

Siitonen, J. 2001. Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16: 65-77.

---

**Juha Siitonen**, KT, Erikoistutkija (projektipäällikkö)  
Oulun yliopisto, Työtieteen laboratorio

## **Empowering communities; supporting well-being in the work place**

### **Abstract**

People, their capacity to work, their capabilities, creativity, strengths and commitment are the most valuable resource in a work place. As the demands of our society, increased pressures to produce, to change, to achieve and to meet demanding needs accelerate, the overall well-being of workers has become a crucial issue. Burnout, exhaustion, fatigue, and excess absences from work plague many organizations. Empowerment, a framework that strengthens a positive work culture, a supportive, respectful attitude, but also a personal sense of success, joy and freedom of action, is a valuable approach in improving workplace well-being. Empowerment is a cultural dynamic which makes it possible for workers to improve their well-being. Empowered workers and leaders act as their genuine selves, acknowledge and welcome emotions, communicate positive energy and think of their work as a space and place of possibility; to learn, to grow, to strive for their best and to enjoy what they do. Empowerment-orientation offers tools for planning, development and evaluation in organizations.

*Empowerment, burnout, well-being, freedom of action, commitment, leadership, values*

### **Abstrakti**

Ihmiset, heidän työkykynsä, taitonsa, luovuutensa, vahvuutensa ja sitoutumisensa työhön ovat työpaikkojen tärkein voimavara. Työntekijöiden kaikenpuolinen hyvinvointi on tullut yhä tärkeämmäksi sitä mukaa kun työpaikkojen paineet tuottaa, muuttua, saavuttaa ja vastata eneneviin haasteisiin yhteiskunnassamme ovat lisääntyneet. Loppuunpalaminen, jaksamisen ongelma, uupumus ja poissaolot työstä vaivaavat monia organisaatioita. Voimaantuminen on arvokas viitekehys työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi. Voimaantuminen on viitekehys, joka vahvistaa positiivista työskentelyä, supportiivisia, kunnioittavia asenteita ja yksilön persoonallisia onnistumisten kokemuksia, iloa ja toiminnanvapautta. Voimaantuminen on työskentelyyn liittyvä dynamiikka, joka mahdollistaa työntekijöiden hyvinvointia. Voimaantuneet työntekijät ja johtajat toimivat omana itsenään, kunnioittavat erilaisuutta, hyväksyvät emootiot, kommunikoivat positiivista energiaa ja ajattelevat työyhteisöään mahdollistavana tilana ja paikkana. Se on paikka, jossa voi oppia, kehittyä, tehdä parastaan ja nauttia omasta työstään. Voimaantumisen-orientaatio tarjoaa työkaluja myös organisaatioiden suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin.

*Voimaantuminen, loppuunpalaminen, hyvinvointi, jaksaminen, toiminnanvapaus, sitoutuminen, johtajuus, arvot*

Juha Siitonen

## **Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä**

### **Johdanto**

*Henkilöstö on työorganisaation tärkein voimavarana.* Tämä toteamus ei ole enää vain juhlapuheissa esitettävää sananhelinää, vaan se on lukuisissa yrityksissä toiminnan perusedellytys ja liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa jatkuvasti huomioon otettava lähtökohta. Myös julkisella sektorilla on osaavan henkilöstön merkitys alettu vähitellen tiedostaa. Yhä vakuuttuneempia ollaan siitä, että henkilöstön hyvinvoinnilla on merkittävä yhteys työorganisaation menestymiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja tulokseen. Lukuisissa työyhteisöissä mietitään, mitä pitäisi ja kannattaisi tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Empowerment- eli voimaantumisorientaatio tarjoaa työorganisaatioille viitekehyksen hyvinvoinnin mahdollistavan kulttuurin arvioimiseen ja kehittämiseen. Hyvinvoinnin ja voimaantumisen mahdollistaminen on samalla jaksamisen ongelman ja uupumuksen ennaltaehkäisyä. Lähtökohdaltaan empowerment- orientaatio on positiivinen, kannustava ja ihmistä kunnioittava. Se ohjaa yritystä tai muuta työorganisaatiota kulttuurinsa arvoperustan selkiyttämiseen ja siihen liittyen työ- ja johtamiskulttuurin arvioimiseen ja kehittämiseen sekä tätä kautta ihmisten voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollisuuksien tukemiseen.

Empowerment-orientaatioon ja voimaantumisen osaprosesseihin perehtyminen auttaa erityisesti esimiesasemassa olevia edistämään työyhteisönsä hyvinvointia. Tämän olen saanut palautteena useilta julkisen ja yksityisen sektorin johtajilta sekä monilta hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisestä vastaavilta henkilöiltä. Monet tutkijat liittävät empowerment-käsitteen asioiden mahdollistamiseen, voimavarojen löytämiseen sekä elämänhallintaan, toimintavalmiuksien ja toimintakykyisyyden saavuttamiseen. Voimaantuminen, hyvinvointi ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Empowerment-orientaatioon kannattaa perehtyä, jos yrityksen tai työorganisaation perustehtävän hoitamisen katsotaan edellyttävän ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia, vastuullista luovuutta, oman ja yhteisen osaamisen kehittämistä, keskinäistä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta, positiivista perusasennetta sekä monia muita työyhteisön hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta keskeisiä asioita.

