

THE CONCEPT OF EMPOWERMENT AS A FRAMEWORK FOR QUALITY AND EFFECTIVENESS IN SOCIAL WORK

Maria Stoykova

South-West University “Neofit Rilski”, Faculty of Public Health, Health Care and Sports –
Blagoevgrad, Bulgaria, m_stoikova@swu.bg

Abstract: Empowerment is defined as a term that has broad application in many scientific and societal fields. For the past several decades, much research has been conducted in the field leading to conceptual clarification and development of both theory and practice in the field of empowerment and social work. Different understandings, applications and tools to assess of empowerment are available. It is defined as a goal, a process and an outcome and a model involving different levels of realization: individual, organizational and community, which are interrelated, dependent and complementary.

The theme of empowerment is intensely present in discussions and policies in the social sphere, globally and nationally. Current changes in social legislation are directed and focused on achieving high quality and efficiency of social work. This raises the question of the relationship between the implementation of an empowering approach and the effectiveness of social work. Both concepts are debatable in terms of nature and evaluation.

The article presents the results of a theoretical analysis of normative documents and literature on the subject. The aim is to examine the essence of empowerment as a conceptual framework in social work and outline the main characteristics of quality and effectiveness. This directs research inquiry into both the theory and practice of empowerment and the criteria for quality and effectiveness of social work. The results of the study define the empowerment approach in social work as the basis for achieving quality and efficiency. The analysis identifies the principles and conditions for the implementation of quality and effective social support for vulnerable individuals, groups and communities. The application of an empowering approach is based on the fundamental rights of the client in social work, namely to be the subject of his own life and an active participant in the process of planning, providing and evaluating his care. In an organizational and managerial aspect, this determines the need to change the focus - from the quality of care to the quality of life, which is related to overcoming various challenges and requires both a thorough analysis of the specific conditions and the construction of relevant evaluation criteria and measures.

Keywords: social work, empowerment, quality and effectiveness of social work.

КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ОВЛАСТЯВАНЕ КАТО РАМКА ЗА КАЧЕСТВО И ЕФЕКТИВНОСТ В СОЦИАЛНАТА РАБОТА

Мария Стойкова

Югозападен университет “Неофит Рилски”, Факултет „Обществено здраве, здравни грижи и спорт” – Благоевград, България, m_stoikova@swu.bg

Резюме: Овластяването се определя като термин, който има широко приложение в много научни и обществени области. През последните няколко десетилетия се проведе много проучвания в областта, които водят до концептуално изясняване и развитие както на теорията, така и на практиката в областта на овластяването и социалната работа. Налични са различни разбирания, приложения и инструменти за оценка на овластяването. Дефинира се като цел, процес и резултат и модел, включващ различни нива на реализиране: индивидуално, организационно и общностно, които са взаимно свързани, зависими и допълващи се.

Темата за овластяване присъства интензивно в дискусиите и политиките в социалната сфера, в световен и национален мащаб. Протичащите промени в социалното законодателство са насочени и се фокусират върху постигане на високо качество и ефективност на социалната работа. Това поставя въпроса за връзката между прилагането на овластяващ подход и ефективността на социалната работа. И двете концепции са дискуссионни по отношение на същност и оценка.

Статията представя резултати от теоретичен анализ на нормативни документи и литература по темата. Целта е да се разгледат същността на овластяването като концептуална рамка в социалната работа и очертае основните характеристики на качеството и ефективността. Това насочва изследователското търсене както към теорията и практиката на овластяването, така и относно критериите за качество и ефективност на социалната работа. Резултатите от проучването определят овластяващия подход в социалната работа като

основа за постигане на качество и ефективност. Анализът идентифицира принципите и условията за реализиране на качествена и ефективна социална подкрепа на уязвими индивиди, групи и общности. Прилагането на овластяващ подход се основава на основни права на клиента в социалната работа, а именно да бъде субект на собствения си живот и активен участник в процеса на планиране, предоставяне и оценка на грижата за него. В организационен и управленски аспект това определя необходимост от изместване на фокуса - от качество на грижата върху качеството на живот, което е свързано с преодоляване на различни предизвикателства и изисква както задълбочен анализ на конкретните условия, така и конструиране на съответни критерии и мерки за оценка.

