bieden van mogelijkheden om de greep op het leven te versterken (dit wordt benoemd als empowerment) een oplossing bieden. De klassieke empowerment-theorieën maken een onderscheid tussen handelingen, structuren en procedures die empowerment bevorderen (empowerment als proces) en het gevoel empowered te zijn (empowerment als uitkomst) (Perkins & Zimmerman, 1995; Swift & Levin, 1987). Empowerment als proces impliceert dat beleidsmakers en institutionele partijen op alle niveaus in staat zijn om structuren te creëren die een middel kunnen zijn om individuen of groepen te stimuleren in hun empowerment-proces (bijv. Rappaport, 1981).

Empowerment is niet alleen relevant voor individuen en groepen, maar kan ook worden toegepast op organisaties. Lawler, Mohrman en Benson (2001) rapporteerden dat ongeveer 70% van alle organisaties minstens één dimensie of deelaspect van empowerment in de praktijk toepast. Dit geeft aan dat empowerment van groot belang is voor organisaties. Empowerment in een werksituatie gaat over de greep die individuen of groepen hebben op hun werk, hun mogelijkheden om daadwerkelijk te participeren in besluitvorming, en het verschuiven van macht van management naar de uitvoerende werknemers. Net zoals in de klassieke theorieën (Swift & Levin, 1987) wordt empowerment op het werk ook in dit artikel vanuit twee verschillende perspectieven belicht: empowerment als proces en als uitkomst.

Het eerste perspectief op empowerment in de werksituatie, empowerment als uitkomst, neemt de perceptie van de werknemer als uitgangspunt. Het gaat er dan om of een werknemer ervaart dat deze 'in control' is op het werk (bijv. Spreitzer, 1995). Dit perspectief, dat zich toespitst op de mate waarin werknemers ervaren dat ze greep hebben op hun werk, wordt 'psychologische empowerment' genoemd (vgl. empowerment als uitkomst of doel). Er is veel onderzoek beschikbaar dat laat zien dat het bevorderen van psychologische empowerment gunstige effecten

heeft voor zowel individuele werknemers als organisaties (voor een review/meta-analyse zie: Maynard, Gilson & Mathieu, 2012; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Psychologische empowerment houdt verband met hoger welbevinden en met positieve werkattitudes, zoals tevredenheid en betrokkenheid, en ook met gewenst gedrag van werknemers, zoals goede prestaties leveren en anderen helpen.

Het andere perspectief richt zich op organisatiekenmerken of -processen die machtsdeling vergemakkelijken, participatie in besluitvorming bevorderen en werknemers meer zeggenschap geven over hun werk (bijv. Kanter, 1977). Belangrijke onderwerpen in dit perspectief zijn hoe de organisatiestructuur, de vormgeving van taken en de kenmerken van banen bijdragen aan de zeggenschap die werknemers over hun werk hebben. Dit perspectief richt zich op structurele empowerment (zie Maynard et al., 2012).

Een oude verzuchting over empowerment-onderzoek die nog steeds standhoudt, is dat het zich hoofdzakelijk beperkt tot het individuele of psychologische niveau van empowerment (Cochran, 1992; Riger, 1993; Speer & Hughey, 1995). Deze tendens, door Peterson en Zimmerman (2004, p. 129) benoemd als 'the individual bias', wordt in de welzijnssector wellicht nog versterkt doordat deze haar bestaansreden heeft in de zorg voor individuele cliënten. Omdat de mate waarin en de wijze waarop het psychologische empowerment van cliënten wordt ondersteund en gestimuleerd hier centraal staan, ligt het voor de hand dat psychologische empowerment meer prioriteit krijgt. Expliciet in de empowerment-literatuur is de veronderstelling dat cliënten alleen empowerment kunnen verwerven wanneer zij hulp- en dienstverlening krijgen van personen die zich persoonlijk ondersteund voelen in hun empowerment door hun werkgevers (Hardina, 2005, p. 24). Verder kunnen organisaties niet alleen bijdragen aan het individueel empowerment van cliënten en/of medewerkers ('empowering' organisaties; Zimmerman, 2000), maar kunnen ze ook invloed uitoefenen op hun sociale omgeving (overheden, andere organisaties, het ruime publiek, enz.), gekoppeld aan hun doelstellingen ('empowered' organisaties (Zimmerman, 2000)). Het gaat er dan om dat invloed op de maatschappelijke condities van de doelgroep een krachtige organisatie vereist die haar sociale omgeving kan beïnvloeden.

Doel van dit artikel is ten eerste het maken van een theoretische analyse om kwaliteitsstandaarden te formuleren voor de ontwikkeling van instrumenten voor het evalueren van (welzijns)organisaties als 'empowering' voor hun medewerkers en 'empowered' in hun sociale omgeving. Ten tweede worden deze standaarden ook empirisch getoetst op hun praktische haalbaarheid in een participatief instrumentontwikkelingsproces in twee welzijnsorganisaties. Empowerment voor cliënten blijft hier buiten beschouwing; de focus ligt op empowerment van medewerkers.

2 Van theoretische grondslagen naar kwaliteitsstandaarden

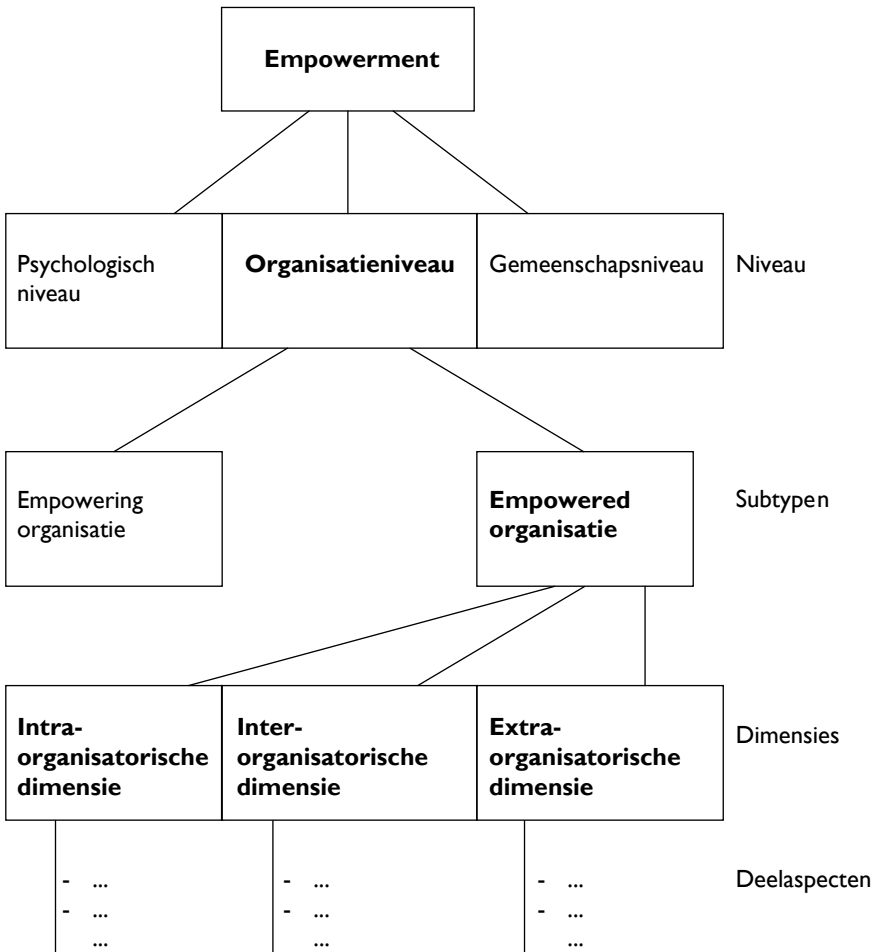
Basis voor het literatuuronderzoek waren belangrijke bijdragen van Rappaport, Zimmerman en hun collega-onderzoekers in het *American Journal of Community Psychology*. Startpunt en sleutelwerk was een artikel van Rappaport (1987) waarin

hij beargumenteert dat empowerment het relevante onderzoeksonderwerp bij uitstek is waarover en waarrond de gemeenschapspsychologie zich dient te ontwikkelen. Als slotsom formuleerde hij uitgangspunten, veronderstellingen en centrale hypothesen voor de theorieontwikkeling over en het empirisch onderzoek naar empowerment. Vanuit de *American Journal of Community Psychology* als hoofdbron vertakte onze selectie zich via de bibliografische referenties van genoemde auteurs volgens de sneeuwbalmethode en via het opzoeken van andere publicaties van deze auteurs.