### **Hyvinvoinnin edistämisen ja tutkimisen ongelmasta**

Meneillään olevassa työhyvinvointia ja jaksamista selvittävässä tutkimushankkeessa *Empowerment työssä jaksamisen edistämisessä* (Oulun yliopisto, työtieteen laboratorio) olemme määritelleet jaksavan työntekijän seuraavasti:

*Jaksava on toiveikas, luova ja osaava. Hänellä on riittävät resurssit ja hienotunteinen mahdollistava yhteisö.*

Hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisen tekee haasteelliseksi se, että on kysymys laaja-alaisesta ihmisen elämän hallintaa koskevasta ilmiöstä. Työkulttuurin muutokset, kiire, työhön kohdistuneiden vaatimusten kasvu ja resurssien puute kuormittavat liiallisesti ihmisiä. Tämä heijastuu työn, perheen ja sosiaalisen elämän yhteensovittamiseen. Hyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmakenttä on moniulotteinen; Onkin tarkasteltava kokonaisuutta, jossa ilmiöt esiintyvät.

Miten hyvinvointia ja jaksamista voidaan edistää? Riittävät resurssit, kohtuullinen kuormitus ja asialliset työolot ovat tärkeitä. Näiden lisäksi ihminen tarvitsee hienotunteisen mahdollistavan työyhteisön. Ihminen kokee itsensä jaksavaksi tai ei-jaksavaksi. Hyvinvoinnin ja voimaantumisen prosessissa toiset ihmiset, sosiaaliset suhteet ja ympäröivä yhteisö ovat merkityksellisiä. Tiedämme että jaksava ihminen on toiveikas, luova ja osaava. Sen sijaan heikommin tunnetaan se, mitkä asiat, toiminnot ja mekanismit ovat oleellisia tämän saavuttamisessa. Meneillään olevan tutkimuksen tähänastiset löydökset viittaavat siihen, että hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseen yhteydessä olevat asiat kehittyvät *mahdollistavassa kulttuurissa*, jolla on selkeä arvoperusta. Alustavat tulokset viittaavat siihen, että yrityksen tai työyhteisön arvotaustalla ja eettisellä perustalla on suuri merkitys työhyvinvoinnille, ja että johtajat ovat avainasemassa luomassa toisiamme kunnioittavaa ja arvostavaa, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistavaa kulttuuria. Yksilöiden ja yhteisön arvot, päämäärät, osaamiset, odotukset ja toimintatavat ovat toisiinsa kytkeytyneenä. Tähän prosessiin liittyy monia hyvinvointia jäsentäviä ja edistäviä elementtejä.

## **Työhyvinvoinnin mahdollistavan empowerment-kulttuurin ajankohtaisuus**

Henkilöstön hyvinvointia tukevan työkuulttuurin edistäminen on maassamme erittäin ajankohtaista. Työorganisaatioissa pohditaan, mitkä ovat hyvinvointia edistävän työkuulttuurin perusteet. Tätä pohdintaa käydään sekä yksityisen että julkisen sektorin työyhteisöissä. Erityisesti ns. korkean teknologian yrityksissä on viime aikoina pohdittu yrityksen arvotaustan, yrityskulttuurin ja henkilöstön hyvinvoinnin yhteyttä yrityksen menestymiseen (Ks. mm. Ahonen 2000; Hulkko 2000; Kasvio 1999; Tuomi ym. 2000).

Tämä keskustelu on linjassa myös tutkimuksessa tapahtuneiden painopisteen siirtymien kanssa. Muutaman vuoden takaisesta työuupumuksen selvityksistä on siirrytty jaksamisen pohtimisen kautta hyvinvoinnin moniulotteiseen arvioimiseen. Uupumusta, exhaustiota, jaksamisen ongelmaa ja loppuunpalamista on tutkittu hyvin paljon 1970-luvun alusta lähtien viime vuosiin asti. Freudenbergerin, Maslachin, Chernissin, Lazaruksen, Pöyhösen, Olkinuoran, Kalimon, Vartiovaaran, Toppisen ja lukuisten muiden tutkijoiden kirjoitukset ovat tehneet tunnetuksi uupumuksen surkeuden. Näissä tutkimuksissa on selvinnyt, että työuupumuksen ehkäisemiseksi, työkyvyn ylläpitämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan merkittäviä uudelleen arviointeja, ennakoivia järjestelyjä ja työkuulttuurin muutosta.

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämiseksi tehdään arvokasta työtä monilla eri tutkimuksen- ja elämänalueilla (mm. työterveyden ja työsuojelun näkökulmasta). Monet työorganisaatiot etsivät teoreettista lähestymistapaa henkilöstönsä hyvinvoinnin kehittämisen ja arvioimisen perustaksi. Valittavana on lukuisia menetelmällisiä ja teoreettisia lähestymistapoja (Ks. esim. Lindström 1997; Mäkinen 1998; Tuomi ym. 2000). Yksi mahdollinen lähestymistapa hyvinvoinnin tarkastelussa on empowerment- eli voimaantumisorientaatio (ks. myös Kiikkala ym. 2000). Siihen liittyy näkemys, että *hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen on erittäin herkkä, hienotunteinen ja aikaa vievä prosessi*. Resursseilla (esim. työntekijämäärä tai ryhmäkoko luokassa) ja muilla työolosuhteisiin liittyvillä asioilla on tärkeä merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle, mutta ainakin yhtä merkityksellistä on saada työkennellä hienotunteisessa mahdollistavassa yhteisössä. Tällaisessa yhteisössä ihminen mm. kokee, että häntä

