

Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita

Tomi Järvinen

Kehitysyhteistyökonsultti, FT

Valetudo Consulting

valetudo.consulting@gmail.com

Artikkeli on käynyt läpi referee-menettelyn.

Voimaantuminen (empowerment) on käsitteenä moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävä. Englanninkielistä sanaa *empowerment* käytetään niin mystisten henkilökohtaisten kokemusten kuin vakavasti otettavien tieteellisten tutkimusten yhteyksissä (Dewettinck et al. 2003; Herrenkohl et al. 1999; Järvinen 2007; Siitonen 1999). *Empowerment*-sanan ja -käsitteen suomenkieliseksi vastineiksi on esitetty mm. voimaantumista, voimaannuttamista, valtuuttamista, valtauttamista ja voimistamista (Siitonen 1999, 82–90). Tässä yhteydessä englanninkielisen termin vastineena käytetään voimaantumista. Voimaantumisen käsitteeseen sisältyy kaksi pääulottuvuutta. Yhtäältä se on henkilökohtainen prosessi johon liittyy kognitiivisia, affektiivisia ja konatiivisia prosesseja (Järvinen 2007; Siitonen 1999; Bearisto & Ruohotie 2003). Toisaalta voi-

maantumiseen liittyy sosiaalinen aspekti (Kuokkanen 2003; Siitonen 1999). Voimaantumisen sosiaaliset ulottuvuudet konkretisoituvat ryhmissä, organisaatioissa ja yhteisöissä (Argyris 1998; Eklund 1999; Herrenkohl et al. 1999; Kuokkanen 2003). Näyttääkin siltä, että teoreettinen voimaantumisen tarkastelu puhtaasti yksilön sisäisenä voiman tunteena, psykologisena ja konatiivisena tilana, valottaa ilmiötä yksipuolisesti. Käytännössä voimaantumista on tarkasteltava sosiaalisena ilmiönä, koska voimaantunut ihminen toimii sosiaalisissa verkostoissa ja voimaantumetta koetaan suhteessa niihin.

Voimaantumisen teoreettinen tarkastelu ja käsitteen määrittely on siis varsin hankalaa. Käsite on siitä huolimatta vakiintumassa sosiologisen, kasvatustieteellisen ja psykologisen tutkimuksen yhdeksi avainkäsitteeksi. Näin on myös niillä tieteenaloilla, joiden tutkimusintressit sivuavat tavalla tai toisella organisaatioita ja

yhteisöjä. Niitä ovat esim. kauppa- ja hallintotieteet sekä kehitysmaatutkimus. Voimaantuminen on myös vakiinnuttanut asemansa maailman taloudellista ja yhteiskunnallista kehitystä käsittelevissä teoksissa, poliittisissa linjauksissa ja tutkimuksissa, joita tuottavat esimerkiksi Yhdistyneet kansakunnat alajärjestöineen ja Maailman pankki (Nayaran 2002; Järvinen 2007). Tämän kehityksen myötä voimaantumista puhutaan yhä enemmän organisaatioita ja kehitysyhteistyötä käsittelevässä kirjallisuudessa. Voimaantumista kuvaavan teoreettisen pohdinnan ja sen soveltamisen rinnalle on noussut tarve kehittää luotettavia mittareita. Tässä artikkelissa paneudutaan tekijöihin, jotka on hyvä huomioida voimaantumista mitattaessa ja arvioitaessa. Aiheeseen pureudutaan ensin yksilötasolla. Yksilötason tarkastelun jälkeen ilmiötä tarkastellaan organisaatioiden ja yhteisöjen konteksteissa.

Voimaantumisen indikaattoreita yksilötasolla

Kun tarkastellaan yksilöä ja voimaantumista, tutkijat ovat tunnistaneet joukon tekijöitä, jotka indikoivat voimaantumista. Yksittäisenä tekijänä mikään niistä ei ole riittävä kuvaamaan voimaantunutta henkilöä. Sisäinen voimantunne syntyy usean tekijän dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus katalysoi tai ehkäisee sisäisen voimantunteen syntyä (Siitonen 1999). Voimaantumisen osatekijöitä on tunnistettu kymmeniä ja niitä on luokiteltu eri tavoin riippuen tutkimusintresseistä ja tutkimusympäristöistä. Beirsto (2000) on luokitellut voimaantumista indikoivat tekijät konatiivisiksi, kognitiivisiksi ja affektiivisiksi. Ne ja niitä tarkemmin määrittävät tekijät on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Voimaantumisen kognitiiviset, konatiiviset ja affektiiviset indikaattorit Beairston mukaan.