Rappaport (1987) benadrukt dat het bij empowerment om een ecologische theorie gaat die het belang van het relationele en contextuele omvat. De kern van dit algemeen ecologisch theoretisch kader bestaat hierin dat individu en sociale structuur niet als een 'of-of' maar als een 'en-en' gegeven worden opgevat (Steenssens & Van Regenmortel, 2013). Het gaat steeds over personen-in-context waarbij zowel mogelijkheden als belemmeringen op elk van de onderscheiden systeemniveaus (individu, gezin, buurt, organisatie, samenleving, ...) in wisselwerking hun invloed doen gelden. Met de expliciete verwerping van de invulling van empowerment als een louter individueel construct en de aanname van dit ecologisch perspectief op de samenleving, karakteriseert Rappaport (1987) empowerment als een multi-level construct waarvan wordt verondersteld dat de verschillende onderscheiden analyseniveaus elkaar doorheen de tijd wederzijds beïnvloeden. Bij verdere operationalisering in empirisch onderzoek worden voor elk niveau en subtype verschillende dimensies onderscheiden, die op hun beurt nog worden opgesplitst in deelaspecten (zie Figuur 1).

Deze verdere, empirisch onderbouwde theorieontwikkeling richt zich aanvankelijk op het psychologische niveau van de werknemer, maar later ook op het organisatieniveau (Peterson & Zimmerman, 2004; Zimmerman, 1990, 1995, 2000). Om te vermijden dat op het organisatieniveau van empowerment de aandacht wordt verengd tot het psychologische empowerment van de werknemers, wordt op dit niveau een bijkomend conceptueel onderscheid gemaakt tussen 'empowering' en 'empowered' organisaties (Peterson & Zimmerman, 2004). 'Empowering' organisaties zijn organisaties die psychologische empowerment genereren onder de individuen die zich erin bevinden (medewerkers, leden, cliënten, gebruikers en/of de doelgroep in het algemeen). 'Empowered' organisaties worden gekenmerkt door effectiviteit in het realiseren van hun doelstellingen in de gemeenschap.

Voor het formuleren van kwaliteitsstandaarden voor instrumentontwikkeling werden tal van meetinstrumenten op basis van de geïdentificeerde theoretische grondslagen kritisch beschouwd (Steenssens & Van Regenmortel, 2014). De review van Jacobs et al. (2005) en de uitbreiding daarvan tot de ontwikkelde 'Toolbox voor het meten van empowerment bij de einddoelgroep' (Peters, Jacobs & Molleman, 2007) was hierbij een belangrijk aanknopingspunt. Deze 'toolbox' voor onderzoekers en praktijkwerkers bundelt 27 meetinstrumenten en was bijzonder relevant omdat de onderliggende conceptualisering van empowerment aansluit bij de conceptualisering door Zimmerman (2000).



Figuur 1 Empowerment op verschillende niveaus, subtypen en dimensies

2.1 Inhoudelijke reikwijdte

Bij het screenen van de gevonden meetinstrumenten is een eerste opvallende bevinding de grote variatie in aantal niveaus en daarbinnen in aantal dimensies en deelaspecten van die dimensies van empowerment waarop ze betrekking hebben. We noemden dit kenmerk van meetinstrumenten hun ‘inhoudelijke reikwijdte’ (Steenssens & Van Regenmortel, 2014). Hierbij zijn twee vormen van reductie van de theoretische complexiteit van belang. Een eerste vorm van reductie is een reductie van het aantal niveaus van empowerment (zie Figuur 1). Rappaport (1987) geeft aan dat dit gezien de praktische omstandigheden begrijpelijk is en dat het bovenal belangrijk is dat de theorie en het onderzoek in zijn geheel de verschillende niveaus behandelen. (Tenzij, uiteraard, precies de interactie tussen de verschillende niveaus voorwerp van onderzoek is of de onderzoeks-

vraag betrekking heeft op de instrumentele waarde van empowerment ten aanzien van doelstellingen van sociale herverdeling; zie verderop).

Wél te vergaand is een tweede vorm van reductie, de reductie van het aantal dimensies van empowerment binnen één niveau (zie Figuur 1). De verschillende dimensies van empowerment op één niveau zijn onvervreemdbaar én onderling samenhangend: juist in hun onderlinge samenspel bewerkstelligen ze empowerment. Voor de verschillende dimensies van empowerment op het individuele niveau, met name de intrapersoonlijke, de interactionele en de gedragsdimensie, is dit al geruime tijd empirisch onderbouwd en bevestigd (Akey, Marquis & Ross, 2000; Russel, Muraco, Subramaniam & Laub, 2009; Speer, 2000; Zimmerman & Rappaport, 1988). Ook voor empowerment op het organisatorische niveau poneert Peterson en Zimmerman (2004, p. 139) dat de meer concrete variabelen (deelaspecten) wel kunnen wijzigen met de tijd of verschillen naargelang specifieke omstandigheden, maar dat van een 'empowered' organisatie mag worden verwacht dat ze zowel de intra-organisatorische als de interorganisatorische en extra-organisatorische dimensie bevat.

Kwaliteitsstandaard 1: De inhoudelijke reikwijdte

Bij de ontwikkeling van instrumenten voor het evalueren van empowerment is een reductie van het aantal niveaus van empowerment mogelijk. Niet toelaatbaar echter is reductie van het aantal dimensies van empowerment binnen één niveau.

2.2 Empowerment als open, contextspecifiek construct

Rappaport (1987) omschrijft empowerment op zeer algemene wijze als een proces waardoor mensen, organisaties en gemeenschappen meesterschap verwerven over hun leven. Hiermee erkent hij dat empowerment een open construct is waarvan de invullingen naargelang de concrete omstandigheden (doelgroep, organisatie, tijd(stip), enz.) zullen verschillen. De empirische bevestiging van deze theoretische grondslag (zie Chavis & Wandersman, 1990, p. 75) doet Zimmerman (1995) besluiten dat de ontwikkeling van een universele maatstaf voor empowerment geen gepaste doelstelling is '(...) because it may not mean the same thing for every person, organization, or community everywhere' (Zimmerman, 1995, p. 587).

Er zijn instrumenten te vinden die met een grote contextspecificiteit werden ontwikkeld. Ze zijn het resultaat van een intensief bottom-up proces met de contextspecifieke betrokkenen over de betekenis en concretisering van empowerment (bijv. Haswell, Kavanagh, Tsey, Reilly, Cadet-James et al., 2010). Er zijn ook generieke instrumenten die uitsluitend gebruikmaken van (delen van) reeds bestaande meetinstrumenten. In deze gevallen wordt de nodige tijdsinvestering in de ontwikkeling van instrumenten weliswaar sterk teruggeschroefd, maar ze voldoen niet langer aan de vereisten van inhoudsvaliditeit voor instrumenten: een kwaliteitscriterium dat aangeeft in hoeverre de verschillende items in een meetinstrument representatief zijn voor het construct dat men wil meten (Terwee, Bot, De Boer, Van der Windt, Knol et al., 2007). Het is voor dit criterium onder meer van

belang dat de doelgroep wordt betrokken bij de item-selectie, want het instrument moet die aspecten belichten die voor hén belangrijk zijn. Ten aanzien van de hier geschetste impasse ‘contextspecifiek – generiek’ lijken enkele instrumenten zich toch ergens in een compromispositie te situeren door enerzijds aan te sluiten bij bestaande conceptualisering en anderzijds voldoende contextspecifieke concretisering op te nemen of mogelijk te maken (bijv. Laverack & Wallerstein, 2001; Ozer & Schotland, 2011).