- arvostetaan ja kunnioitetaan ihmisenä ja työntekijänä
- hän kokee itsensä tasa-arvoiseksi, hyväksytyksi ja tervetulleeksi

- hän kokee ajattelun ja toiminnan vapautta sekä toiveikkuutta
- hän kokee ilmapiirin luottamukselliseksi, avoimeksi, joustavaksi ja turvalliseksi
- hän kokee, että voi asettaa itselleen päämääriä ja osallistua yhteisön yhteisten päämäärien asettamisen prosessiin, sekä kehittää osaamistaan oman kyvykkyytensä lähtökohdista
- hän kokee yhteisön arvot ja eettisen perustan selkeäksi ja yhteensopivaksi oman näkemyksensä kanssa.

Työsuojelurahaston, Oulun kaupungin ja oululaisten yritysten rahoittaman tutkimushankkeen teoriataustana toimiva empowerment-orientaatio on herättänyt laajaa kiinnostusta erityisesti sen vuoksi, että sen koetaan tarjoavan joustavan kehityksen hyvinvoinnin mahdollistavan työ- ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Muista teoreettisista lähestymistavoista empowerment-ajattelua varsin lähellä on esimerkiksi lääketieteellisen sosiologian tutkijan Antonovskyn kehittämä salutogeneeninen koherenssi- eli elämänhallinnan teoria. Se antaa mahdollisuuden arvioida terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen yhteydessä olevaa elämänhallinnan tunnetta (ks. Feldt 2000).

Työhyvinvoinnin tarkastelun teoreettisena lähtökohtana empowerment-orientaatio on mahdollistava, kannustava ja ei-syyllistävä. Tähän orientaatioon liittyy läheisesti motivaatio, sitoutuminen, elämänhallinta, työkyky, ammatillinen kasvu ja oppiminen. Empowerment-orientaation lähtökohdista meneillään olevassa tutkimuksessa pyrimme selvittämään, mitkä asiat ovat yhteydessä siihen, että työyhteisöstä voisi kasvaa hienotunteinen mahdollistava yhteisö, jossa ihminen voi hyvin, on osa yhteisöä ja voi kokea itsensä voimaantuneeksi.

Niiniluodon (2000) pohdinta osoittaa, että työntekijän hyvinvointiin pyrkivän työ- ja johtamiskulttuurin edistäminen on moniulotteinen ja mahdollisesti hyvin ongelmallinenkin prosessi:

”Uudet johtamiskulttuurit, jotka hyvää tarkoittaen korostavat joustavuutta, kannustavuutta ja luovuutta, saattavat kääntyä epävarmuutta lietsoviksi hiostusmekanismeiksi, jotka tuottavat työnarkomaniata ja uupumista. Ihmisten minäkuva, käsitys omien resurssien ja tavoitteiden kohtuullisesta suhteesta, saattaa hämärtyä.

Työelämän uudistamisen tulisi lähteä määrittelystä, jossa työn ytimenä on inhimillisten kykyjen käyttäminen ja kehittäminen. Työn tulisi tarjota mahdollisuuksia luovaan itsetoteutukseen, mutta aikaa tulisi jäädä myös virkistykselle ja levolle. Yhteiskunnan oikeudenmukaisuuden ytimenä tulisi olla - vaurauden tasajaon sijasta - puolestaan se, että kaikille ihmisille tarjotaan kasvatuksen kautta tasavertaisia mahdollisuuksia omien kykyjensä kehittämiseen. Näihin kykyihin kuuluvat niin ammattitaidot kuin motivaatioon pohjautuva työn ilo. Ne muodostavat kaksi kantaa kolmiolle, jonka kolmantena kärkenä on ammattietiikka, autenttisen ihmisen halu ja kyky kantaa vastuuta myös muista ihmisistä.”

Hyvä työ on Aholan (2000) mukaan sellaista, jossa otetaan huomioon tekijän eli ihmisen inhimilliset ominaispiirteet. Näitä ovat ainakin luontainen aktiivisuus sekä hallinnan, arvostuksen ja mielekkyyden kokemisen tarpeet.

Monet tutkijat ovat pohtineet ja tutkineet Niiniluodon ja Aholan tavoin useista eri teoreettisista lähtökohdista työelämään liittyviä ongelmia. Maassamme meneillään olevat lukuisat tutkimus- ja

kehittämishankkeet pyrkivät osaltaan antamaan suuntaa ja keinoja hyvän työyhteisön, fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallisen työpaikan ja terveellisten elintapojen kehittämiseen työpaikoilla niin, että sekä hyvinvointi että työn tulos paranevat.

## **Arvot ja eettisyys perustana - johtajuus avainasemassa**

Nokia painottaa kaikessa toiminnassaan yrityksen kulttuurin ja sen toimintaa ohjaavien perusarvojen merkitystä ([http://www.nokia.com/environment/env\\_peo.html](http://www.nokia.com/environment/env_peo.html)). Tietotekniikan liiton etiikan työryhmä on valmistellut tietotekniikan ammattilaisille omat eettiset säännöt (<http://www.ttlry.fi/eettiset.htm>). Suunnittelutoimisto Reino Rehn Ky:n eettiset säännöt selkiyttävät yrityksen toiminnan päämäärät, toiminnan perusperiaatteet ja operatiiviset menettelytapaohjeet (<http://www.rehn.sci.fi/Ethics.htm>).