Ключови думи: социална работа, овластяване, качество и ефективност на социалната работа.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Определението на IFSW & IASSW от 2014 година дефинира социалната работа като „практическа професия и академична дисциплина, която стимулира социалните промени и развитие, социалното сближаване и овластяването и освобождаването на хората“ и си „взаимодейства с хора и структури с цел преодоляване на житейските предизвикателства и повишаване на благосъстоянието“. „Социалната справедливост, правата на човека, колективната отговорност и зачитането на многообразието“ се идентифицират като основни принципи, които „имат основополагащо значение за социалната работа“ (IFSW & IASSW, 2014). Тази дефиниция разкрива принципни положения в социалната работа, включващи: прилагането на овластяващ подход в процеса на грижа за човешкото благополучието; акцентирание върху овластяването като основна цел и задача на социалната работа, независимо от конкретната уязвимост на индивида, семейството, групата, общността; взаимовръзка и обусловеност между овластяването, благополучието, равнопоставеността и човешките права; използване на взаимодействието като средство за разрешаване на индивидуални и обществени проблеми и подобряване на благополучието. Коментарите към горното определение поставят един основен фокус върху неравенството, дискриминацията, експлоатацията и потисничеството като основни препятствия за човешкото „благосъстояние и развитие“ (IFSW & IASSW, 2014). Очертаните връзки и принципи насочват разглеждането на овластяването като цел, подход и критерии за качество и ефективност в социалната работа. Настоящата статия си поставя за цел да разгледа същността на овластяването като концептуална рамка в социалната работа и очертае основните характеристики на качеството и ефективността.

2. ОВЛАСТЯВАНЕТО КАТО КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА В СОЦИАЛНАТА РАБОТА

Концепцията за овластяване е широко разпространена и се появява относно голям брой области на науката и общественото развитие (Joseph, 2020; Чолакова, 2018). Определя се като съществена за разбиране на същността на социалната работа в нейните две основни направления - практика и оценка (Turner & Maschi, 2015). Въпреки многото различни дефиниции и контексти на разбиране на социалната работа, развитието на способности за социално функциониране, подпомагането на социалната адаптация, постигането на личностно удовлетворение и независимост, социалната защита на индивиди и общности се явяват основни нейни цели и компоненти (Цветанова, 2022). Овластяването ръководи холистичния подход в оценката и интервенциите в социалната работа (Turner & Maschi, 2015) и е заложено в основните ѝ принципи, дефинирани от IFSW (2018). Тези принципи включват: признаване на вроденото достойнство на човека; насърчаване на човешките права, социалната справедливост, правото на самоопределеност и участие; разглеждане на човека като цялостна личност (IFSW, 2018).

Социалната работа се явява посредник между индивида и важните за него системи (Сотирова, 2011), насочена към организиране и мобилизиране на потенциалните му възможности и повишаване на независимостта (Паризов, Сотирова, 2012) и е свързана със социалната справедливост (Lee, 2001; McLaughlin, 2009). Застъпничеството се явява средство за постигане на равнопоставеност и социална справедливост (McLaughlin, 2009), а овластяването - форма на застъпничество чрез изграждане на капацитета за самозастъпничество. Zimmerman (2000) го определя като отделен подход за развитие на интервенции и създаване на социална промяна.

Овластяването има различни дефиниции и може да означава „различни неща за различните хора“ (Gutierrez, 1090; Adams, 2003, p. 8). Дефинира се като:

- „средствата, чрез които индивиди, групи и/или общности стават способни да поемат контрол над обстоятелствата си и да постигат собствените си цели, като по този начин могат да работят за подпомагане на себе си и на другите за максимално увеличаване на качеството на живота си“ (Adams, 2003, p.8);

- „процес на увеличаване на личната, междуличностната и политическа сила, така че индивидите да предприемат действия за подобряване на тяхната житейска ситуация“ (Gutierrez, 1090, p. 149);
- „клиничен и ориентиран към общността подход, обхващащ холистична работа с индивиди, семейства, малки групи, общности и политически системи“ (Lee, 2001, p. 30-31);
- подход, който представлява „гледна точка към практиката – начини на мислене и извършване на практика, гъвкава и отворена система, която се приспособява към уникалния стил, преценка и представа за себе си на потребителя“ като се „основава на (и трябва да изясни) професионалната цел, ценности, идеология, концепции, знания и методи, които избира като своя компетентност“ (Lee, 2001, p. 31-32).