Kwaliteitsstandaard 2: De contextspecificiteit van instrumenten

Een grote contextspecificiteit is voortreffelijk, maar met het oog op voortschrijdend inzicht en kennisopbouw kan ook een compromispositie worden ingenomen, waarbij enerzijds wordt gezorgd voor aansluiting bij bestaande generieke conceptualisering en anderzijds voor voldoende contextspecifieke concretisering.

2.3 Participatie van de doelgroep

Rappaport (1987) stelt dat leden van de doelgroep als medewerkers dienen te worden betrokken en dit niet uitsluitend bij de interventieactiviteiten zelf, maar ook bij de ermee gepaard gaande onderzoeks- en monitoringsactiviteiten. De argumentatie voor een significante participatie van de doelgroep grijpt terug op twee sociaal-ecologische veronderstellingen van de empowerment-benadering. Enerzijds wordt hierin gesteld dat sociale problemen ontstaan door een ongelijke verdeling van de toegang tot gewaardeerde bronnen en anderzijds dat alle mensen beschikken over het vermogen om gewaardeerde doelen na te streven en controle te hebben over gebeurtenissen en hun uitkomsten. De eerste veronderstelling leidt tot het inzicht dat belangrijke maatschappelijke instituties, waartoe ook het welzijnswerk en het onderzoek behoren, de toegang voor individuen en groepen tot gewaardeerde bronnen controleren. Professionals en onderzoekers beschikken in dit opzicht over macht. Ze kunnen vanuit hun rol als professional of onderzoeker al of niet bijdragen aan empowerment van de doelgroep. In de woorden van Florin en Wandersman (1990, p. 47): ‘... research can facilitate or undermine empowerment, depending upon how the research is conducted and disseminated’. De tweede veronderstelling wordt ook wel het krachtenperspectief (‘the strengths perspective’) van empowerment genoemd (Saleebey, 1997, in: Van Regenmortel, 2002 en 2011). Dit perspectief heeft als basisveronderstelling dat iedereen krachten heeft, ook als deze niet meteen zichtbaar zijn of de context maatschappelijk kwetsbaar is (bijv. door armoede).

- *Participatie van de doelgroep in de ontwikkeling van instrumenten*

De theoretische grondslag van een participatieve benadering daagt het gangbare top-down perspectief op onderzoek en evaluatie uit. ‘Whose reality counts?’ (Chambers, 1997, in: Holland & Ruedin, 2012) is hierbij de vraag naar de participatie van de doelgroep. Deze vraag sluit aan bij een sociaal-constructivistische benadering van het definiëren en analyseren van de sociale werkelijkheid (Berger

& Luckmann, 1967, in: Chapin, 1995). Uitgangspunt van deze benadering is dat al onze waarnemingen van de werkelijkheid zijn gekleurd door onze eigen beelden, ervaringen, relaties en cultuur. We construeren als het ware onze eigen werkelijkheid en op basis van die constructie handelen we. Deze benadering houdt geen relativisering van alle kennis in, maar zet eerder aan tot het verbreden van de kennisbasis van beleid en praktijk naar het betrekken van het perspectief, de ervaringskennis, van alle betrokken actoren. Van Regenmortel (2002, p. 72) geeft aan dat '... het uitgangspunt van de oplossing van complexe en soms paradoxale sociale problemen niet het streven naar één oplossing of convergente oplossingen kan zijn, maar wel dat alle betrokken partijen verschillende, divergente oplossingen kunnen overzien en betrekken' ('negotiated truth'; Chapin, 1995, p. 510). Het gaat dan om een beleid en praktijk gebaseerd op een 'onderhandelde waarheid', dat wil zeggen: een beleid en praktijk gebaseerd op een dialoog tussen alle betrokken partijen als gelijkwaardige partners.

Kwaliteitsstandaard 3: Participatie van de doelgroep in de ontwikkeling van instrumenten

De participatie van de doelgroep dient maximaal te worden ingezet door:

- het bieden van mogelijkheden tot expliciete (h)erkenning van het inzetten van middelen door de doelgroep;
- het bewaken van het aantal en/of de representativiteit van participerende doelgroepleden;
- het verduidelijken van het aantal (deelaspecten van de) fasen waarin de doelgroep participeert;
- een beroep te doen op de extra versterkende potentie van samenwerkingsrelaties en groepswerking onder doelgroepleden, om zo de effectieve impact van de doelgroep te optimaliseren.
- Wanneer meerdere belanghebbende partijen participeren en deze het onderling niet eens zijn, dient te worden gestreefd naar een 'onderhandelde waarheid' op basis van een dialoog tussen alle betrokken partijen.

Participatie van de doelgroep in de toepassing van instrumenten

Met het oog op de ontwikkeling van concrete instrumenten komt, naast de vraag naar het bepalen van de inhoud ervan (het 'wat'), ook de vraag naar de toepassingsmethode (het 'hoe') ervan in het vizier. De eerder geopperde vraag 'whose reality counts?' krijgt hier een tegenhanger met de vraag 'who counts reality?' (Estrella & Gaventa, 1998, in: Holland & Ruedin, 2012). Deze vraag heeft betrekking op de participatie van de doelgroep bij de toepassing van instrumenten: de mate waarin en wijze waarop de doelgroep betrokken is bij de planning, uitvoering en terugkoppeling van de evaluatie-activiteiten. Laverack en Wallerstein (2001, p. 182-183) poneren bovendien dat de methode een empowerende ervaring moet toelaten en moet voorzien in een manier waarop de ingewonnen informatie kan worden vertaald in actie door middel van strategische planning. Deze toepassing

van het empowerment-kader in de wijze van onderzoeken en evalueren krijgt steeds meer aandacht in het empowerment-onderzoek (Van Regenmortel, Steenssens & Steens, 2016).

Kwaliteitsstandaard 4: Participatie van de doelgroep in de toepassing van instrumenten

Gefundeerd op de grondslagen van de empowerment-benadering zelf is het evalueren van empowerment slechts van betekenis wanneer het deel uitmaakt van een omvattende, geïntegreerde interventie die empowerment als doelstelling vooropstelt. Dit betekent dat de doelgroep ook op significante wijze moet participeren in de meet- en evaluatie-activiteiten van empowerment en dat de ingewonnen informatie in actie moet kunnen worden vertaald. Afgeraden worden op zichzelf staande, van buitenaf uitgevoerde meet- en evaluatie-activiteiten die een deur openen voor oneigenlijk gebruik van deze instrumenten en voor ongegronde aanwending van de resultaten zoals beoordeling en sanctionering van cliënten, professionals of organisaties.

2.4 Het meten van empowerment-uitkomsten en -processen

Rappaports (1987) aangehaalde algemene omschrijving van empowerment erkent niet alleen het open karakter van empowerment, maar omvat eveneens een impliciet onderscheid tussen processen en uitkomsten van empowerment: empowerment is een proces dat als uitkomst het verwerven van meesterschap over het eigen leven heeft. Wat uitkomsten betreft, wordt empowerment van kwetsbare groepen in de samenleving beschouwd als een belangrijk resultaat op zich, evenals een intermediair resultaat in het realiseren van sociale inclusie in/door een grotere toegang tot gewaardeerde bronnen (Wallerstein, 2006). Narayan (2005) spreekt in dit opzicht van de intrinsieke en de instrumentele waarde van empowerment. De intrinsieke waarde heeft betrekking op het belang van bijvoorbeeld het hebben van zelfvertrouwen en het krijgen van respect op zich, terwijl de instrumentele waarde betrekking heeft op allerlei sociale doelen, zoals afname van werkloosheid, hogere minimuminkomens of verbeterde gezondheid.

