

BIND-KRACHT IN OCMW'S

EEN KADER VOOR ORGANISATORISCH EMPOWERMENT

Jan Depauw en Kristel Driessens,
met medewerking van Wim De Clerck

BIND-KRACHT IN OCMW'S

Een kader voor organisatorisch
empowerment

Expertisecentrum Krachtgericht Sociaal Werk
Karel de Grote-Hogeschool Antwerpen



Karel de Grote-
Hogeschool
start met voorgrond



LANNOO
CAMPUS

D/2014/45/262 - ISBN 978 94 014 1832 2 - NUR 752 / 774

Vormgeving cover: Stéphane de Schrevel

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Kristel Driessens, Jan Depauw & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

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

Uitgeverij LannooCampus

Erasme Ruelensvest 179 bus 101

3001 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Inhoudstafel

1	Krachtgericht en verbindend werken in OCMW's	7
2	Naar een ondersteunend kader voor versterkend en verbindend werken: organisatorisch empowerment geëxpliciteerd	11
2.1	Tien krachtlijnen van Bind-Kracht	12
2.2	Een kader van organisatorisch empowerment	17
2.2.1	<i>Nomologisch kader van Peterson en Zimmerman</i>	18
2.2.2	<i>Nomologisch kader van Maynard, Gilson en Mathieu</i>	20
2.2.3	<i>Het managementmodel van Burke en Litwin</i>	23
2.2.4	<i>Participatie in de OCMW-hulpverlening</i>	27
2.3	Naar een eigen, geïntegreerd kader van organisatorisch empowerment	29
3	Op zoek naar wat ondersteunend werkt in vier OCMW's	40
3.1	Gezamenlijke kennisproductie	42
3.2	Versterken wat werkt via waarderend onderzoek	44
3.3	Het Onderzoeksopzet	44
3.3.1	<i>Keuze van onderzoeksveld en onderzoekssubjecten</i>	45
3.3.2	<i>Een Delphi-bevraging bij maatschappelijk werkers</i>	51
4	De empowerende werking van het OCMW: het kader getoetst	55
4.1	De <i>outcome</i> : versterkend en verbindend werken	56
4.2	De externe omgeving	60

4.2.1	<i>Maatschappelijke noden en doelgroep</i>	61
4.2.2	<i>Gemeenschap</i>	67
4.2.3	<i>Samenwerking met andere organisaties</i>	75
4.2.4	<i>Lokaal cliëntoverleg</i>	82
4.3	Hefbomen van de transformationele dimensie	83
4.3.1	<i>Een gedragen visie en missie</i>	84
4.3.2	<i>Leiderschap</i>	92
4.3.3	<i>Organisatiecultuur</i>	96
4.4	Elementen op teamniveau	102
4.4.1	<i>(Organisatie)Structuur en faciliterende omkadering</i>	102
4.4.2	<i>Stimulerend management</i>	124
4.4.3	<i>Ondersteunend teamklimaat</i>	137
4.5	Elementen op individueel niveau	144
4.5.1	<i>Deskundigheid en specialisatie</i>	145
4.5.2	<i>Betrokkenheid en autonomie</i>	148
4.5.3	<i>Positieve basishouding</i>	153
4.6	Elementen op cliëntniveau	156
4.6.1	<i>Beleidsparticipatie en ervaringsdeskundigheid</i>	156
4.6.2	<i>Inzet van participatieve methoden</i>	159
4.6.3	<i>Een samenwerkingsrelatie in de hulpverlening</i>	160
5	Een uitnodigend kader voor organisatorisch empowerment	163
6	Referentielijst	171

1

**Krachtgericht en verbindend
werken in OCMW's**

Het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW) is een belangrijke speler op het vlak van welzijn. Het is een publieke instelling met als algemene opdracht de noodzakelijke hulp te voorzien voor de inwoners van de gemeente om hun een menswaardig bestaan te garanderen (Casman et al., 2007, p. 17). Het OCMW staat in voor de realisatie van het recht op maatschappelijke integratie (Van Mechelen & Bogaerts, 2008). Vranken beschouwt het OCMW, meer dan dertig jaar na zijn oprichting naast en met de gemeenten, lokale particuliere welzijnsinitiatieven en armoedeverenigingen, als de partner bij uitstek om op het lokale niveau armoedebeleid te organiseren' (2005, p. 159). Het OCMW wordt telkens opnieuw geconfronteerd met nieuwe maatschappelijke uitdagingen waarop het een antwoord zoekt, zoals de toegenomen culturele diversiteit van de bevolking (Van Robaeyns & Driessens, 2011), het spanningsveld tussen activering en zorg (Raeymaeckers & Vranken, 2009) of het waarborgen van een kwaliteitsvolle dienstverlening (Casman et al., 2007; Van Dijck, 2008).