В контекста на социалната работа то е както теория, така и метод (Adams, 2003). Може да се приеме като теоретичен модел на приложение и изследване в социалната работа, където се противопоставя на традиционните модели и измества експертната позиция от специалистите върху самите клиенти. Помага на клиентите да влияе над собствения си живот (Joseph, 2020).

Като концептуална рамка овластяването може да се отнесе към всеки аспект на социалната работа с отделните групи потребители и сфери на приложение, като е ориентирано към лична и социална промяна и поставя фокус върху самопомощта и отношенията на сътрудничество в помагачия процес (Adams, 2003). Концептуално овластяването се свързва със самопомощта, която може да бъде „процес, група или организация, включваща хора, които се събират или споделят опит или проблем, с оглед на индивидуална и/или взаимна полза“ и да се разглежда като форма на овластяване (Adams, 2003, p. 19). Това се свързва с разбирането на Zimmerman (1995) за психологическото овластяване, което освен възприемане за собствената компетентност, включва участие и ангажиране в общността.

Изследване на теорията на овластяване показва: висока степен на съгласуваност на термина овластяване в различните дисциплини; насърчаване на положителните взаимодействия между заинтересованите страни; наличие на валидни мерки за измерване на овластяването като е необходимо да се подчертае, че е необходимо съчетаването на метрични и неметрични (качествени) инструменти (Joseph, 2020).

Овластяването се основава на четири основни допускания, а именно:

- „предположението, че хората разбират собствените си нужди по-добре от всеки друг и следователно трябва да имат властта както да ги определят, така и да действат спрямо тях“;
- „всички хора притежават силни страни, върху които могат да надграждат“;
- „процеса на овластяване се приема като усилие през целия живот“;
- „личните знания и опит са валидни и полезни за ефективно справяне“ (Whitmore, 1988, цит. от Joseph, 2020, с. 6).

Психологическото овластяване се случва чрез развитие на критично съзнание, което включва три психологически процеса: групов идентификация, групово съзнание и осъзнаване на собствената и колективна ефикасност, при което индивида се възприема като субект на социалните процеси (Gutiérrez, 1995). Развитие на такова съзнание за проблемите в резултат на влиянието на силата и безсилието позволява на индивида да активира собствените си съпротивителни сили и да бъде мотивиран да предприеме действия за подобряване на благосъстоянието си (Gutiérrez, 1995). В този аспект стратегиите за овластяване могат да бъдат насочени както към микро системите в общността, така и на макро ниво (Person, 1991).

Ролята на социалната работа е да посредничи между индивида и обществените структури, така че чрез насърчаване на промяната на отделните нива и системи да се създадат условия за по-добро посрещане на потребностите на индивидите и семействата (Person, 1991). Необходимо е да се подчертае, че моделът на овластяване не се противопоставя и не измества помагачия процес, а го допълва и надгражда, като разширява обхвата на практиката (Kondrat, 1995).

Овластяването е едновременно процес и резултат (Person, 1991; Zimmerman, 2000), клиничен и общностен подход, насочен към „индивиди, семейства, групи, общности и политически системи“, който поставя правата на човека като основна ценност в практикуването на овластяваща социална работа (Turner & Maschi, 2015).

Определят се три възможни измерения на овластяването: „1) развитие на по-позитивно и мощно самочувствие, 2) изграждане на знания и капацитет за по-критично разбиране на мрежата от социални и политически реалности на околната среда и 3) култивирането на ресурси и стратегии или по-функционална компетентност за постигане на лични и колективни цели.“ (Lee, 2001, p.34).

Според Corrigan и Garman (1997, p. 348) основно „отрицателните преживявания водят до самоидентификация на индивида като потребител“ в социалната работа. Овластяващият подход променя възприеманите роли на помагачия специалист и клиента като първият се разглежда по-скоро като