Wat instrumentontwikkeling betreft, stellen we vast dat veruit de meeste instrumenten empowerment meten als een doel op zich (Steenssens & Van Regenmortel, 2014). Dit is niet verwonderlijk, aangezien het onderzoek naar empowerment als een doelgericht middel voor sociale herverdeling, zoals Speer en Hughey (1995) dit ondernemen, bepaalde eisen stelt. De eisen betreffen het simultaan meten van empowerment op meerdere niveaus en doorheen de tijd met vergelijkende en 'mixed methods' onderzoeksdesigns die de ontwikkeling en toepassing van een instrument ver overstijgen. Wat het meten van empowerment-processen betreft, stellen we vast dat het opstellen van een lijst van specifieke werkvormen of methodieken en technieken, zoals dit door Peters et al. (2007) wordt ondernomen, niet tot instrumentontwikkeling leidt. Wel beloftevol is de identificatie van onderliggende centrale werkingsprincipes van empowerment die voor de betrokken

niveaus worden bevraagd. Een voorbeeld is de 'Empowerment Barometer' (Steenkens & Van Regenmortel, 2007), waarin de werkingsprincipes krachtgericht werken, positief werken, inclusief werken, participatief werken, relatiegericht werken en integraal werken worden bevraagd bij een organisatie, en dit zowel voor haar werking in en naar de buurt als voor haar werking met haar doelgroep. Dit instrument bevat ook een module rond de organisatorische randvoorwaarden. Hierin wordt gevraagd in hoeverre er binnen de organisatie draagvlak is voor het perspectief van empowerment, in hoeverre er middelen beschikbaar zijn voor het realiseren van een empowerment-benadering en hoe het staat met de empowerment-competenties van de projectmedewerkers. Men kan antwoorden met 'zwak', 'matig' en 'sterk'. We geven in Tabel 1 een concreet voorbeeld:

Tabel 1 *Module met vragen rond organisatorische randvoorwaarden*

Organisatorische randvoorwaarden 1: draagvlak voor het perspectief van empowerment

OR.1.1 Is het perspectief van empowerment opgenomen in de visie en het beleid van de inrichtende organisatie(s)?

Voor het scoren kan hier bijvoorbeeld aandacht gaan naar:

- het aandeel van de betrokken organisaties waar empowerment is opgenomen in visie en beleid (bij de minste of geen, bij de meeste, bij alle),
- de nadrukkelijkheid waarmee empowerment is opgenomen in visie en beleid (niet, impliciet, uitdrukkelijk).

OR.1.2 Krijgt het perspectief van empowerment aandacht en ondersteuning van de inrichtende organisatie(s)?

Voor het scoren kan hier bijvoorbeeld aandacht gaan naar:

- bijscholing op het vlak van empowerment (niet, incidenteel, regelmatig),
- integreren van de empowermentbenadering in het plannen van programma's en projecten (niet, incidenteel en/of zeer fragmentair, consequent en substantieel).

OR.1.3 Is er aandacht en ondersteuning voor empowerment van de projectmedewerkers?

Voor het scoren kan hier bijvoorbeeld aandacht gaan naar:

- de mate waarin er binnen de organisatie(s) eigen beslissingsruimte voor de projectmedewerkers is (niet, incidenteel en/of zeer fragmentair, consequent en substantieel),
- de mate waarin projectmedewerkers kansen krijgen tot specifieke bijscholing en/of tot reële bijstand door deskundigen met aanvullende vaardigheden.

Kwaliteitsstandaard 5: Het meten van empowerment-uitkomsten en -processen

Bij de ontwikkeling van instrumenten kan, gelet op de vraagstelling, voor het meten van empowerment-uitkomsten empowerment worden opgevat als doel op zich of als middel dat bijdraagt aan sociale herverdeling. Voor het meten van empowerment-processen is de identificatie van onderliggende centrale werkingsprincipes van empowerment beloftevoller dan het inventariseren van specifieke werkvormen of methodieken en technieken.

3 Van goede raad naar participatieve daad

3.1 Een simultaan traject in twee welzijnsorganisaties

In de volgende fase van ons onderzoek voegden we de daad bij het woord: de geformuleerde kwaliteitsstandaarden werden concreet op hun praktische haalbaarheid en effectiviteit uitgetest door ze toe te passen in twee instrumentontwikkelingstrajecten: één in het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn Gent (OCMW, www.ocmwgent.be) en één in het Centrum Algemeen Welzijnswerk Oost-Brabant (CAW, www.cawoostbrabant.be) in Vlaanderen. In beide grote welzijnsorganisaties ging het om de toepassing van de kwaliteitsstandaarden bij de ontwikkeling van instrumenten voor het evalueren en verbeteren van deze organisaties als 'empowering' en 'empowered' organisaties.

Uitgangspunt voor de selectie van de organisaties was het al eerder aangehaalde inzicht dat het meten van empowerment geen op zichzelf staande activiteit is, maar slechts zinvol is als een onderdeel van een omvattende, geïntegreerde interventie die empowerment als doelstelling vooropstelt. Dit betekent dat de geselecteerde organisaties (in zekere mate) vertrouwd dienden te zijn met de empowerment-benadering en deze ook (mee) inzetten in hun praktijk. Het betekent ook dat ze bereid dienden te zijn om zich op te stellen als 'lerende organisatie' (Fetterman & Wandersman, 2007), die niet alleen openstaat voor onderzoek, maar ook bereid is reële verbeteringen aan te brengen in de eigen werking. Op basis van deze criteria en gebruikmakend van onze eigen kennis van en contacten met het welzijnswerk, knoopten we verkennende gesprekken aan met de directies van het Openbaar Centrum Maatschappelijk Welzijn (OCMW) Gent en het Centrum Algemeen Welzijnswerk (CAW) Oost-Brabant. Beide organisaties bleken aan de criteria te voldoen en stemden in met ons voorstel voor een participatief traject. Eerdere bevindingen over faciliterende factoren voor de bereidheid tot participatief engagement van (potentiële) gebruikers van onderzoek werden in dit overleg bevestigd. Het gaat dan met name over het belang van een duidelijke win-win-situatie voor de betrokken partijen en van een centraal aanspreekpunt, een 'ambassadeur', in de betrokken organisaties.

In wat volgt, bespreken we de opzet en het verloop van beide trajecten door de kritische lens van de voorheen geformuleerde theoretische grondslagen en kwaliteitsstandaarden. Dit, met uitzondering van kwaliteitsstandaard 5 over het

meten van empowerment-uitkomsten en -processen. Duidelijk is immers dat binnen onze beperkte opzet en tijds kader empowerment als doel op zich werd beschouwd en niet als middel dat bijdraagt aan sociale herverdeling.

3.2 Aansluiting bij kwaliteitsstandaard 1: de inhoudelijke reikwijdte

In lijn met kwaliteitsstandaard 1 stond voorop dat er geen reductie van dimensies van empowerment zou plaatsvinden. Voor de concrete conceptualisering van deze dimensies werd aangesloten bij de besproken empowerment-benadering van de Anglo-Amerikaanse ‘community psychology’ (Peterson & Zimmerman, 2004). Enig creatief doordenken was hier vereist, in die zin dat in deze benadering tot nog toe alleen de verschillende dimensies van empowerment voor een ‘empowered’ organisatie eenduidig werden geconceptualiseerd. Voor de conceptualisering van de verschillende dimensies van empowerment voor een ‘empowering’ organisatie verwijzen Peterson en Zimmerman (2004) uitsluitend naar onderzoek waarin organisatorische kenmerken van ‘empowering’ organisaties aan bod komen, zonder dat dit leidt tot een eenduidig conceptueel kader. Daarom werkten wij zelf een conceptueel schema uit op basis van de door Peterson en Zimmerman aangehaalde literatuur, aangevuld met enkele recentere bronnen (Gutiérrez, GlenMaye & DeLois, 1995; Hardina, 2005; Maton & Salem, 1995; Matthews, Diaz & Cole, 2003; Neal, 2014). Gelet op deze ‘smalle’ basis voor conceptualisering werd gestreefd naar de formulering van dimensies die voldoende ruim zijn opgevat opdat ze alle van belang zijnde organisatorische kenmerken zouden kunnen omvatten. Op basis van de literatuur werden de volgende vijf dimensies voor het in kaart brengen van een ‘empowering’ organisatie geformuleerd:

- organisatiecultuur;
- participatiemogelijkheden;
- rollen- en taakstructuur;
- leiderschap;
- ondersteuning.

