

**TIIVISTELMÄ**

\* Taustatueksi voimaantumisen mahdollistavan yhteisön kehittämiseen ja voimaantumisen prosessointiin omassa elämässä

©Juha Siitonen 2007

[juha.siitonen@empowermenthouse.fi](mailto:juha.siitonen@empowermenthouse.fi)**Voimaantumisen viitekehys**

- Taustaa

- **Oma, yhteisön ja verkoston voimaantuminen**
- **Mitä edellyttää, miten näkyy ja mitä seuraa?**

**Uupumuksesta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja voimaantumiseen**

Voimaantuminen nähdään ennakoivan ja kestäväen hyvinvoinnin, uudistavan työskentelyn, luovuuden, sitoutumisen ja menestymisen ytimenä. Työelämässä on yhä useammalla taholla alettu kiinnostua voimaantumisen mahdollistavan yhteisön kehittämisestä.

Viime vuosiin asti työhyvinvoinnin tutkimuksellinen painopiste ja näkökulma on suuntautunut pahoinvointiin, sairauksiin ja ylipäätään negatiivisten indikaattoreiden käyttöön. Hyvinvoinnin riskitekijöistä ja ongelmista tiedottaminen on samalla ohjannut työpaikoilla tapahtuvaa keskustelua ehkä liiankin yksipuoliseen ja kielteiseen suuntaan. Ongelmalähtöisen tutkimuksen ja puheen rinnalle työelämässä on kaivattu hyvinvointia ja voimaantumista edistävien asioiden raportointia. Suunta onkin vähitellen muuttumassa. Negatiivisen uupumus- ja jaksamispainotteisuuden varjon alla kulkenut *positiivinen suuntaus* on pääsemässä vähitellen päivänvaloon. Voimaantumisen merkitykseen ollaan vähitellen havahtumassa.

1990-luvulla kannustavan ajattelutavan nousu synnytti uuden *positiivisen psykologian* liikkeen (mm Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Sheldon & King 2001; myös Hakanen 2004). Positiivinen psykologia edustaa moniulotteista inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, optimaalisten, positiivisten ja onnistumisen kokemusten, motivationaalisten prosessien, ihmisyyden toteutumista edistävien sosiaalisten käytäntöjen ja rakenteiden tutkimusta. Voimaantumisen teoriaperustan (Siitonen 1999) yksilöllisten että yhteisöllisten prosessien keskeisin aines edustaa samaa suuntausta.

**Ihmisarvolähtöisellä voimaantumisella kysyntää**

Empowerment- eli voimaantumisorientaatiota käytetään maailmanlaajuisesti monen eri tieteen, hallintosektorin ja elämänalueilla. Viime vuosina ihmisarvolähtöistä mahdollistavaa voimaantumisen lähestymistapaa on alettu käyttää yhä enemmän muutos-, uudistumis- ja kehittämishankkeissa, joissa halutaan pysyviä muutoksia vaikeasti muuttuvissa asioissa, kuten toimintatavoissa, pysyviksi muodostuneissa haitallisissa käytänteissä ja uskomusjärjestelmissä sekä mentaalimalleissa. Kohteena ovat olleet niin yksilö-, yhteisö-, yhteiskunta- kuin globaalinkin tasonkin kysymykset ja uudistumistarpeet. Ihmisarvolähtöinen voimaantumisen mahdollistava orientaatio soveltuu sekä ennakoivaan tukemiseen ja ongelmien ennaltaehkäisyyn että korjaavaan ja kuntouttavaan toimintaan asiakkaiden identiteettiuskomusten uudistumisessa ja vastuullisten elämänhallintavalmiuksien edistämistyössä.

Työorganisaation kulttuurin uudistamisen hankkeissa voimaantumisen viitekehyksestä on tullut yhä suosittu. Ei-syyllistävällä, ennakoivalla sekä henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa painottavalla lähestymistavalla on tarvetta ja kysyntää kilpailu- ja suorituspainotteisessa yhteiskunnassamme.