сътрудник и фасилитатор, а не толкова като експерт, вторият като участник в процеса, а не като клиент (Zimmerman, 2000). Това позволява гъвкавост и адаптивност на помагачия процес в зависимост от спецификата на клиента и ситуацията около него (Zimmerman, 2000). Овластяването включва три нива (индивидуално, организационно и общностно), при които участието, контрола и критическото съзнание са основни елементи (Zimmerman, 2000). Разгледани на трите нива на овластяването тези елементи включват: на индивидуално ниво – вярата в собствените си умения да упражняваш контрол, да участваш в процеса на взимане на решения и да разбираш причинно-следствените връзки; на организационно ниво – възможностите на индивидите да упражняват контрол и да организират доставянето на услугите; на общностно – контекста в който организациите и индивидите си взаимодействат в създаването на общност, отговаряща на техните потребности (Zimmerman, 2000)

3. КАЧЕСТВО И ЕФЕКТИВНОСТ В СОЦИАЛНАТА РАБОТА И СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ

Социалните услуги са „дейности за подкрепа на лицата за превенция и/или преодоляване на социалното изключване, реализиране на права и подобряване качеството на живот“, които се основават на „социална работа, индивидуален подход и индивидуална оценка на потребностите“ (Закон за социалните услуги). В определението за социална работа, което е прието в социалното законодателство се поставя фокус върху „правата на човека и социалната справедливост“ и използването на собствените възможности на индивида и обществото при подобряване на качеството на живот (Закон за социалните услуги). В този аспект социалните услуги се явяват като услуги, насочени към човека. Van Kassel (2021) определя човешкото взаимодействие и взаимодействието клиент-специалист като основно средство в реализирането им, като основната функция е защита, поддържане и подобряване на човешкото благосъстояние и качество на живот чрез индивидуални и групови интервенции, насочени към промяна или преформулиране на качествата и компетенциите на индивида или групата (van Kassel, 2021). Основните характеристики на услугите, които автора посочва са: насоченост към саморегулацията на клиента; реализиране на основата на активното участие на клиента чрез сътрудничество между клиент и специалист; благополучието на клиента и/или неговото активно участие в общността са основен резултат от дейността; трудност при оценяване на качеството и ефективността; непредсказуемост и уникалност на процеса на предоставяне на услугата; необходимост от свобода и гъвкавост на специалиста (van Kassel, 2021). От особено значение са личните качества на специалиста и неговите учения за свързаност и взаимодействие с клиенти и колеги и уменията му да се справя с несигурността и превенцията на професионално прегаряне (van Kassel, 2021).

Качеството и ефективността в социалната работа са понятия от основно значение и същевременно трудни за дефиниране, измерване и оценяване, поради основните характеристики на социалната услуга като дейност (Cheetham, Fuller, McIvor, & Petch, 1992; Malley, & Fernández, 2010). В определенията за ефективност се идентифицират няколко съществени елемента: степен на постигане на целта (Productivity Commission, 2013; Cheetham и др., 1998; EVALSED, 2008); постигнати резултати за клиента и ефекти върху него и живота му (Cheetham, Fuller, McIvor, Petch, 1992; EVALSED, 2008; Flay, 1986); умения на помагачия специалист (Moriarty, Manthorpe, 2016) и генерирани промени в социалните системи (Patti, 1987). Ефективността може да се разглежда от различни гледни точки, което насочва фокуса в дефинирането ѝ (Kolev, 2017). От позицията на организацията и доставчика на услугата, ефективността е разглеждана основно като степен на изпълнение на поставените задачи и цели. По отношение на клиента на социалната работа, тя се възприема преди всичко като удовлетвореност и резултат, свързан с подобренията в отделните области на живота им (Cheetham, Fuller, McIvor, Petch, 1992; Kolev, 2017). Постигнатите резултати и създадените промени във функционирането на индивида са основен компонент на ефективността, която не може да бъде разглеждана, измервана и оценявана без участието на клиента (Стойкова, 2020). Това поставя необходимостта в нейната концептуална рамка да се включат въпросите за овластяване и самоопределеност (Стойкова, 2020). Ориентираността към личността на всеки отделен клиент, съсредоточаването предимно върху ползите за самия клиент, зачитането на основните права на потребителя, насърчаването на активното участие на потребителя и партньорство са основни принципи за качество, дефинирани в европейската рамка за качество на социалните услуги (Съвет на европейския съюз, 2010). IFSW (2012) декларира, че социалната работа „се занимава основно с подкрепата на правата, овластяването, самоопределението и развитието на хората“ и се ангажира с „ценностите на равенството, човешките права, социалната справедливост и демокрацията“, което поставя клиента като активен участник в центъра на ефективната и етична социална работа.