De drie dimensies voor het in kaart brengen van een ‘empowered’ organisatie die we gebruiken en wel duidelijk door Peterson en Zimmerman (2004) werden beschreven, zijn:

- de intra-organisatorische dimensie, die aspecten omvat die behoren tot wat zich binnen de organisatie afspeelt, maar tegelijkertijd ook de sterkte van de organisatie in haar maatschappelijke omgeving beïnvloeden;
- de inter-organisatorische dimensie, die aspecten omvat die behoren tot wat zich tussen de organisatie en andere organisaties afspeelt en zo de sterkte van de organisatie in haar omgeving beïnvloeden;
- de extra-organisatorische dimensie, die aspecten omvat die behoren tot de invloed van de organisatie in haar maatschappelijke omgeving die het niveau van samenwerking met andere organisaties overstijgt.

In de verdere operationalisering van deze dimensies in deelaspecten werd ruimte gelaten voor een contextspecifieke invulling en concretisering. Deze komt dan

ook aan bod in de volgende paragraaf, waar de invulling van deze kwaliteitsstandaard wordt besproken.

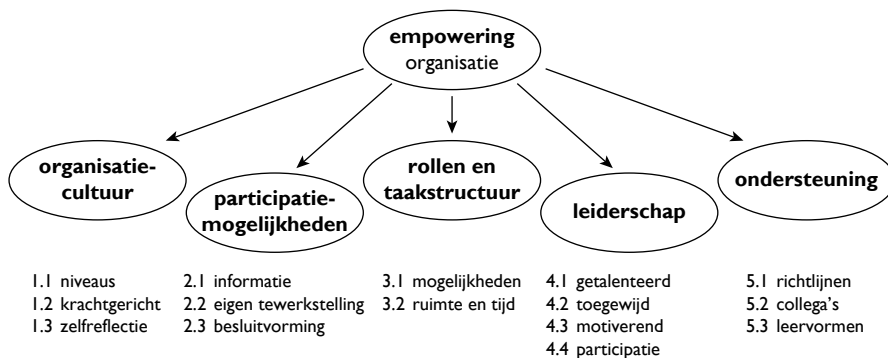
3.3 Aansluiting bij kwaliteitsstandaard 2: de contextspecificiteit

Bij de instrumentontwikkelingstrajecten beoogden we in beide organisaties ten eerste voldoende contextspecificiteit zonder dat dit een volledig andere invulling van de bestaande conceptualisering van het begrip ‘empowerment’ zelf zou inhouden. We kwamen uit bij een compromis. Enerzijds sloten we aan bij de bestaande operationalisering van de Anglo-Amerikaanse ‘community psychology’ in dimensies van een ‘empowering’ en van een ‘empowered’ organisatie, en anderzijds lieten we de verdere operationalisering van deze dimensies in deelaspecten open, om een verregaande inbreng van de organisaties middels hun participatie mogelijk te maken. Weliswaar werden op basis van de literatuur bij elke dimensie een aantal deelaspecten als voorzet gegeven (zie Bijlagen 1, 2 en 3), maar deze werden telkens bevraagd en bediscussieerd naar hun contextspecifieke relevantie, concretisering en volledigheid. Daarbij konden deelaspecten worden geschrapt, opgesplitst, toegevoegd en/of geherformuleerd. Soms bleef de invulling dezelfde voor de twee organisaties, soms kenden ze een andere invulling. We geven hieronder de invulling weer van dezelfde vijf dimensies van een empowering organisatie in meer concrete deelaspecten door het OCMW en door het CAW. Naast een aantal overeenkomsten zijn ook een aantal verschillen waar te nemen. In Bijlage 4 geven we een voorbeeld van hoe eenzelfde deelaspect in beide organisaties in een andere concrete vraag werd gegoten.

Ten tweede werd niet alleen het bepalen van wat er in de instrumenten aan bod zou komen, open gelaten. Ook de aard en toepassingswijze ervan werd, binnen de marges van de vereisten van empowerment-onderzoek en -evaluatie, na een voorzet door de onderzoeker ter discussie gesteld.



Figuur 2 Invulling van een empowering organisatie door het OCMW



Figuur 3 Invulling van een empowerment organisatie door het CAW

3.4 Aansluiting bij kwaliteitsstandaarden 3 en 4: participatie van de doelgroep in de ontwikkeling en toepassing van instrumenten

De doelgroep van dit tweevoudig empirisch onderzoeksluik was telkens de organisatie en haar medewerkers. Elk van de ontwikkelingstrajecten kunnen we typen als aanbodgestuurde, matig tot hoog participatieve trajecten.

- *Waarom ‘aanbod-gestuurd’?*

De ruimere onderzoeksagenda ‘Empowerment en participatie’ waarvan dit onderzoek deel uitmaakt, kwam weliswaar mede tot stand naar aanleiding van vragen en verzuchtingen van het welzijnswerkveld, maar deze hadden alleen betrekking op het psychologisch niveau van empowerment van de cliënten. Het ging met name om de aanhoudende vraag naar het in beeld krijgen van de resultaten van de hulpverlening op een meer omvattende, correcte manier dan de huidige registratie- en meetsystemen toelaten. Het risico dat door deze eenzijdige focus complexe persoon-in-context fenomenen zouden worden gereduceerd tot individuele dynamieken, werd door de onderzoekers ondervangen door ook – ongevraagd – empowerment op het niveau van de organisatie in beeld te brengen.

- *Waarom ‘matig tot hoog participatief’?*

In elk van beide trajecten participeerde de doelgroep (de organisatie en haar medewerkers) op betekenisvolle wijze in de ontwikkeling van de instrumenten. Hoewel er geen rechtstreekse financiële inbreng van de organisaties was, brachten zij wel een investering in personeel en tijd in. Naar aanleiding van een vraag van de onderzoeker stelde de onderzoeksambassadeur in elke organisatie een functie-gemengde werkgroep van medewerkers samen. In het CAW bestond deze werkgroep uit negen personen: het voltallige directieteam (de directeur en de drie adjunct-directeurs, waaronder de ambassadeur), drie beleidsmedewerkers en twee teamverantwoordelijken. In het OCMW bestond de werkgroep eveneens uit negen personen: de ambassadeur, drie stafmedewerkers, een HR-medewerker, twee hoofdmaatschappelijk werkers en twee maatschappelijk werkers. In het CAW kwam de werkgroep zes keer samen gedurende twee tot drie uur. In het OCMW

kwam de werkgroep tien keer samen gedurende twee uur en één keer een hele dag. De opkomst was in beide werkgroepen telkens hoog. Zelden waren er afwezigen. Verder kregen de werkgroepleden soms ook een huiswerktaak.