Schein (1987) korostaa arvojen ja kulttuurin olemassaolon tiedostamisen tärkeyttä. On tärkeää olla tietoinen arvojen ja kulttuurin olemassaolosta ja vaikutuksista, koska niillä on selkeä yhteys paitsi ihmisten ja organisaatioiden hyvinvointiin ja motivaatioon, myös tehokkuuteen, rationaalisuuteen, tulokseen ja organisaatiokykyyn (Lahti-Kotilainen 1995). Myös Levomäki (1998) painottaa arvojen merkittävyyttä yksilön toimintaa suuntaavina tekijöinä. Näin on tärkeää tulla tietoiseksi arvoistaan ja reflektoida niiden pätevyyttä. Johtajat ovat avainasemassa sekä arvojen merkittävyyden ilmaamisessa että myös työyhteisön hyvinvointia tukevan kulttuurin edistämässä. Mitä johtajat voivat tehdä? Ensiksikin on tärkeää, että johtajat itse oivaltavat *arvotaustan ja eettisen perustan* keskeisyyden ja yhteyden yhteisön (yrityksen, kunnan, toimialan, yksikön) tehtävän tai liiketoimintaidean, vision, strategisten suuntien, ydinosaisalueiden, odotusten ja toimintatapojen määrittelyssä. Mitkä arvot ohjaavat yhteisön toimintaa? Kuinka toimintaa ohjaavat arvot näkyvät käytännössä? Arvojen ja eettisen perustan määrittelyssä selkeys on tärkeää. On parempi painottaa esimerkiksi kolmea arvoa kuin yrittää saada 26 arvoa sisäistetyksi.

Johtamiskulttuuria kehittämällä voidaan lisätä toiveikkuuden mielialaa ja uskoa siihen, että ihmistä todella pidetään työelämän tärkeimpänä voimavarana. Menestyvien työorganisaatioiden ja yritysten yhtenä vahvuutena pidetään *nöyryyttä*. Johtajien nöyryys on yhteydessä oman henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kuuntelemiseen ja kunnioittamiseen.

*Ollapa meillä korvia kuulla, silmiä nähdä ja kypsyttää arvostaa kaikkien työyhteisössä pitkään olleiden, paljon nähneiden tai vain jonkin aikaa, sijaisena tai määräaikaisena näköalapaikalla toimineiden näkemyksiä.* (Lauttio 2000).

Bennis ja Nanus (1985) ovat tutkineet keskiportaan johtajia, jotka alaistensa näkemysten mukaan ovat erittäin taitavia johtajia. Tällaisella huippujohtajalla on kyky hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat. Ihminen voi silloin olla työssään omana itsenään. Huippujohtajia luonnehdittiin myös siten, että heillä on kyky olla läheisille yhtä kohteliaita kuin vieraille ja satunnaisille tuttaville. Johtajan onkin tärkeää käydä mahdollisimman usein tapaamassa alaisiaan ja katsomassa heitä työn ääressä. Palautteen antaminen, ihmisten kanssa jutustelu ja heidän tunteidensa vakavasti ottaminen antaa viestin työntekijöille, että johtaja arvostaa heitä ja pitää heitä tasaveroisina ihmisenä (ks. myös Aro 2001). Työntekijöiden kanssa keskustellessaan johtaja saa tilaisuuden viestittää, että teidän kaltaisenne osaavat työntekijät ovat erittäin tärkeitä tälle työorganisaatiolle. Kiireen ja stressin keskellä saatu kannustava palaute, hyvien suoritusten huomioiminen ja onnistumisen kokemus tukevat ihmisen sisäisen voimantunteen ja elämänhallinnan tunteen rakentumista sekä näiden myötä myös stressinsietokykyä.

Työhyvinvointi ja ihmisen käsitys itsestään ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän päivän globaalitaloudessa ja ”toimihenkilöistyvässä” (ks. Rantanen 2000) tietoyhteiskunnassa toimivien esimiesten haasteena on luoda psykologista läheisyyttä ja pyrkiä vahvistamaan työntekijän identiteettiä ja minän arvostusta. Tähän kuuluu myös työidentiteettiä laajemmin ns. kokonaisvaltaisen identiteetin tukeminen paikallisen kulttuuri- ja elinympäristön huomioimisineen ja yhteiskuntavastuineen. Tässä on haaste erityisesti niille työnantajille, jotka ovat perustaneet tai ovat perustamassa yrityksiä tai toimipisteitä kasvukeskusten ulkopuolelle. Esimerkiksi Kainuuseen perustettuihin yrityksiin on saatu osaavia työntekijöitä, jotka haluavat asua Kainuussa ja pitävät kainuulaista luontoa, kulttuuria ja elämäntapaa tärkeinä arvoina. Yrityksen johdon tehtävänä on pyrkiä luomaan yritys- ja johtamiskulttuuria, jossa huomioidaan yrityksen arvot ja tavoitteet, yksilön arvot ja tavoitteet sekä ympäristön arvot ja tavoitteet. Samassa prosessissa rakentuu myös yrityksen arvoja heijastava yrityksen julkinen identiteetti (ks. myös Viitala 2000).