4. ОВЛАСТЯВАНЕТО КАТО КРИТЕРИИ ЗА КАЧЕСТВО И ЕФЕКТИВНОСТ

Прилагането на концепцията за овластяване като мярка за качество и ефективност в социалната работа е много дискуссионна тема. От една страна поради това, че овластяването може да се разглежда по различен

начин (като цел, процес и резултат) и от друга поради трудностите при неговото измерване. В приетата Наредба за качество на социалните услуги са разписани стандарти и критерии за всяка услуга, структурирани в три групи: организация и управление; квалификация и професионално развитие на служителите; ефективност на услугите. Въпреки че отделни компоненти на прилагане на овластяващ подход могат да се открият в част от разписаните стандарти и критерии, овластяването като цел е идентифицирано само в единични случаи.

Анализирайки овластяването като част от концептуалните рамки за социална работа, качество и ефективност е необходимо да отбележим няколко неща:

- овластяването има различни дефиниции и може да се отнесе към всички заинтересовани страни в помагачия процес – клиент, семейство, общност, социален работник, социална организация и пр.;
- прилагането му в практиката е необходимо да се опира на задълбочен анализ на отделните аспекти на ситуацията;
- съществува диапазон от инструменти за оценка на отделни аспекти на овластяването (Bakker, Brakel, 2012; Campbell, Zhai, Tan, Azami, Cunningham, Kruske, 2021), но прилагането им се нуждае от прецизиране и съобразяване с контекста;
- участието на потребителите в процеса на разработване на съответната програма води до получаване на по-добри резултати за самите потребители (Corrigan & Garman, 1997);
- включването на всички заинтересовани страни в анализа на работата на определена структура води до един по-критичен поглед, позволяващ да се оценят повече аспекти от вътрешната и външната среда и по този начин създава условия за подобряване на качеството и ефективността (Mahesh, Lowther, Miller, 2023).

Ефективната социална подкрепа имплементира в себе си създаването на ресурс в процеса на грижа (Стойкова, 2020), което поставя овластяването като основен компонент, който може да бъде включен както при оценката на резултатите, така и в процеса на планиране, организиране и изпълнение на грижата.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въпреки че овластяването е широко използвано понятие, неговата концептуална рамка непрекъснато се развива и може да бъде приложена успешно като подход при планиране, организиране, управление и оценка в социалната работа на различни нива на изпълнение. Той е подход и начин на мислене с положително въздействие върху резултатите за самите индивиди, групи и общности. Анализът за прилагането му като критерий за качество и ефективност може да бъде основа за бъдещи проучвания, което да обогати теорията и практиката на социалната работа.

ЛИТЕРАТУРА

- Закон за социалните услуги (ЗСУ). Обн. ДВ. бр.24 от 22 Март 2019г., изм. ДВ. бр.108 от 30 Декември 2023 г.
- Наредба за качество на социалните услуги, приета с ПМС № 135 от 22.06.2022 г., обн. ДВ. бр.50 от 1 Юли 2022г.
- Паризов, П., & Сотирова, В. (2012). Методи на социалната работа. Благоевград: УИ „Н. Рилски“
- Сотирова, В. (2011). Основи на социалната работа. Благоевград: УИ „Н. Рилски“
- Стойкова, М. (2020). Социална подкрепа за хората с увреждания. Благоевград: УИ „Н. Рилски“
- Съвет на Европейския съюз (2010). Доброволна Европейска рамка за качеството на социалните услуги. https://bapid.com/bapid/wpcontent/uploads/2014/04/Dobrovolna_ramka_za_kachestvo_na_socialnite_uslugi.pdf - Adobe Reader.pdf (06.08.2024 г.)
- Цветанова, Й. (2022). Технологичната среда като актуален ресурс на социалната работа, Благоевград: УИ „Н. Рилски“
- Чолакова, М. (2018). Овластяването в погледите пред себе си. В: Градев, Д., Маринов, А., Сапунджиева, К., Карабелова, С., Митев, К., Йонкова, К., Матанова, В., Чолакова, М., Георгиев, Л. Поглед пред себе си. Личната мрежа на общуването. София: УИ “Св. Климент Охридски”
- Adams, R. (2003). *Social Work and Empowerment* (3th Ed.). New York: Palgrave Macmillan
- Bakker L, & Van Brakel WH. (2012). Empowerment assessment tools in people with disabilities in developing countries. A systematic literature review. *Lepr Rev.* 83(2):129-53. PMID: 22997690.
- Campbell S, Zhai J, Tan JY, Azami M, Cunningham K, & Kruske S. (2021). Assessment tools measuring health-related empowerment in psychosocially vulnerable populations: a systematic review. *Int J Equity Health*, 20(1):246.