In de laatste fase van het ontwikkelingstraject werd voor beide organisaties alle input van de werkgroep over het 'wat' en 'hoe' meten door de onderzoeker verwerkt tot een voorstel van twee instrumenten: voor het in kaart brengen van de organisatie als enerzijds een 'empowering' organisatie en anderzijds een 'empowered' organisatie. Na grondige bespreking en enkele aanpassingen aan de voorgestelde instrumenten en handleiding zou het traject zijn afronding kennen. Een testfase was niet in de opzet van dit onderzoek opgenomen (maar wel in dat van een mogelijk vervolgonderzoek). Op aandringen van beide werkgroepen, die de geplande afronding als voortijdig en zichzelf als in de steek gelaten ervoeren, werd beslist om bijkomend toch een (beperkte) testfase uit te voeren. In het OCMW werd het instrument voor het in kaart brengen van de organisatie als 'empowering' organisatie uitgetest in twee groepen van medewerkers met dezelfde functie in de organisatie: de groep maatschappelijk werkers van de thuislozenzorg en de groep hoofdmaatschappelijk werkers van het Welzijnsbureau Gent Noord. Deze groepen werden elk begeleid door een lid van de werkgroep zonder leidinggevende functie ten aanzien van de groep, dit om sociale wenselijkheid in de dialogen te vermijden. De onderzoeker was telkens aanwezig als observator. Beide tests namen een halve dag in beslag en leidden opnieuw tot enkele bijstellingen en wijzigingen, waaronder het invoegen van de stelregel dat de dialooggroepen dienden te worden samengesteld uit medewerkers van verschillende teams of diensten opdat het meetniveau zich niet op het niveau van een team of dienst, maar op het niveau van de organisatie zou situeren.

In het CAW, waar het traject al achterliep op dat van het OCMW, werd een test in het vooruitzicht gesteld na de rapportering (en dus ook nadat het project eigenlijk al afgelopen was). Hierbij werden beide instrumenten getest in een functie-gemengde dialooggroep. Er werd voor deze test dan ook een hele dag uitgetrokken, evenals een nabespreking en het bijstellen van het instrument.

De instrumenten zelf zetten ook aan tot een participatieve toepassing ervan. Beide instrumenten zijn telkens gezamenlijk voorzien van een handleiding die niet uitsluitend de instrumenten zelf, maar ook de ruimere, empowerende evaluatiemethode waarvan ze deel uitmaken, toelichtte. Deze methode is opgebouwd rond de volgende twee kernelementen:

- *Participatie.* Van het inplannen tot en met de opvolging van het actieplan wordt de empowerment-evaluatie georganiseerd door een empowerment-evaluatiewerkgroep onder aansturing van een empowerment-evaluatieverantwoordelijke. Verantwoordelijke en leden samen vertegenwoordigen daarbij middels vrijwillige kandidaatstelling en (min of meer) proportioneel naar aantal alle functies van de betrokken medewerkers.
- *Van dialoog naar verbetervoorstellen.* De toepassing van de instrumenten zelf gebeurt in dialooggroepen van medewerkers onder begeleiding van een groepsbegeleider en is gericht op het gezamenlijk evalueren en formuleren van verbetervoorstellen.

4 Betekenis van de studie voor onderzoek en praktijk

Op basis van een gerichte literatuurstudie en het kritisch screenen van een representatieve selectie van bestaande empowerment-meetinstrumenten werden in deze studie theoretische grondslagen en kwaliteitsstandaarden voor het ontwikkelen van empowerment-evaluatie-instrumenten geformuleerd. Vervolgens werd in een simultaan instrumentontwikkelingstraject in twee welzijnsorganisaties nagegaan of deze kwaliteitsstandaarden ook in de praktijk haalbaar en effectief zijn. Het resultaat van deze trajecten toont aan dat dit het geval is: in elk van beide organisaties werden twee voldoende inhoudelijk brede en voldoende contextspecifieke instrumenten op participatieve wijze ontwikkeld. Het zijn telkens praktisch toepasbare instrumenten die toelaten om de eigen organisatie in kaart te brengen en te verbeteren als een 'empowering' organisatie voor haar medewerkers en als een 'empowered' organisatie in haar sociale omgeving. Deze studie draagt hierdoor op een theoretisch en empirisch gefundeerde wijze bij aan het vullen van twee leemtes in het empowerment-onderzoek. Ten eerste voorziet ze de sterke focus bij instrumentontwikkeling op de psychometrische eigenschappen van meetinstrumenten van een noodzakelijk complement: aandacht voor de theoretische grondslagen bij de aanvang van de instrumentontwikkeling. Ten tweede biedt ze tegenwicht aan de aanhoudende tendens om zich te beperken tot het individuele, psychologische niveau van empowerment waardoor het risico in stand wordt gehouden dat complexe persoon-in-context fenomenen worden herleid tot individuele dynamieken.

Voor de praktijk biedt deze studie niet alleen 'theoretisch ideale', maar ook 'praktisch haalbare' kwaliteitsstandaarden voor het toetsen van bestaande en/of de ontwikkeling van nieuwe empowerment-meetinstrumenten. Verder biedt de uitgewerkte conceptualisering en operationalisering van een 'empowering' en een 'empowered' organisatie een blik op de dimensies en de meer concrete deelaspecten van datgene waarover het gaat wanneer een organisatie zich als een 'empowering' organisatie voor haar medewerkers en als een 'empowered' organisatie in haar sociale omgeving wil evalueren en versterken. Bovendien biedt deze studie concrete voorbeeld-instrumenten die als theoretisch en empirisch onderbouwde basis en inspiratie kunnen dienen bij het (contextspecifiek en participatief) ontwikkelen van eigen instrumenten. Ten slotte benadrukken we dat het meten van empowerment niet gebruikt mag worden als een op zichzelf staand evaluatie-instrument voor het functioneren van individuele professionals, een team of van individuele cliënten.

Daarnaast kent deze studie ook beperkingen die in verder onderzoek kunnen en moeten worden aangepakt. Een eerste beperking betreft de generaliseerbaarheid van de ontwikkelde operationalisering, de instrumenten waartoe deze heeft geleid en de evaluatiemethode waarvan zij deel uitmaken. Verder onderzoek dient na te gaan of en hoe deze verder doorontwikkeld kunnen worden zodat ze toepasbaar zijn voor de gehele eigen sector, maar – mogelijk – ook voor organisaties die zich daarbuiten situeren. Een tweede beperking heeft betrekking op de inhoudelijke reikwijdte van het empirisch onderzoeksluik op het niveau van de organisatie. Weliswaar kwam in de overkoepelende onderzoeksagenda ook het psychologische

niveau van empowerment van welzijnscliënten aan bod, maar de onderlinge interactie van de verschillende niveaus blijft onderbelicht. Verder, lange-termijnonderzoek dient de link tussen de verschillende niveaus van empowerment verder uit te klaren.

Vanuit de empowerment-benadering wordt voor dit verder toegepast onderzoek aangestuurd op participatief onderzoek waarin ook de doelgroep (professionals en/of cliënten) verregaand betrokken is. Op dit vlak bevestigt deze studie met name het belang van een duidelijke win-win-situatie voor de betrokken partijen en van een centraal aanspreekpunt, een ‘ambassadeur’, in de betrokken organisaties. Deze ambassadeur draagt aanzienlijk bij tot een vlotte communicatie, efficiënte afspraken en afstemming bij eventuele uiteenlopende verwachtingen of doelstellingen. Verder stellen we het belang vast van het betrekken van HR-medewerkers bij de instrumentontwikkeling op het niveau van de organisaties. Dan kan aansluiting worden gezocht bij andere instrumenten en nota’s van deze afdeling. Ook kan deze afdeling een rol toebedeeld krijgen bij het borgen en de – eventuele – verdere ontwikkeling van de instrumenten. Ten slotte brengt het simultaan ondernemen van een instrumentontwikkelingstraject in twee organisaties al snel aan het licht dat participatieve processen sterk in tempo kunnen verschillen én dat zij zich niet zomaar schikken naar tijdslijmieten die zijn opgelegd door de onderzoeksfinanciering (1.5 jaar). De onderzoeker die het proces zorgzaam wil afronden, komt hiermee zelf in een lastig tewerkstellingsparket. Met andere woorden: het vereiste van voldoende flexibele onderzoekers in verregaand participatief onderzoek gaat samen met de vraag naar voldoende flexibele financieringsmodaliteiten voor dit leerrijk én hoogrenderend type van onderzoek. Dit is alleszins één van de beleids- en onderzoeksaanbevelingen die in de ‘policy brief’ is vermeld (Van Regenmortel, Steenssens, Driessens & Depauw, 2016). Alle betrokkenen onderstrepen het belang van dergelijk onderzoek en voelen zich daadwerkelijk gehoord. Dit komt hun proces van empowerment ten goede. De kloof tussen wetenschap en praktijk wordt zodoende overbrugd. Onderzoekresultaten worden aanvaard en meegenomen in de reguliere werking van de organisaties. Dit verhoogt de impact van onderzoek door het realiseren van reële praktijkverbetering en biedt zodoende garanties op meer duurzame effecten die ook de cliënt ten goede komen.