Tilaa antavaa voimaantumisen mahdollistavaa ihmisarvonkulttuuria voidaan luoda ja ylläpitää huolimatta yhteiskunnassamme vallitsevasta ongelmapainotteisesta hyvinvointipuheesta ja kiireenkulttuurista.

Tämän saatoimme todeta jo vuosina 2000-2002 toteutuneessa Työsuojelurahaston, oululaisten yritysten (Elektrobit, Orion Pharma), Oulun kaupungin (ala-aste, yläaste, lukio, terveystieteiden keskusviraston toimisto) ja Oulun yliopiston rahoittamassa ”Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi” – tutkimus- ja kehittämishankkeessa ([www.oulu.fi/tyotiede/empowerment.pdf](http://www.oulu.fi/tyotiede/empowerment.pdf)). Hankkeen teoreettinen asetelma ja tulokset ovat herättäneet mielenkiintoa ja ne on koettu uutta ja toimivaa tarjoavina. Tästä on osoituksina mm. se, että hanke valittiin v. 2003 EU:n sisällä ”model of good practice” työelämän kehittämisen ja psyko-sosiaalisten ongelmien ehkäisyn mielessä innovatiivisena hankkeena. Euroopan eri maista valittiin yhteensä 16 hanketta.

### **Voimaantumisen ja kestäväen tuloksellisuuden mahdollistavan ihmisarvonkulttuurin luominen voimaantumisteorian nelikentän avulla**

Vuonna 1999 julkaistiin Grounded Theory –metodologialla toteutetussa väitöstutkimuksessani yleinen formaali voimaantumisteoria.

Voimaantumisteoriaa pidetään merkityksellisenä, koska se tarjoaa kokonaisvaltaisen kehyksen voimaantumisen prosessien arviointiin.

Voimaantumisteorian väitelauseet eli premissit (Siitonen 1999, 161-165) muodostavat yhdessä teorian voimaantumisesta:

1. premissi:

Voimaantuminen on henkilökohtainen ja yhteisöllinen prosessi; voimaa ei voida antaa toiselle.

2. premissi:

Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.

3. premissi:

Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen.

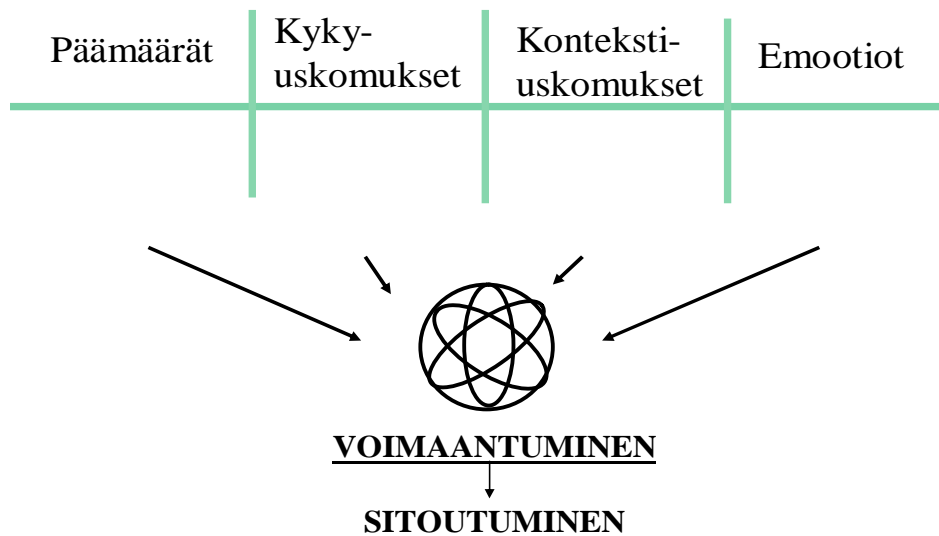
4. premissi:

Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin.

5. premissi:

Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila.

Voimaantumisteorian nelikenttä (2. premissi / Päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot) toimii sekä yksilöllisten että yhteisöllisten voimaantumisen- ja muutosprosessien mahdollistamisen hankkeissa (Siitonen 1999).