## **Mahdollistava empowerment-orientaatio**

Empowerment-orientaatio tarjoaa kehyksen työyhteisön hyvinvoinnin ja työkuulttuurin arvioimiseen ja edistämiseen. Pohdin seuraavassa lyhyesti, mitä asioita ja näkökulmia tutkijat ja työyhteisöjen kehittämisestä kiinnostuneet painottavat luonnehtiessaan moniulotteista empowerment-orientaatiosta.

### Empowerment-orientaatio

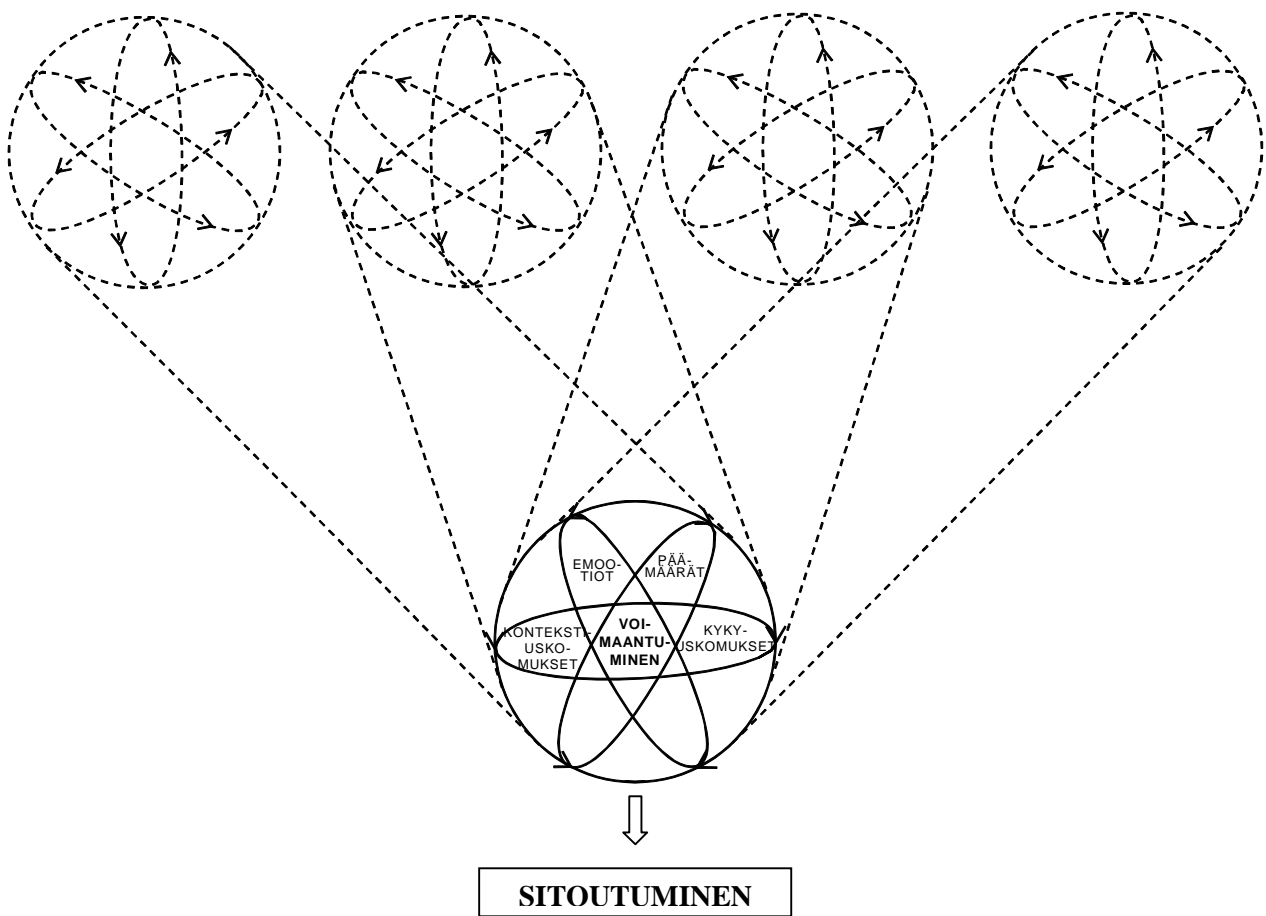
- on filosofiselta perustaltaan ihmisiä kunnioittava ja positiivinen lähestymistapa, joten se auttaa luomaan hyvinvointia tukevaa humaania kulttuuria työpaikoille
- pitää tärkeänä sitä, että ihmisen kunnioittaminen ja muut työkuulttuurin edistämisen kannalta keskeiset arvot olisivat ohjaamassa yhteisön toimintaa
- pitää tärkeänä tunteiden huomioimisen valmiuksia ja erityisesti esimiesasemassa olevien herkkyyttä aistia tunneilmaston väreilyt ja muutokset, sekä tunteiden hyödyntämistä ihmisten yhteisten kokemusten ja kasvun prosessissa
- pitää tärkeänä sitä, että ihminen voisi olla aidosti omana itsenään työssään
- painottaa mahdollistavan työkuulttuurin merkitystä jatkuvan muutoksen hallinnassa, ja siihen liittyen vastuullisen vapauden sekä positiivisen oman osaamisen ja työn kehittämiskulttuurin merkitystä
- painottaa työhyvinvoinnin ennakkointia osana työorganisaation perustehtävää, yrityksen liiketoimintaideaa, strategista suunnittelua, osaamista ja toimintatapaa, sekä näihin liittyen henkilöstön hyvinvoinnin yhteyttä työorganisaation ja yrityksen menestymiseen
- on ei-syyllistävä –orientaatio
- auttaa eri tasoisia johtajia uudistamaan henkilöstön johtamista; auttaa työntekijöitä luomaan itselleen jaksamista vahvistavia ohjelmia; antaa työryhmille ideoita uudenlaisten vaikuttamismahdollisuuksien käyttämiseen (Kiikkala 2000)