Praktijkbox

Wat betekenen deze resultaten voor de praktijk?

- Benoem een ‘ambassadeur’ als centraal aanspreekpunt binnen de organisatie: deze kan het proces levend houden, mensen stimuleren en een brug vormen tussen de werkvloer en het management.
- Betrek expliciet HR-medewerkers bij de instrumentontwikkeling op het niveau van de organisatie.
- Zorg voor een ‘gemengde’ samenstelling van de dialooggroepen (medewerkers uit verschillende teams en afdelingen, maar ook verschillende hiërarchische functies).

- ‘Bezint eer ge begint’: zorg ervoor dat het project een onderbouwde en gestructureerde aanpak heeft. Dit impliceert ook dat er ‘empowerment-kenners’ aanwezig moeten zijn in de organisatie zowel naar inhoud als naar methodologie.
- Zie erop toe dat evaluatie-activiteiten een empowerende ervaring zijn voor alle betrokkenen, een ervaring die versterkend en verbindend werkt in de organisatie en gericht is op een verbetering van een bepaalde interventie of praktijk.

Literatuur

- Akey, T.M., Marquis, J.G., & Ross, M.E. (2000). Validation of scores on the Psychological Empowerment Scale: A measure of empowerment for parents of children with a disability. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 419-438.
- Chapin, R.K. (1995). Social policy development: The strengths perspective. *Social Work*, 40, 506-514.
- Chavis, D.M., & Wandersman, A. (1990). Sense of community in the urban environment: A catalyst for participation and community development. *American Journal of Community Psychology*, 18, 55-81.
- Cochran, M. (1992). Parent empowerment: Developing a conceptual framework. *Family Science Review*, 5, 3-21.
- Fetterman, D., & Wandersman, A. (2007). Empowerment evaluation yesterday, today and tomorrow. *American Journal of Evaluation*, 28, 179-198.
- Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of Community Psychology*, 18, 41-54.
- Gutiérrez, L.M., GlenMaye, L., & DeLois, K. (1995). The organizational context of empowerment practice: Implications for social work administration. *Social Work*, 40, 249-258.
- Hardina, D. (2005). Ten characteristics of empowerment-oriented social service organizations. *Administration in Social Work*, 29, 23-42.
- Haswell, M.R., Kavanagh, D., Tsey, K., Reilly, L., Cadet-James, Y., Laliberté, A., Wilson, A., & Doran C. (2010). Psychometric validation of the Growth and Empowerment Measure (GEM) applied with indigenous Australians. *Australia and New Zealand Journal of Psychiatry*, 44, 791-799.
- Holland, J., & Ruedin, L. (2012). *Monitoring and evaluating empowerment processes*. Berne: Swiss Agency for Development and Co-operation.
- Jacobs, G., Braakman, M., & Houweling, J. (2005). *Op eigen kracht naar gezond leven. Empowerment in gezondheidsbevordering: concepten, werkwijzen en onderzoeksmethoden*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Laverack, G., & Wallerstein, N. (2001). Measuring community empowerment: A fresh look at organizational domains. *Health Promotional International*, 16, 179-185.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., & Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Maton, K.I., & Salem, D.A. (1995). Organizational characteristics of empowering community settings: A multiple case study approach. *American Journal of Community Psychology*, 23, 631-656.
- Matthews, R.A., Diaz, M.W., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32, 297-318.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L., & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multi-level review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 1231-1281.
- Narayan, D. (2005). Conceptual Framework and Methodological Challenges. In D. Narayan (Ed.), *Measuring empowerment: Cross-disciplinary perspectives* (pp. 3-38). Washington, DC: The International Bank for Reconstruction.
- Neal, Z.P. (2014). A network perspective on the processes of empowered organizations. *American Journal of Community Psychology*, 53, 407-418.
- Ozer, E.J., & Schotland, M. (2011). Psychological empowerment among urban youth: Measure development and relationship to psychosocial functioning. *Health Education & Behavior*, 38, 348-356.
- Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.
- Peters, L., Jacobs, G., & Molleman, G. (2007). *Toolbox voor het meten van empowerment bij de einddoelgroep*. Utrecht: Nationaal Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie.
- Peterson, N.A., & Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment / exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.
- Riger, S. (1993). What's wrong with empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 21, 279-292.
- Russel, S.T., Muraco, A., Subramaniam, A., & Laub, C. (2009). Youth empowerment and high school gay-straight alliances. *Youth Adolescence*, 38, 891-903.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Speer, P.W. (2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory. *Journal of Community Psychology*, 28, 51-61.
- Speer, P.W., & Hughey, J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. *American Journal of Community Psychology*, 23, 729-748.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Steenssens, K., & Van Regenmortel, T. (2007). *Empowerment Barometer: Procesevaluatie in buurtgebonden activeringsprojecten*. Leuven: KU Leuven-HIVA.
- Steenssens, K., & Van Regenmortel, T. (2013). *Grondslagen en uitdagingen voor het meten van empowerment*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Steenssens, K., & Van Regenmortel, T. (2014). *Empowerment-meetinstrumenten: Kritische reflectie op basis van theoretische grondslagen*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Swift, C., & Levin, G. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. *Journal of Primary Prevention*, 8, 71-94.
- Terwee, C.B., Bot, S.D.M., De Boer, M.R., Van der Windt, D.A.W.M., Knol, D.L., Dekker, J., & De Vet, H.C.W. (2007). Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60, 34-42.

- Van Regenmortel, T. (2002). *Empowerment en maatzorg: Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Leuven/Leusden: Acco.
- Van Regenmortel, T. (2007). Empowerment in de zorg: Krachten en kwetsbaarheden. In P. Develtere et al. (Red.), *Werk & wereld in de weegschaal: Confronterende visies op onderzoek en samenleving* (p. 261-280). Leuven: Uitgeverij Lannoo-campus.
- Van Regenmortel, T. (2011). *Lexicon van empowerment*. Utrecht: Marie Kamphuis Stichting.
- Van Regenmortel, T., Steenssens, K., & Steens, R. (2016). Empowerment onderzoek: een kritische vriend voor sociaal werkers. *Journal of Social Intervention*, 25, 4-23.
- Van Regenmortel, T., Steenssens, K., Driessens, K., & Depauw, J. (2016). *Beleids- en onderzoeksaanbevelingen: Empowerment en participatie*. Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.
- Wallerstein, N. (2006). *What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?* Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18, 169-177.
- Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.
- Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York: Plenum Press.
- Zimmerman, M.A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.

Bijlage 1 Gegeven dimensies en aanpasbare deelaspecten van een 'empowering' organisatie

'Empowering' organisatie				
Organisatie-cultuur	Participatie-mogelijkheden	Rollen- en taakstructuur	Leiderschap	Ondersteuning
Het perspectief van empowerment op de verschillende niveaus is aanwezig in de missie en visie van de organisatie.	Er is een soepele informatiedeling over de organisatie (financieel, beloningsstructuur, inzicht in cliënten, enz.) aan alle medewerkers.	Er is ruimte voor gedeelde verantwoordelijkheden .	Leiderschap is gedeeld , eerder dan dat het bij één persoon berust, en er is ruimte voor verbreding wanneer medewerkers zich tot leiders ontwikkelen.	Er is een duidelijk geheel van aanpasbare richtlijnen die werknemers op procedureel en gedragsvlak ondersteunen bij het nemen van beslissingen.