Kun organisaatiossa kulttuurin uudistamistyöhön lähdetään voimaantumisteorian tukemana, on hyvä aloittaa perustehtävän arvioimisella (Päämäärät-osio). Mikä on organisaatiomme perustehtävä(t)? Miksi organisaatio on olemassa? Mihin toiminnallamme pyrimme? Tarvittaessa uudelleen määritellään yhteiset toiveikkaat päämäärät. Päämäärät-osioon kuuluvat keskeisenä tarkoituksen, toiminnallisten arvojen ja ohjaavien periaatteiden jäsentäminen. Kulttuurin uudistamispyrkimyksissä arvot ja ohjaavat periaatteet ohjaavat kysymään, millaisella kulttuurilla halutaan tehdä tulosta. Tällöin tarkastelun kohteeksi tulee Konteksti-uskomukset. Voimaantunut ja hyvinvoiva yhteisö voi parhaiten saavuttaa asetetut päämäärät sekä toteuttaa arvojen ja ohjaavien periaatteiden mukaisesti perustehtäväänsä. Tällaisessa yhteisössä toimii hyvinvoiva minä (Kykyuskomukset). Ihminen arvioi antaako yhteisö mahdollisuuden saavuttaa asetetut / asettamani tavoitteet, ja olenko minä kykeneväinen saavuttamaan päämäärät? Tässä arviointiprosessissa emootioilla on energisoiva ja säätelevä tehtävä. Erityisesti tiimeissä emotionaalisella tilalla on yhteys tiimien onnistumiseen ja tuottavuuteen (ks. myös Losada 2004).

Voimaantumisen mahdollistavan ihmisarvonkulttuurin edistäminen on aikaa tarvitseva prosessi (usein 2-4 vuotta). Koko henkilöstölle suunnatut voimaantumisvalmennukset, konkreettisten käytäntöön menevien toiminnassa onnistumisen perusedellytysten määrittely, toimeenpano ja arviointi sekä varmistavat että nopeuttavat muutosta halutun kulttuurin saavuttamiseksi. Kulttuurin luominen näkyy työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuurin muutoksena. Työntekijän toimintavapaus, vaikutusmahdollisuudet, oppimismahdollisuudet, työn ja ammatillisen kehittymisen prosessit sekä ihmisenä kasvu näkyvät käytännön tekoina, yhdessä tekemisenä ja toiminnan uudistumisena organisaation olemassaolon tarkoituksen suunnassa.

## Voimaantunut ja hyvinvoiva työntekijä on kullanarvoinen!

Työntekijöiden voimaantumisella ja siihen liittyen sisäisen voimantunteen rakentumisella on suuri merkitys asiakkaille, mutta myös koko työyhteisölle ja koko yhteistyöverkostolle. Voimaantumisella on yhteys ihmisen ja yhteisön hyvinvointiin:

**Sisäinen voimantunne** on omia voimavaroja ja vastuullista luovuutta vapauttavaa tunnetta. Sisäisen voimantunteen saavuttaneista heijastuu *myönteisyys* ja positiivinen lataus, joka on yhteydessä hyväksyvään luottamukselliseen *ilmapiiriin* ja *arvostuksen* kokemiseen.

Sisäisen voimantunteen saavuttaneella ihmisellä on halu yrittää parhaansa ja ottaa vastuu myös yhteisön toisten jäsenten hyvinvoinnista, käyttämällä rohkeasti ja luottavaisesti toiminta-vapauttansa. Koettu *vapaus* tukee *vastuun* ottamista ja molemmat ovat yhteydessä yhteisön turvalliseksi koettuun ilmapiiriin, jossa arvostuksen, kunnioituksen ja *luottamuksen* kokemisen seurauksena ihminen uskaltautuu ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin todellisen vastuun mukaisesti. (Siitonen 1999.)

**Yhteisön henkilöstön voimaantumisen kehittämishankkeissa** on tärkeää huomioida seuraavat kolme ulottuvuutta: *I Oma voimaantuminen*, *II Yhteisön voimaantuminen*, ja *III Verkoston voimaantuminen*. Lisäksi on erittäin tärkeää pyrkiä ymmärtämään (näistä kolmesta näkökulmasta), mitä voimaantuminen edellyttää, miten voimaantuminen näkyy ja mitä voimaantumisesta seuraa (hyödyt)?