- Cheetham, J., Fuller, R., McIvor, G., & Petch, A. (1992). Evaluating social work effectiveness. Open University Press, Buckingham, Philadelphia
- Cheetham, J., Mullen, E. J., Soydan, H., & Tengvald, K. (1998). Evaluation as a Tool in the Development of Social Work Discourse. SAGE Publications, 4(1), 9–24.
- Corrigan, P., & Garman, A. (1997). Considerations for research on Consumer Empowerment and Psychosocial Interventions. *Psychiatric Services*, 48 (3), 347-352
- EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. (2008), European Union Regional Policy, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_evalsed.pdf
- Flay, B. (1986). Efficacy and Effectiveness Trials (and Other Phases of Research) in the Development of Health Promotion Programs. *Preventive Medicine*, 15, 451-474.
- IFSW (2012). Effective and ethical working environments for social work: the responsibilities of employers of social workers. <https://www.ifsw.org/effective-and-ethical-working-environments-for-social-work-the-responsibilities-of-employers-of-social-workers-2/> (06.08.2024 г.)
- IFSW (2018). Global Social Work Statement of Ethical Principles. <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/> (06.08.2024 г.)
- IFSW & IASSW (2014). Global Definition of Social Work. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Gutiérrez, L. M. (1990). Working with Women of Color: An Empowerment Perspective. *Social Work*, 35 (2), 149-153
- Gutiérrez, L. M. (1995). Understanding the empowerment process: Does consciousness make a difference? *Social Work Research*, 19(4), 229–237.
- Joseph, R. (2020). The theory of empowerment: A critical analysis with the theory evaluation scale. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(2), 138–157. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1660294>
- Kolev, P. (2017). Scientific approaches and perspectives for defining the effectiveness of social services *Proceedings of University of Ruse*. 56 (8.2), 25-28
- Kondrat, M. (1995). Concept, Act, and Interest in Professional Practice: Implications of an Empowerment Perspective. *Social Service Review*, 405-428
- Lee, J. (2001). The Empowerment Approach to Social Work Practice. (2d ed.) United States of America: Columbia University Press
- Mahesh, S., Lowther, J., Miller, R. (2023). Improving Quality in Social Work: The Role of Peer Challenge. *The British Journal of Social Work*, 54 (4), 1719–1736, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad252>
- Malley, J., & Fernández, J.. (2010). Measuring Quality in Social Care Services. *Annals of Public and Cooperative economics*, 81 (4), 559-582.
- McLaughlin, A. (2009). Clinical Social Workers: Advocates for Social Justice. *Advances in Social Work*, 10 (1), 51-68.
- Moriarty, J., & Manthorpe, J. (2016). The effectiveness of social work with adults. A systematic scoping review. Retrieved February 28, 2018 from <https://www.kcl.ac.uk/sspp/policy-institute/scwru/pubs/2016/reports/Moriarty-&-Manthorpe-2016-Effectiveness-of-social-work-with-adults.pdf>
- Patti, R. J. (1987). Managing for Service Effectiveness in Social Welfare Organizations. *Social Work*, 32(5), 377-381
- Person, R. (1991). Empowerment: Purpose and Practice Principle in Social Work. *Social Work with Groups*, 14 (2), 7-21.
- Productivity Commission. (2013). On efficiency and effectiveness: some definitions, Staff Research Note, Canberra
- Turner, S., & Maschi, T. (2015). Feminist and Empowerment Theory and Social Work Practice. *Journal of Social Work Practice*, 29 (2), 151-162
- Van Kessel, L. (2021). Human service organizations: an exploration of their services, their professional service providers, and their management. In: Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы ГБУ „Московская служба психологической помощи населению“ Сборник материалов Ежегодной научно-практической конференции „Психологическая помощь в период пандемии: от кризиса к развитию“, 14-34.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. In: Handbook of Community Psychology, edited by J. Rappaport, E. Seidmain. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 581-599.