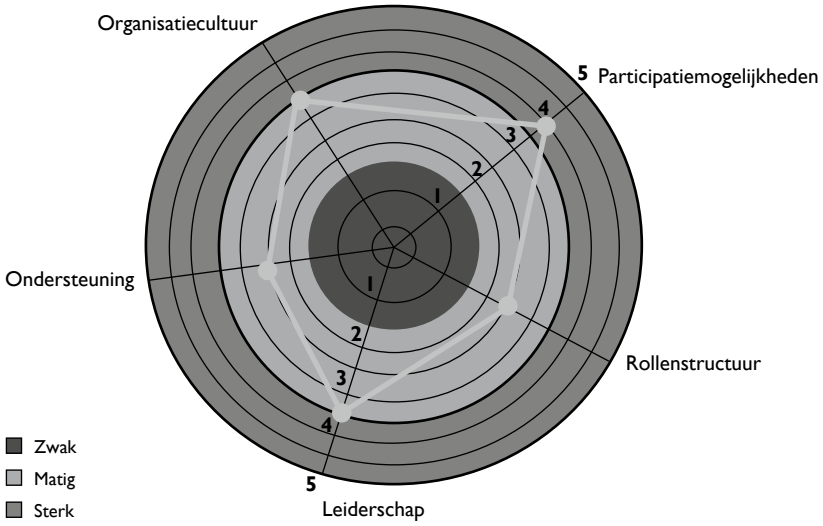
‘Empowering’ organisatie				
Organisatie-cultuur	Participatie-mogelijkheden	Rollen- en taakstructuur	Leiderschap	Ondersteuning
<p>Er wordt doorheen heel de organisatie krachtgericht gedacht en gehandeld. Dit is: met een dubbele focus: eerder dan een eenzijdige focus op het negatieve (aanwezige problemen en risico’s) wordt ook aandacht voor het positieve, aanwezige mogelijkheden, capaciteiten en krachtbronnen.</p>	<p>Er zijn mogelijkheden om deel te nemen aan de besluitvorming van/binnen de organisatie.</p>	<p>Er is een toegankelijke, brede rollenstructuur doorheen de verschillende niveaus van de organisatie, die de leden de mogelijkheid biedt om meerdere en zinvolle rollen op te nemen waarbinnen ze kunnen groeien. Op die manier worden vele mogelijkheden geboden voor het ontwikkelen en toepassen van vaardigheden en voor het opnemen van verantwoordelijkheid.</p>	<p>Leiders zijn zowel op het interpersoonlijke als op het organisatorische vlak getalenteerd. Ze kunnen goed met anderen samenwerken, middelen mobiliseren, de stabiliteit behouden, verandering en evolutie ondersteunen en reageren op externe bedreigingen.</p>	<p>Er is een omvattend ondersteuningssysteem tussen ‘lot’genoten (interviews).</p>
	<p>Er is inspraak in de eigen tewerkstelling, zoals bij: werkverantwoordelijkheden, productiviteitsstandaarden, betaalde vakantie, pensioenplan, productieteam, aanwerving van nieuwe werknemers, evaluatie van managers.</p>		<p>Leiders zijn inspirerend en motiverend voor medewerkers.</p>	<p>Er wordt voorzien in de nodige vorming en opleiding.</p>

'Empowering' organisatie				
Organisatie-cultuur	Participatie-mogelijkheden	Rollen- en taakstructuur	Leiderschap	Ondersteuning
			Leiders zijn toegewijd aan de organisatie en aan de groei van hun medewerkers. Ze moedigen participatie van medewerkers in de besluitvorming aan en beschouwen dit als een aanwinst in plaats van als een bedreiging.	

Bijlage 2 Gegeven dimensies en aanpasbare deelaspecten van een 'empowered' organisatie

'Empowered' organisatie		
Intra-organisatorische dimensie	Interorganisatorische dimensie	Extra-organisatorische dimensie
Er is samenwerking van subgroepen in de organisatie die elk de mogelijkheid hebben om beslissingen en onderwerpen te beïnvloeden die een impact hebben op de organisatie.	Er is samenwerking tussen relevante organisaties , zoals voor de coördinatie van dienstverlening, informatieuitwisseling, samenwerkingsconvenanten, gekoppeld aan specifieke doelen en informele afspraken.	De organisatie slaagt in de beïnvloeding van beleid en praktijk ('sociale macht').
Er is een uitgeklard ideologisch conflict . Verschillen in visie en denken zijn gekend en dermate uitgeklaard dat ze de werking niet hinderen.	De organisatie verwerft middelen (inkomsten, werkkraft, faciliteiten, materialen, ...) van andere organisaties en instituties.	De organisatie ontwikkelt alternatieve/innovatieve programma's en settings .
De organisatie identificeert alle mogelijke middelen (inkomsten, werkkraft, faciliteiten, materialen, ...) en ontwikkelt plannen om ze te verwerven.		De organisatie wendt haar middelen (inkomsten, werkkraft, faciliteiten, materialen, ...) maximaal aan in en voor de gemeenschap .

Bijlage 3 Voorbeeld evaluatieprofiel van een 'empowering' organisatie



Bijlage 4 Voorbeeld van eenzelfde deelaspect met andere vraagverwoording

5.3 Stimuleren van deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften

Toelichting: We bespreken in dit aspect in welke mate deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt gestimuleerd in het OCMW.

Denk hierbij aan:

- aanmoediging.
- voldoende informatie.
- vlotte toelatings- en inschrijvingsprocedures voor zowel interne als externe initiatieven.
- tegemoetkomingen (budget, tijd, ...).

Noteer vóór en na de bespreking welke uitspraak volgens jou het meest van toepassing is.

- 1 Deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt niet gestimuleerd.
- 2 Deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt te weinig gestimuleerd.
- 3 Deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt matig gestimuleerd.
- 4 Deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt redelijk gestimuleerd.
- 5 Deelname aan vorming en opleiding voor organisatie-gerelateerde wensen en behoeften wordt sterk gestimuleerd .
- 0 Ik heb hier geen zicht op.

⊕

Score vóór discussie	Score na discussie

Opmerkingen:

Verbetervoorstellen:

Vraagstelling en -verwoording van aspect 5.3 door het OCMW

5.3 Ondersteunende leervormen

Toelichting: We bespreken in dit derde en laatste aspect van de dimensie 'ondersteuning' in welke mate wordt voorzien in de nodige leervormen voor de medewerkers van het CAW. 'Leervormen' heeft hier betrekking op interne en externe vorming, training en opleiding.

Noteer vóór en na de bespreking welke uitspraak volgens jou het meest van toepassing is.

- 5 De nodige leervormen worden **volop** voorzien.
- 4 De nodige leervormen worden **redelijk** voorzien.
- 3 De nodige leervormen worden **matig** voorzien.
- 2 De nodige leervormen worden **weinig** voorzien.
- 1 De nodige leervormen worden **niet** voorzien.
- 0 Ik heb hier geen zicht op.

Score vóór discussie	Score na discussie

Opmerkingen:

Verbetervoorstellen:

Vraagstelling en -verwoording van aspect 5.3 door het CAW

Quality standards for the development of empowerment evaluation instruments: From theory to practice in social service organizations

Katrien Steenssens, Tine Van Regenmortel & René Schalk, Gedrag & Organisatie, volume 30, September 2017, nr. 3, pp. 204-229

This study examines how instruments should and can be developed to map and improve social service organizations, as empowering organizations for their employees and as empowered organizations in their societal context. Through the lens of the theoretical foundations within the empowerment approach of the Anglo-American community psychology, the critical appraisal of existing empowerment measures leads to the formulation of quality standards for the development of empowerment evaluation instruments. In a participative process in two social service organizations, the achievability and effectiveness of the quality standards to develop empowerment evaluation instruments are tested. This process indeed leads to applicable instruments to map and improve organizational empowerment, not only by content but also by method of application. For social work practice, this study offers quality standards to

judge existing and guide the development of new empowerment measures, a view on the dimensions of organizational empowerment and their components involved and concrete instruments that can serve as theoretically and empirically underpinned inspiration.

Key words: empowerment, evaluation, improvement, social service organization, social work