In het onderzoek 'Bind-Kracht in OCMW's' gaan we, in nauwe samenwerking met OCMW's, op zoek naar de organisatorische voorwaarden voor krachtgericht en verbindend werken in OCMW's, die staan voor heel wat maatschappelijke uitdagingen. We kiezen daarbij voor een bijzondere werk- en onderzoeksmethode.

In een eerste deel schetsen we de context van dit onderzoek en gaan we in op de voornaamste doelstelling: nagaan op welke manier krachtgerichte hulpverlening haar weg vindt in de werksetting van OCMW's. We ontwerpen in deel twee een eigen theoretisch raamwerk van organisatorisch empowerment, gebaseerd op nomologische kaders en een vaak gehanteerd managementmodel. In een derde deel lichten we de onderzoeksmethode toe. We beschrijven hoe we samen met de verschillende geledingen binnen OCMW's op zoek gaan naar organisatorische voorwaarden om krachtgerichte hulpverlening in de praktijk van het OCMW te ondersteunen. We beschrijven vervolgens de onderzoeksoptzet en beargumenteren de gemaakte keuzes in het onderzoeksdesign, de selectie van cases en respondenten en de wijze van dataverwerking. In deel vier stellen we de onderzoeksresultaten voor.

Bind-Kracht is een samenwerkingsverband van onderzoekers, lectoren en mensen in armoede. Haar missie is hulpverleners en begeleiders te ondersteunen en te versterken in het krachtgericht werken met mensen in armoede, via onderzoek, methodieontwikkeling en vorming. Via kwalitatief en actieonderzoek ontwikkelt Bind-Kracht in en samen met het werkveld wetenschappelijke kennis, die ze verspreidt via publicaties (de Bind-Krachtreeks uitgegeven bij LannooCampus en artikels), voordrachten, vormingsprogramma's en supervisie op maat. Een basiskenmerk van Bind-Kracht is aanwezigheid en productontwikkeling in het werkveld. De vormingsprogramma's in en voor OCMW's zijn daar een onderdeel van.

De interesse vanuit OCMW's in principes van krachtgerichte, integrale hulpverlening blijkt uit de talrijke vragen naar Bind-Krachtvormingen. Ondanks het enthousiasme voor de visie en methodische basisprincipes van Bind-Kracht, blijkt het voor de cursisten of OCMW-maatschappelijk werkers niet eenvoudig om de principes van een krachtgerichte hulpverlening in hun eigen OCMW-praktijk te vertalen. Bind-Krachttrainers geven aan dat de implementatie van de principes vaak botst op de organisatorische context van de OCMW's.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de organisatorische context sterk bepalend is voor de aard van de geboden hulpverlening in het bijstandssysteem: voor het inhoudelijke aanbod, de aard van de sociale interventies, de hulpverleningsrelaties en de kwaliteit van de hulpverlening (Casman et al., 2007; Driessens, 2003; Engbersen, 2006; Geldof, Luyten, & Van Ruymbeke, 1998; Hermans, 2005; Lipsky, 1980; Raeymaeckers & Vranken, 2009).

De hoofddoelstelling van deze studie is bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van de hulpverlening aan mensen in armoede in OCMW's. Kwaliteitsvolle hulpverlening definiëren we als hulpverlening die duurzame resultaten boekt inzake autonomieverhoging en integratiebevordering (Driessens, 2003). In het eerste boek van Bind-Kracht werkten we dit conceptueel uit, door inzichten te bieden in de leefwereld van mensen in armoede en door het empowermentparadigma te vertalen

naar versterkend en verbindend werken (Driessens & Van Regenmortel, 2006). In het tweede boek werden deze inzichten vertaald naar bruikbare werkinstrumenten en reflectiemateriaal, die hulpverleners in hun eigen praktijk en teams kunnen hanteren (Vansevenant, Driessens & Van Regenmortel, 2008).

In deze studie focussen we op het mesoniveau. Samen met maatschappelijk werkers, cliënten en beleidsverantwoordelijken van OCMW's zoeken we naar mogelijkheden voor de organisatorische ondersteuning van dit versterkend en verbindend werken.