- pitää tärkeänä kannustamista moniulotteiseen yhteistoimintaan työtovereiden, työyksiköiden, lähivaikuttajien ja muiden keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa näköalojen laajentamisen, voimavarojen yhdistämisen ja kommunikaatiovalmiuksien kehittämisen vuoksi
- on tulevaisuusorientoitunut, mutta pitää tärkeänä työ- ja yrityskulttuurin menneisyyden ja tämän hetken ymmärtämistä; tämä on tärkeää toiveikkuuden, tulevaisuuden uskon, keskinäisen arvostuksen, luottamuksen, hyväksymisen ja kunnioittamisen kannalta
- perustuu näkemykseen, että ihmisen voimaantuminen (empowerment) on samanaikaisesti sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi
- on kiinnostunut laaja-alaisesti ihmisen ja yhteisön voimaantumisprosessiin yhteydessä olevista osaprosesseista
- painottaa voimaantumisprosessien merkitystä vahvan sisäisen voimantunteen kehittymisessä, ja sitä kautta sitoutumisen, osaamisen ja ammatillisen uudistumisen kehittämistä riskinottovalmiuksineen
- painottaa johtajien ja esimiesten ihmistuntemusta ja siihen liittyen nöyryyttä, kypsää aikuisuutta, hienotunteisuutta sekä oman arvotaustan selkiyttämistä
- pitää tärkeänä oman äänen kuulemisen ja sisäisen puheen (self talk) valmiuksia oman toiminnan, tunteiden, toiveiden, osaamisen, kommunikaatiotilanteiden, onnistumisten ja epäonnistumisten sekä muutostarpeiden analysoinnissa, ja yksilöiden oman äänen kuulemisen yhteyttä yhteisön muiden jäsenten ymmärtämiseen ja keskustelukulttuurin kehittämiseen
- pitää tärkeänä, että ihmisellä on selkeä käsitys elämäntehtävästään: Mitä minä elämältäni haluan? Miksi minä tätä työtä teen? Mihin minä toiminnallani pyrin?
- on kiinnostunut motivaatio-orientaation kanssa samoista ihmisen elämän ja maailmankuvan kannalta keskeisistä kysymyksistä:
  - 1) Päämäärien asettamisen perustasta (mm. arvot, odotukset, vapaus, itsemäärääminen, itsesäätely, tarpeet ja hyväksyntä)
  - 2) Päämääriin suuntautumisen prosesseista (mm. ilmapiiri, turvallisuus, luottamus, kunnioittaminen, arvostus, tuki, toimintavapaus, avoimuus, vuorovaikutus, sosiaalisuus, osallistuminen, itsetehokkuus, emootiot ja hallinnantunne)
  - 3) Toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta (mm. hyvinvointi, toiveikkuus, tyytyväisyys, myönteisyys, ilo, luovuus, optimaalinen kokemus, itsetietoisuus, itsetunto, itseluottamus, minäkäsitys, kompetenssi, sitoutuminen ja vastuu)
- ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan, vaan muodostaa joustavan teoriarakennelman, joka koostuu useista empowerment- ja motivaatioteorioista sekä johtamisen, oppimisen, sitoutumisen, arvo-, stressi-, hyvinvointi-, organisaatio- ja kulttuurin muodostumisen teorioista (ks. Siitonen 1999; Siitonen & Robinson 1998).

Empowerment-orientaatiota edustavassa *voimaantumisteoriassa* (Siitonen 1999) on kiteytetty ihmisen voimaantumisen perusteita ja jäsenetty hyvinvoinnin edistämiseen yhteydessä olevia osaprosesseja. Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen kannalta on keskeistä huomioida

voimaantumisteorian 1. premissin eli väitelauseen ajatus: Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi varsinaisesti antaa toiselle. Tässä ajatuksessa tiivistyy yksi empowerment-käsitteen keskeisimmistä ulottuvuuksista. Koska emme voi päättää toisen ihmisen voimaantumisesta, ainoaksi vaihtoehdoksi jää voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin edistämiseen pyrkiminen (empowerment-as-enablement). Sellaisen kulttuurin luominen ja edistäminen edellyttää erityisesti johdolta henkilöstön aseman ja jopa työorganisaation perustehtävän uudelleen arvioimista. Kun johto painottaa aidosti ja vilpittömästi sitä, että *henkilöstö on tämän organisaation tärkein voimavara*, johto alkaa myös toimia voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistamisen eteen. Tämä vaatii nöyryyttä, toisten kuuntelemista ja ihmistuntemuksen valmiuksia. Tällaisen kulttuurin edistäminen voi viedä pitkän ajan, jopa useita vuosia. Samalla se on erittäin herkkä ja hienotunteisuutta vaativa prosessi. Hyvinvoinnin tukemista auttaa se, kun esimiesasemassa olevat perehtyvät voimaantumisen osaprosesseihin. Kiinnittämällä huomio Kuviossa 1. esitettyihin voimaantumisen osaprosesseihin, tuemme samalla mahdollistavan kulttuurin kehittymistä.