### Mitä voimaantuminen edellyttää? Miten näkyy? Mitä seuraa?

Näiden kysymysten pohdinta perustuu niihin tuloksiin ja kokemuksiin, joita olen sekä tutkimuksissani (Siitonen 1999; Siitonen J & Repola H & Robinson H 2002) että lukuisissa voimaantumisvalmennuksissa ja kehittämishankkeissa saanut olla toteamassa, kokemassa ja näkemässä.

Tässä on hyvä muistaa voimaantumisteorian kriittinen lähtökohta: jokainen meistä voimaantuu omalla tavallamme. Me emme voi tehdä kattavaa luettelo voimaantumisen edellytyksistä, emmekä sanoa, että nämä ja nämä edellytykset täytettyään ihminen voimaantuu. Tämän oivaltaminen pitääkin meidät nöyrinä, koska voimme vain pyrkiä *mahdollistamaan* eri ihmisten voimaantumisen.

Sama kriittinen lähtökohta on hyvä ottaa sen selvittämiseen, miten voimaantuminen näkyy ja mitä voimaantumisesta seuraa. Ihminen on niin moniulotteinen toimija ja yhteisöt ovat niin erilaisia, että on mahdotonta tehdä kattavaa luettelo myöskään siitä, miten voimaantuminen näkyy ihmisten elämässä ja yhteisöissä, ja mitä voimaantumisesta täsmälleen ottaen seuraa. Voimme kuitenkin sanoa, että voimaantuminen näkyy hyvin positiivisina asioina ja seuraukset (hyödyt) on koettu erittäin rakentavina ja merkityksellisinä niin yksilöille, yhteisöille kuin yhteiskunnallekin.

## Mitä voimaantuminen edellyttää?

### I Oma voimaantuminen edellyttää, mm

- Kokemusta hyväksytyksi tulemisesta sekä ihmisarvon kokemista
- Vapautta; olemisen-, ilmaisun- ja toiminnanvapautta
- Pysähtymistä, tiedostamista, havahtumista
- Arvojen ja itselle merkityksellisten asioiden pohtimista; sisäistä puhetta itsensä kanssa; pohtimista mihin energiani menee, mihin haluan energiani suunnata; mitä elämäntäni haluan
- Omien uskomusjärjestelmien ja asenteiden arviointia; omien asennelukkojen avaamista
- Ennakkoluulottomuutta katsoa asioita eri näkökulmista
- Rohkeutta irrottautua totutuista asetelmista
- Itsetuntemusta (mm. oivaltamista että minullakin on ydinminä, joka tarvitsee väittämistä ja rakastamista)
- Itsensä arvostamista, itseluottamusta; Itsetunnon, identiteetin ja minäkuvan selkiyttämistä
- Tilaa antavaa ja mahdollistavaa ympäristöä ja/tai yhteisöä
- Rohkeutta kohdata erilaisia tunnetiloja; omien tunteiden kuuntelu
- Halua selviytyä
- Ihmisenä kasvua

### II Yhteisön voimaantuminen edellyttää, mm

- Perustehtävän selkiyttämistä; tarkoitus ja tahtotila tiedossa
- Ihmisarvon kulttuurin jatkuvaa ylläpitämistä; Ihmisarvon yhteistä määrittelyä
- Mahdollistavan kulttuurin jatkuvaa ylläpitämistä
- Turvallista ja välittävää yhteisöä, jossa uskaltaa rohkeasti arvioida vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä
- Pohdintaa ihmisten / tiimien työtehtävistä, kehittämissuunnista ja toimintavapaudesta
- Yhteisön historian, aiempien menettelytapojen ja tämän hetken toimintakulttuurin ymmärtämistä, ja tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnista keskustelua
- Kuuntelua ja keskustelua; Avointa dialogia
- Johdon ja henkilöstön välistä avointa kommunikaatiota
- Jatkovaa luottamuksen rakentamista
- Avoimuutta, ennakkoluulottomuutta, kannustamista ja rohkaisemista viestittävää ilmapiiriä; tunneilmaston merkityksen sisäistämistä ja energisoivan tunneviestinnän tiedostamista
- Avointa tiedonkulkua
- Mahdollistavaa johtamista
- Erilaisuuden arvostamista
- Eri elämäntilanteissa olevien huomioimista (lapsiperheet, seniorit)
- Tuntevaa ja empaattista yhteisöä
- Rationaalisuuden lisäksi tilan antamista arvoille, tunteille ja henkiselle älykkyydelle
- **Keskustelua siitä, millä konkreettisilla toimenpiteillä saamme yllämainitut asiat käytännöiksi.** Samalla sovitaan vastuista, kuka ja ketkä tekevät mitäkin, ja miten asioiden etenemistä seurataan ja arvioidaan