De onderzoeksvragen die centraal staan in deze studie zijn:

- 1 Wat kenmerkt krachtgerichte en verbindende organisaties?
- 2 Hoe ondersteunt een OCMW haar sociaal werkers in het krachtgericht en verbindend werken?

2

**Naar een ondersteunend kader voor
versterkend en verbindend werken:
organisatorisch empowerment
geëxpliciteerd**

In deze paragraaf expliciteren we welke theoretische kaders de onderzoeksfocus inkleuren. Vertrekpunt vormen de krachtlijnen van Bind-Kracht (Driessens & Van Regenmortel, 2006), waarin we schetsen wat versterkend en verbindend werken in de hulpverlening inhoudt. De nomologische kaders van organisatorisch empowerment van Peterson en Zimmerman (2004) en Maynard, Gilson en Mathieu (2012, 2013) helpen ons om de organisatorische voorwaarden te conceptualiseren en operationaliseren. Aangevuld met het organisatie-model van Burke en Litwin (1992), inspireren ze ons om een hanteerbaar analysekader voor dit praktijkonderzoek te ontwikkelen.

2.1 Tien krachtlijnen van Bind-Kracht

De basis voor het visie- en referentiekader dat Bind-Kracht ontwikkelde als leidraad om empowerment naar de hulpverleningspraktijk met cliënten in armoede te vertalen, is gebaseerd op doctoraatsonderzoek, focusgroepen met hulpverleners en mensen in armoede en ervaringen uit trainingsprogramma's. In dit onderzoek vertrekken we vanuit dit handelingskader, dat in de Bind-Krachtboeken samengevat wordt in tien krachtlijnen. We hernemen deze krachtlijnen hier als het startpunt voor dit onderzoek.

1. Bind-Kracht stelt empowerment centraal in de strijd tegen armoede en sociale ongelijkheid.

Empowerment brengt als denk- en handelingskader een fundamentele verandering in het kijken naar sociale problemen en oplossingen. 'Empowerment is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via het verwerven van controle, het aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie' (Driessens & Van Regenmortel, 2006). Hulpverleners die werken vanuit een empowermentparadigma gaan actief op zoek naar kracht- en steunbronnen bij maatschappelijk kwetsbare personen, groepen of gemeenschappen. Ze verbinden deze met hulpbronnen in de bredere sociale en politieke omgeving.

2. Bind-Kracht vertaalt empowerment in de hulpverlening als werken aan autonomie in verbondenheid.

Empowerment stimuleert de eigen mogelijkheden en biedt ondersteuning en versterking waar nodig. We gaan uit van een fundamentele afhankelijkheid tussen mensen waarbij iedereen streeft naar autonomie, maar steeds in verbondenheid met anderen. Vijf pijlers zijn noodzakelijk om dat in de hulpverlening te verwezenlijken: een krachtenperspectief, een hulpverleningsrelatie gekenmerkt door betrokkenheid, gelijkwaardigheid en wederkerigheid, een ondersteunende en schakelende hulpverlener, een competente en empowerende organisatiecontext en ten slotte vraaggestuurd cliëntoverleg.

3. Bind-Kracht ziet relationele gelijkwaardigheid als basis van de kracht van de hulpverleningsrelatie.

Typerend voor elke hulpverleningsrelatie is de ongelijkheid tussen hulpvrager en hulpverlener. Inhoudelijke ongelijkheid is daarbij niet problematisch. Mensen in armoede verwachten een hulpverlener die als gids kennis overdraagt en hen aan hun recht(en) laat komen, iemand die als vakman hun handelingscompetenties versterkt en als belangenbehartiger hun handelingsmogelijkheden verruimt. Daarnaast verwachten ze ook een ondersteuner-stimulator, die lichtpuntjes blijft zien, die een sleutel tot verandering brengt en hen tot hun recht laat komen. Wat mensen in armoede wel als problematisch ervaren, is de relationele ongelijkheid in de hulpverlening. Een hulpverlener met een afstandelijke, bureaucratische of paternalistische opstelling maakt en houdt mensen afhankelijk en versterkt (het gevoel van) controleverlies. Daarom pleit Bind-Kracht voor een nabije, warme en gepersonaliseerde relatie met een emancipatorische dynamiek. Mensen in armoede zoeken naar gelijkwaardigheid op relationeel niveau en gaan gemakkelijker op weg met een hulpverlener die zich ook als mens durft te tonen. Instrumentele hulpverlening mislukt vaak als de expressieve dimensie ontbreekt. Interventie én presentie gaan in een krachtgerichte hulpverlening hand in hand.