PÄÄMÄÄRÄT	KYKYUSKOMUKSET	KONTEKSTIUSKOMUKSET	EMOOTIOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toivotut tulevaisuuden tilat</li> <li>- henkilökohtaisten päämäärien asettaminen</li> <li>- halu ymmärtämiseen</li> <li>- halu menestyä</li> <li>- osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen</li> <li>* Vapaus</li> <li>- valinnanvapaus</li> <li>- vapaaehtoisuus</li> <li>- itsemäärääminen</li> <li>- autonomisuus</li> <li>* Arvot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minäkäsitys</li> <li>- minäkuva</li> <li>- itsetunto</li> <li>- identiteetti</li> <li>* Itseluottamus, itsearvostus</li> <li>* Tehokkuususkomukset ja itsesäätely</li> <li>* Vastuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hyväksyntä</li> <li>- tervetulleeksi kokeminen</li> <li>* Arvostus, luottamus ja kunnioitus</li> <li>* Ilmapiiri</li> <li>- turvallisuus</li> <li>- avoimuus</li> <li>- ennakkoluulottomuus</li> <li>- rohkaiseminen</li> <li>- tukeminen</li> <li>* Toimintavapaus</li> <li>- oma kontrolli</li> <li>* Autenttisuus</li> <li>* Yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Säätelevä ja energisoiva toiminta</li> <li>* Positiivinen lataus</li> <li>- innostuneisuus</li> <li>* Toiveikkaus</li> <li>* Onnistuminen ja epäonnistuminen</li> <li>* Eettisyys</li> <li>- ihmisen äänen kuunteleminen</li> </ul>



Kuvio 1. Voimaantumisen osaprosessien moniulotteinen keskinäinen yhteys (Siitonen 1999, 158).

Työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavan kulttuurin edistämiseksi on tärkeää lähteä liikkeelle työorganisaation arvotaustan selkiyttämistä. Tässä keskustelussa huomataan, että arvot, mukaan lukien henkilöstön hyvinvointi, ovat kaiken toiminnan perustana. Ne ovat yhteydessä strategisten suuntien, painopistealueiden, odotusten ja toimintatapojen määrittelyssä. Arvojen määrittelyssä selkiytyvät siis työorganisaation visio ja päämäärät. Johdon/esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on selkeä käsitys yrityksen tai yhteisön toiminnan päämääristä ja näihin liittyen työntekijän omista tehtävistä, päämääristä ja osaamisen alueistaan. Osallistuminen yhteisten päämäärien asettamiseen ja vapaus omista lähtökohdista asettaa päämääriä ovat tärkeitä merkityksellisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksen sekä hallinnantunteen kannalta.

Voimaantumisteorian mukaan, kun ihminen päättää pyrkiä päämäärän saavuttamiseen, hän arvioi antaako yhteisö (toimintaympäristö, konteksti; ks. Kuvio 1 / Kontekstiuskomukset) mahdollisuuden saavuttaa asetetun päämäärän. Samanaikaisesti ihminen tekee arvion omista valmiuksista ja kyvyistä saavuttaa aiottu päämäärä (ks. Kuvio 1 / Kykyuskomukset). Emootiot antavat johtolankoja mm. hyväksytyksi tulemisesta, ilmapiirin turvallisuudesta ja kollegoiden suhtautumistavasta (ks. Kuvio 1 / Emootiot). Emootioilla on aiotun päämäärän, mahdollisesti muutoksen, suhteen energisoiva ja säätelevä merkitys. Muutokseen pyrkivä ihminen on erittäin herkkä ottamaan vastaan tunneviestejä, joiden perusteella hän päättää jatkaa tai hylätä aikomansa päämäärän. Jos ihminen kokee, että häntä ei hyväksytä uuden ajatuksen tai muutoksen kanssa, hän saattaa luopua päämääränsä pyrkimisestä. Tämän vuoksi kontekstiuskomuksilla on erittäin tärkeä merkitys sekä yksittäiselle työntekijälle että koko yhteisölle.

Hyvinvoinnin mahdollistavaa yhteisöä luonnehtii hyväksyvä, avoin, toista kunnioittava, tukeva, arvostava ja turvallinen ilmapiiri. Sellaisessa yhteisössä voidaan kokea toiminnanvapautta ja kannustetaan luovuuteen, uusien ajatusten esittämiseen, erilaisuuteen sekä arvostetaan jokaisen ihmisen omaa elämäntilannetta. Voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistavassa työyhteisössä saadaan hyvin myös tuloksia aikaan. ”Ihmiset ylittävät tavoitteet, jotka ovat itselleen asettaneet” (Dryden & Vos 1997).