### III Verkoston voimaantuminen edellyttää, mm

- Toimijaverkoston tarkoituksen ja merkityksen tiedostamista
- Avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta
- Ymmärrystä synergiaedun olemassaolosta (1+1 = enemmän kuin 2)
- Yhteyksien luomista verkoston eri osapuolten välille; niin ihmisten kuin yhteisöjenkin
- Verkstopalavereita, joissa on mielipiteiden vaihtoa, ymmärryksen etsimistä ja yhteistä tarkoitusta avaavaa toimintaa
- Mahdollistavaa johtajuutta; tuetaan yhteyksien luomista ihmisten välillä
- Itseohjautuvuuteen kannustamista
- Vastuullisuutta, auttamista, luottamusta, yhteisöllisyyttä

## Miten voimaantuminen näkyy?

### *I Oma voimaantuminen näkyy, mm.*

a) omassa elämässä (lähipiiri, puoliso, lapset, naapurit, harrastukset, luottamustehtävät, satunnaiset ihmisten kohtaamiset, vapaaehtoistyö, jne.) ja

b) työssä (kollegat, yhteistyökumppanit, opiskelijat, lähivaikuttavat)

- Kuuntelemisena
- Haluna pyrkiä toimimaan toista kunnioittavasti; Valmiutena kohdata toiset tasavertaisina
- Toisten palvelemisena ja haluna auttaa toisia olemaan parhaimmillaan; elämä alkaa näyttää palvelutehtävältä
- Ihmisarvon pohjalta toimimisena; kaikilla on sama ihmisarvo; 100%:n ihmisarvon näkeminen auttaa erityisesti vaikeissa tilanteissa
- Herkkyytenä tunnistaa omia ja toisten tunteita; tunteva ihminen
- Omien voimavarojen vapautumisena ja vastuullisena luovuutena
- Haluna yrittää parhaansa ja ottaa vastuu myös yhteisön toisten jäsenten hyvinvoinnista
- Toiveikkuutena ja uskona tulevaisuuteen
- Luottamuksena että asiat järjestyvät
- Haluna pyrkiä toimimaan rakentavana yhteisön jäsenenä
- Inspiroitumisena,
- Kykyuskomusten vahvistumisena (minäkuva, itsetunto, identiteetti, itsearvostus, tehokkuususkomukset)
- Ihmissuhde- ja viestintätaitoina
- Kiinnostavuuden lisääntymisenä; voimaantunut ihminen on kiinnostava ihminen

### *II Yhteisön voimaantuminen näkyy, mm.*

- Vapauden tunteena; Ihmiset käyttäytyvät vapautuneesti, avoimesti ja luovasti
- Työnilon lisääntymisenä
- Ahkeruutena
- Yhteisvastuullisuutena ja keskinäisenä huolehtimisena; Toistensa sparraamiseenkin halutaan keksiä keinoja
- Rikastavana (ei köyhdyttävänä) vuorovaikutuksena ja yhteistoimintahalun lisääntymisenä
- Palveluhalukkuutena; Asiakkaan aitona kohtaamisena
- Kollegiaalisuutena; yhdessä oppimisena ja tekemisenä
- Toimintavapautena
- Perustehtävän jatkuvana arviointina
- Ihmiset rohkaistuvat asettamaan päämääriä yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi
- Ilmapiiirin avoimuutena, ennakkoluulottomuutena, kannustavuutena
- Toistensa tukemisena
- Epäonnistuminen nähdään yhteisenä oppimistilanteena
- Riskien ottamiseen kannustamisena
- Ei-syyllistävyytensä
- Menettelytavoista sopimisena
- Reilouden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksina

### *III Verkoston voimaantuminen näkyy, mm.*

- Moniulotteisena toimintana
- Verkoston pysymisenä lämpimänä; yhteyttä pidetään
- Mielipiteiden ja ideoiden vaihtumisena
- Toisilta oppimisena; tieto kulkee verkostossa
- Keskeisten ideoiden ympärille muodostuu työryhmiä
- Verkoston yhteisöissä työn merkityksellisyyden lisääntymisenä
- Antamisena ja saamisena; enemmän saadaan

## Mitä voimaantumisen seurauksia on?

### I Oma voimaantumisen seurauksia, mm.

- Yksilön hyvinvoinnin ja elämän hallinnantunteen lisääntyminen
- Piilossa ollut potentiaali vapautuu; Voimavaroja löytyy työn tekemiseen, osaamisen kehittämiseen ja uudistumiseen
- Omavastuullisuuden lisääntyminen terveydestä ja hyvinvoinnista
- Perustan vahvistuminen hyvälle ja elämisen arvoiselle elämälle
- Kestävä perusta elämässä menestymiselle
- Elämän tarkoituksen ja oman mission selkiytyminen
- Vastuullisena kulttuurin luomisena: Voimaantunut ihminen näkee ympärillään hienoutta, rakkautta ja potentiaalia.
  - Perheessä (lapset imevät kulttuurin ja siirtävät perinnettä)
  - Työssä
  - Alueella
  - Yhteiskunnassa, mm. luottamustehtävissä
- Haluttuna yhteistyökumppanina
- Alkaa nähdä mahdollisuuksia sielläkin missä ehkä toiset eivät näe
- Tulevaisuuden usko ja toiveisuus

### II Yhteisön voimaantumisen seurauksia, mm.

- Perustehtävän, tahtotilan ja tarkoituksen selkiytyminen ja sen myötä merkityksellisyyden tunteen vahvistuminen
- Yhteisön hyvinvointi lisääntyy
- Ihmisten potentiaalinen vapautuminen mahdollistuu; Osaamispääoma vahvistuu
- Toimintavapauden käyttäminen; Uskalletaan kokeilla eri toiminta- ja menettelytapoja; Luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntyminen
- Kestävän tuloksellisuuden tekemiselle hyvä perusta
- Halutaan tehdä hyvää ja laadukasta työtä
- Asiat halutaan laittaa kuntoon; Kun henkilöstö ja johto ovat olleet yhteistoiminnassa luomassa kulttuuria ja ohjaavia periaatteita, halutaan että tieto kulkee ja yhdessä arvioidaan tilannetta ja muutostarvetta. Ihmiset eivät uuvu ja tuloksellisuus pysyy hyvänä.
- Klikkiytymisen ongelma poistuu
- Sairaspoissaolot vähenevät

### III Verkoston voimaantumisen seurauksia, mm.

- Tiedonkulku nopeutuu; eri tahoilta uutta tietoa verkostoon
- Hiljainen tieto saadaan yhteistyökumppaneidenkin käyttöön
- Ongelmatilanteisiin ja uhkiin osataan varautua ja ollaan vahvempia ongelmien ratkaisussa
- Verkosto tukee kestävästä menestymisestä
- Verkosto tuo mielekkyyttä
- Moniammatillinen yhteistyö todellista
- Tehokkuus ja vaikuttavuus paranevat

## Lähteet:

Siitonen J (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta Universitatis Ouluensis, Series E Scientiae Rerum Socialium 37. (<http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf> tai <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/> )

Siitonen J & Repola H & Robinson H (2002) Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä -tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Oulun yliopisto, Työtieteen laboratorion hankeraportteja No. 16. (<http://www oulu.fi/tyotiede/empowerment.pdf> )

---