4. Bind-Kracht betekent zich verbinden met de leefwereld van mensen in armoede, wat ruimte schept voor de kracht van het verschil.

Door zicht te krijgen op de leefwereld van mensen in armoede, kan een hulpverlener bepaalde gedragingen, houdingen en weerstanden beter kaderen, de effecten van uitsluiting en de diepe kwetsuren leren kennen. Hij zal ook rekening houden met betekenisgevende rollen, de veerkrachtmechanismen ontdekken en kunnen aansluiten bij de drijfveren en wensen van de hulpvrager. Door open te staan voor dit ‘anders-zijn’, het durven te bevragen en leren begrijpen, en door het confronteren met de eigen waarden en normen wordt de kracht van het verschil duidelijk. Hulpverleners en hulpvragers kunnen veel van elkaar leren door samen op weg te gaan. Ze kunnen elkaar versterken als er ruimte komt voor wederkerigheid in een hulpverleningsrelatie.

5. Bind-Kracht heeft oog voor psychologische processen en hun invloed op structureel vlak.

Een krachtgerichte kijk op mensen in armoede staat centraal in Bind-Kracht. Het concept ‘veerkracht’ staat voor het vermogen van een persoon of een systeem om zich positief te ontwikkelen ondanks moeilijke levensomstandigheden. Dat is een belangrijke conditie van empowerment en het appel erop is de sleutel tot een krachtgerichte hulpverlening. Een veilige gehechtheid en interne beheersingsoriëntatie vormen belangrijke bouwstenen voor veerkracht. De omgeving heeft ook hier verantwoordelijkheid. Ze kan kansen bieden op positieve identiteitsvorming en rolverwerving, de ‘tweede klap’ (bijvoorbeeld de vernedering en uitsluiting die met armoede gepaard gaan) vermijden, warme plekken, groepen en steunfiguren creëren of mogelijkheden scheppen tot ‘geven’. Daarnaast zijn er ook de kwetsuren van mensen in armoede en de achterliggende psychologische mechanismen waarmee hulpverleners rekening moeten houden zonder mensen in armoede te beschuldigen of armoede te individualiseren. We benadrukken integendeel het belang van de context en ervaringen bij de ontwikkeling van stoornissen én zien steeds mogelijkheden tot verandering en groei.

6. Bind-Kracht ontwikkelt zich via gepaste rolcombinaties tussen hulpvragers en hulpverleners.

Binnen een hulpverleningsrelatie nemen hulpverlener en hulpvrager een rol op. Het is de taak van de hulpverlener om flexibel om te gaan met zijn rol en te streven naar een gepaste rolcombinatie, die geen kwetsuren toevoegt maar duurzame resultaten biedt. Sommige hulpvragers hebben niet meer nodig dan een redder of een rituele zorgverstrekker die hen terug op de sporen zet via een korte interventie (routinematig of op maat). Bij hulpvragers die op hun autonomie staan of die een aantal vaardigheden nooit kunnen beheersen, zijn rust en stabiliteit vaak het beste wat ze (op dat moment) kunnen bereiken. Die hulpvragers hebben gedurende langere tijd nood aan een probleemoplosser die hun toegang geeft tot sociale rechten en zaken regelt die ze zelf niet gedaan krijgen. Maar veel gezinnen met een verstrengeling van problemen hebben meer nodig. Vooral begeleiders en bemiddelaars werken verbindend en versterkend. Ze behalen duurzame, maar soms weinig zichtbare resultaten in de versterking van het zelfbeeld en in maatschappelijke integratie. Een hulpverlener hoeft niet ten aanzien van alle cliënten een begeleidersrol op te nemen. Wanneer procesmatig werken het risico op nieuwe kwetsuren inhoudt, dient de hulpverlener een andere rol op te nemen. Elke rol draagt kansen tot empowerment in zich als ze op een gepaste wijze wordt ingevuld.