## **Pohdinta**

Kiireen keskellä elävien ihmisten kannattaa järjestää itselleen tilaa ja pysähtyä miettimään sitä, mikä on itselleen erityisen tärkeää oman elämänsä kannalta. Perhe, ystävät, pysähtyminen, mahdollisuus opiskeluun ja harrastukset ovat merkittäviä kokonaisvaltaisen hyvinvointimme kannalta. Työntekijän vahva sosiaalinen verkosto tukee jaksamista ja sillä on myös työnantajalle ja koko työyhteisölle suuri merkitys. Useat työnantajat ovat ymmärtäneetkin esimerkiksi joustavien työaikojen merkityksen työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle.

Yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy on Suomessa mielenterveydelliset ongelmat. Hyvinvointiin pyrkivä toiminta on niiden ennaltaehkäisyä. Voimaantuminen jo lähtökohdiltaan on uupumusta ehkäisevää ja hyvinvointia tukevaa. Työyhteisö, jossa työnantaja tietoisesti vahvistaa työntekijöidensä kokonaiskokemuksen ja elämän arvoa merkitykselläänä työyhteisön osana, on mahdollistava ja ihmisten voimaantumista tukeva. Työyhteisö, joka vahvistaa ja tietoisesti tukee yksilöiden jatkuvaa oppimista, löytöjä ja vastuullista, omaehtoista kehittymistä, tukee sen jäsenten voimaantumista. Työyhteisö, jossa iloitaan yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien onnistumisista, toimii palautteena, joka ruokkii työtyytyväisyyttä. Työyhteisö, jossa jokainen voi olla oma itsensä, kutsuu jäseniään rikkaaseen vuorovaikutukseen elämän ja toisten ihmisten kanssa. Työyhteisö, jossa on mahdollista voimaantua, tuottaa iloa ja hyvinvointia yhteisön jäsenille. Tällaista mahdollistavaa työyhteisöä voidaan yhdessä kasvattaa. Tällaisesta työyhteisöstä kasvaa

kansantaloudellisesti kannattava yritys tai yhteisö, kasvatuksellisesti voimakas ja psyykkisesti mielekäs elämäkokemus.

## Lähteet

Ahola K (2000) Henkistä hyvinvointia työstä. Työterveiset 3: 6-7.

Ahonen G (2000) Henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen kannattaa myös taloudellisesti. Työterveiset 3: 8-10.

Aro A (2001) On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Edita, Helsinki.

Dryden G & Vos J (1997/1994) Oppimisen vallankumous - Ohjelma elinikäistä oppimista varten. Wsoy.

Feldt T (2000) Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä Studies in Education, Psychological and Social Research 158.

Hulkko J (2000) Langattomalla tietoliikenteellä maailmalle. Soneran asiakaslehti 12: 41-44.

Jylhä E, Paasio A & Strömmer R (2000) Menestyvä yritys. Edita, Helsinki.

Kasvio A (1999) Suomi matkalla tietoyhteiskuntaan. <URL: <http://www.info.uta.fi/winsoc/luento/nokia.htm#2>>

Kiikkala I (2000) Puheenvuoro 4.2.2000 Jyväskylässä Stakesin Mielekäs Elämä! – ja Mielenterveyttä peruspalveluissa (Pääsky) -ohjelmiin liittyvässä koulutustilaisuudessa ”Meissä on voimaa! – Uupumisesta jaksamiseen”.

Kiikkala I, Immonen T, Sohlman U, Ahonen J & Siitonen J (2000) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijä muutosten pyörteissä. Dialogi 6/2000, 4-9.

Lahti-Kotilainen L & Minkkinen T (1995) Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksentekijöinä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 116. Helsinki.

Lauttio L-M (2000) Miten työyhteisö voi tukea jäsentensä hyvinvointia? Työterveiset 3: 10-12.

Levomäki I (1998) Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Sitra 178. Helsinki.

Lindström K (1997) Tutkimus työelämän kehittämisen tukena. Teoksessa: Alasoini T, Kyllönen M & Kasvio A (toim) Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Edita, Helsinki, s 253-268.

Mäkinen K (1998) Opetustyön kuormittavuus ja sen seuraamuksia ammatillisessa koulutuksessa. Acta Univ Tam 634.

Niiniluoto I (2000) Elämän eväät muuttuvassa maailmassa. Työterveiset 3: 4-5.

Rantanen J (2000) Globalisaation vaikutukset työterveyteen. Työterveiset 4: 4-7.

Schein EH (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.

Siitonen J (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta Univ Oul E 37. <URL: <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/>>

Siitonen J & Robinson HA (1998) Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: Erkkilä R, Willman A & Syrjälä L (toim) Promoting teachers' personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Acta Univ Oul E 32: 165-191.

Tuomi K, Riikonen E, Seitamo J, Vahtera J, Vanhala S, Nykyri E, Forss S, Karisalmi S, Ekroos R, Tuuli P, Jurvansuu S & Kämppe M (2000) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi – tutkimusprojektin tausta, kulku ja osat. Teoksessa: Tuomi K (toim) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 15: 7-20.

Viitala T (2000) Yritysjohto noussut merkittävimmäksi yritysidentiteetin osaksi (Jyväskylän yliopiston viestinnän professori Jaakko Lehtosen haastattelu). Progress 4: 5-6.