7. Bind-Kracht vraagt een positieve basishouding en gaat uit van de kracht van dialoog en participatie.

Bind-Kracht gaat uit van een hulpverleningsrelatie waarin hulpverlener en hulpvrager samenwerken aan wat belangrijk is voor de hulpvrager. Versterkend en verbindend werken kan alleen in partnerschap, waarbij gebruikgemaakt wordt van de kracht van de dialoog. De hulpvrager wordt een medespeler in het hulpverleningsproces, waarin op zijn ritme gewerkt wordt in een relatie waarin hij zichzelf kan zijn, zich goed voelt en zijn zelfbeeld kan versterken. Dat vraagt van de hulpverlener een positieve basishouding, gekenmerkt door respect (voor het anders-zijn van de hulpvrager), partnerschap, presentie (eerlijke, opmerkelijke, geduldige en vrije aandacht voor de hulpvrager) en het krachtenper-

spectief. Die basishouding creëert het noodzakelijke fundament om als hulpverlener aan bod te mogen komen en om als hulpvrager te kunnen openstaan voor de deskundigheid van de hulpverlener.

8. Bind-Kracht wil spanningsvelden en machtsrelaties binnen de hulpverlening bespreekbaar en hanteerbaar maken.

Elke hulpverlener wordt geconfronteerd met spanningsvelden in de relatie met de hulpvrager: tussen vertrouwen en controle, tussen afstand en nabijheid, tussen product- en procesgericht werken, tussen verafhankelijkheid en autonomieverhoging, tussen organisatie- en cliëntbelangen. Met elke cliënt gaat hij op zoek naar een nieuw evenwicht. In het bewust omgaan met die spanningsvelden in dialoog met de hulpvrager komt een creatieve, krachtgerichte hulpverlening tot stand.

9. Bind-Kracht groeit in een stimulerende omgeving en empowerende organisatie.

Competente werkers hebben ook competente organisaties nodig. Empowerende organisaties stimuleren het 'selfempowerment' van hun werknemers en voorzien hiervoor de nodige randvoorwaarden. Bind-Kracht veronderstelt hulpverleners die sterk staan in hun eigen empowermentproces. Dat houdt in dat organisaties zorg dragen voor de hulpverleners als personen. Daarnaast veronderstelt Bind-Kracht krachtgerichte organisaties in een krachtgerichte omgeving. Hierbij is er aandacht voor een uitgewerkt visiekader, vertaald naar een realistisch en concreet stappenplan en de nodige randvoorwaarden om ondersteuning te bieden aan de organisatie en haar medewerkers. Daarnaast is er ruimte nodig voor het creëren van ontmoetingskansen en steunsystemen voor de cliënten. Krachtgericht groepswork biedt als aanvullende werkvorm een kans voor het delen van ervaringen, grenzen en beperktheden, en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden.

10. Bind-Kracht vereist overlegnetwerken en een krachtig beleid.

Ten slotte dienen ook organisaties hun krachten te bundelen. Een krachtgerichte hulpverlening vraagt om ontkooking, om gedeelde en naadloze zorg en om maatzorg voor de hulpvrager bij verschillende organisaties. Op cliëntniveau is het lokaal cliëntoverleg een methodiek

om afstemming tussen diensten te krijgen. De hulpvrager neemt daarbij een centrale plaats in. Daarnaast benadrukken we de meerwaarde van het samenspel tussen professionelen en paraprofessionelen (zoals ervaringsdeskundigen in de armoede en sociale uitsluiting), vrijwilligers en steunfiguren. Structurele samenwerking met organisaties die dicht bij de doelgroep staan en sterk in de gemeenschap opereren, mag daarbij niet ontbreken. We denken dan bijvoorbeeld aan Verenigingen waar Armen het Woord Nemen, buurtwerkingen en straathoekwerk. Het lokale of bovenlokale sociaal beleid kan die overlegnetwerken, structurele participatie en gedeelde zorg mee stimuleren. Zo wordt een krachtgericht sociaal beleid ontwikkeld (Driessens & Van Regenmortel, 2006, pp. 319-333; Vansevenant, Driessens & Van Regenmortel, 2008).

In dit onderzoek bestuderen we hoe deze tien krachtlijnen van Bind-Kracht reëel vorm kunnen krijgen in de hulpverleningspraktijk van een OCMW. De OCMW's die participeerden in dit onderzoek werden gekozen op basis van hun kennis van en vertrouwdheid met Bind-Krachtkaders. Met de inhouden verkregen via een Bind-Krachtvorming of supervisie, gingen ze in hun praktijk aan de slag. In dit onderzoek bekijken we waar en hoe dat lukt. Als we zicht krijgen op de gepercipieerde implementatie van de krachtlijnen, kunnen we ook nagaan in hoeverre die het resultaat zijn van individuele inspanningen van hulpverleners en/of in welke mate dit ondersteund en mogelijk gemaakt wordt door de organisatie en op welke organisatorische grenzen of drempels ze daarbij stuiten.

2.2 Een kader van organisatorisch empowerment

Om krachten op verschillende niveaus (organisaties, teams en medewerkers) van elkaar te onderscheiden en te identificeren baseren we ons op twee nomologische kaders van organisatorisch empowerment (Peterson & Zimmerman, 2004; Maynard, Gilson & Mathieu, 2012, 2013), en op een managementmodel (Burke & Litwin, 1992). Een nomologisch kader is een theoretisch raamwerk dat de basiskenmerken van

een concept weergeeft en hun onderlinge relaties schetst. Zo een nomologisch kader geeft (meetbare) indicatoren en mogelijke interventies aan.

2.2.1 NOMOLOGISCH KADER VAN PETERSON EN ZIMMERMAN

Bij de verzameling en de analyse van de onderzoeksdata lieten we ons aanvankelijk inspireren door het kader van 'organisatorisch empowerment' van Peterson en Zimmerman (2004). Zij ontwikkelden dit kader op basis van een meta-analyse van onderzoeken naar empowerment in organisaties.

De auteurs onderscheiden *empowered* organisaties van *empowering* organisaties. *Empowered* zijn organisaties die niet alleen het psychologisch empowerment van personeelsleden en cliënten versterken (*empowering*) maar daarnaast ook invloed uitoefenen op hun omgeving (*empowered*) (Peterson & Zimmerman, 2004). De auteurs vermijden op die manier dat empowerment binnen organisaties verengd wordt tot louter psychologisch empowerment. Empowerment alleen op het individuele niveau situeren is een misvatting, ook wel aangeduid als 'individuele bias' (Van Regenmortel, 2008, p. 112). Riger wijst op het depoliticiserende effect daarvan:

'In the context of empowerment, if the focus of inquiry becomes not actual power, but rather the sense of empowerment, then the political is made personal and ironically, the status quo may be supported. (...) Confusing one's actual ability to control resources with a sense of empowerment depoliticizes the latter.' (Riger, 1993)

Peterson en Zimmerman wijzen op het gevaar van de versterking van het individuele schuldmodel, of met andere woorden het gevaar dat deze individuele bias 'may unwittingly blame individuals and result in interventions that focus solely on individual behavior change' (2004, p. 129).

Ze onderscheiden drie niveaus: het intraorganisatorisch, het interorganisatorisch en het extraorganisatorisch niveau. Elk niveau heeft eigen

indicatoren van empowerment. De intraorganisatorische component heeft betrekking op het interne functioneren van de organisatie. De interorganisatorische component wijst op banden tussen organisaties en geeft noodzakelijke relaties en samenwerking aan. De extraorganisatorische component ten slotte verwijst naar acties die organisaties ondernemen om de bredere omgeving te beïnvloeden: de inspanningen om samen met anderen controle en invloed uit te oefenen (Peterson & Zimmerman, 2004, pp. 137-139).

Tabel 1: Nomologisch kader organisatorisch empowerment van Peterson en Zimmerman

Component	Processes	Outcomes
Intra-organisational	Incentive management Subgroup linkages Opportunity role structure Leadership Sociale support Group-based belief system	Viability Underpopulated settings Collaboration of co-empowered subgroups Resolved ideological conflict Resource identification
Inter-organisational	Accessing social networks of other organizations Participating in alliance-building activities with other organizations	Collaboration Resource procurement
Extra-organisational	Implementing community actions Disseminating information	Influence of public policy and practice Creation of alternative community programs and settings Deployment of resources in the community

Bron: Peterson & Zimmerman, 2004, p. 133

Tabel 1 vat het nomologisch kader samen. Dit raamwerk geeft voor ons onderzoek een eerste belangrijke aanzet voor het concretiseren van empowerende organisatorische elementen. Wat we in dit schema echter missen is de samenhang, de mogelijke verbanden tussen die verschillende elementen. Het is geen causaal of verklarend model. Het nomologisch kader van Maynard, Gilson en Mathieu vat die oorzakelijkheid wel, en biedt voor dit onderzoek om die reden een inspirerende aanvulling.