Kognitiiviset tekijät	Tieto
	Ymmärrys
	Ajattelukyky
	Näkemys (tiedon perusteella)
	Kyky hallita sisäisiä kognitiivisia prosesseja
Konatiiviset tekijät	Itsesäätely
	Päätäväisyys
	Halu oppia
	Itsearviokyky
	Motivaation hallintakyky
	Päämäärätietoisuus
	Tehokkuususkomukset
Affektiiviset tekijät	Uteliaisuus
	Rehellisyys
	Optimismi
	Rohkeus

Beairston näkemyksen perusteella, yksilön voimaantumista arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota yksilön kykyyn ymmärtää omia sisäisiä prosessejaan sekä ympäristön mekanismeja ja siinä esiintyvien ilmiöiden syy ja seuraus -suhteita. Esimerkiksi kehitysyhteistyökontekstissa tämä voisi tarkoittaa yksilön kykyä muodostaa näkemys köyhyyttä synnyttävistä ja ylläpitävistä osatekijöistä sekä hahmottaa ratkaisumalleja tilanteen muuttamiseksi. Yleistäen voidaan ajatella, että voimaantunut yksilö hahmottaa oman elämäntilanteensa syy ja seuraus -suhteita ja kykenee arvioimaan vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tämä edellyttää riittävää faktuaalista tietoa. Tieto on voitu hankkia formaaleista tai informaaleista lähteistä. Tieto ei kui-

tenkaan itsessään voimautta. Sen perusteella on kyettävä tuottamaan ratkaisumalleja tai vaihtoehtoisia toimintatapoja.

Konatiiviset tekijät liittyvät yksilön motivaatioon ja tahtoon. Voimaantunut yksilö kykenee ylläpitämään motivaatiota vaikeissakin olosuhteissa. Hän asettaa itselleen selkeitä päämääriä ja jatkaa niiden tavoittelua hankaluuksista huolimatta. Voimaantuneella yksilöllä on kyky tarkastella ja ainakin tietysti määrin hallita motivaatiotaan. Voimaantuminen ei ilmene ainoastaan onnistumisten ja tavoitteiden saavuttamisten yhteyksissä. Se liittyy myös rakentaviin käyttäytymismalleihin epäonnistumisten sattuessa ja epäsuotuisien olosuhteiden vallitessa (Adams 1996;

Fetterman 2001; Järvinen 2007). Siksi voimaantumista mittaavan instrumentin on kyettävä erottamaan voimaantumisen indikaattorit silloinkin, kun tavoitteissa on (väliaikaisesti) epäonnistuttu tai tulokset (ulkoiset indikaattorit) eivät välttämättä puhu voimaantumisen puolesta. Voimaantumisen konatiivisen aspektin mittaamista hankaloittaa motivaation ja tahdon vaikea erotettavuus. Tahtoon liittyvien prosessien mittaaminen edellyttää pitkän aikavälin tarkastelua. Motivaatiota on helpompi kartoittaa nykyhetkessä. Konatiivisia tekijöitä mitattaessa instrumentin on sisällettävä osioita, jotka mittaavat sekä motivaatiota (esim. tuntemuksia, ajatuksia, halua) että tahtoa (esim. epävarmuuden sietämistä, ajan uhraamista tavoitteen hyväksi, taloudellista panostusta).

Beairsto mainitsee voimaantuneen yksilön affektiivisista indikaattoreista uteliaisuuden, rehellisyyden, optimismin ja rohkeuden. Kuokkasen (2003) kuvaamista voimaantuneen sairaanhoitajan ominaisuuksista voisi affektiivisiksi luokitella luovuuden, avarakatseisuuden, tulevaisuusorientaation ja innostuneisuuden. Hänen hahmottamassaan profiilissa on näiden ja muiden affektiivisten ominaisuuksien lisäksi mainittu mm. sellaiset tekijät kuin sosiaalisuus, toisten kunnioittaminen, sosiaalinen vastuu, joustavuus (sosiaalisessa kanssakäymisessä) ja vastuuntunto. Ne täydentävät Beairston pohdintaa ominaisuuksilla, joiden kautta sisäiset prosessit ja sisäinen voimantunne kanavoituvat toiminnaksi. Voimaantumista mitattaessa juuri sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät ominaisuudet ovat niitä, jotka tunnistetaan helpoimmin. Tämä helpottaa arviointi-instrumentin rakentamista. Jotkut Beairston ja Kuokkasen mainitsemista indikaattoreista ovat erittäin vaikeasti mitattavia. Yleensä arviointityökaluina käytetään kyselylomakkeita ja haastatteluja. Miten näiden työkalujen avulla voidaan

luotettavasti mitata vaikkapa uteliaisuutta, innovatiivisuutta, rehellisyyttä ja avarakatseisuutta?

Voimaantumisen arvioinnin keskeisiä haasteita yksilötasolla

Ekäpä haastavinta voimaantumisen yksilötason mittaamisessa on sisäisen voimantunteen intiimiys. Sisäisiä prosesseja voidaan toki hahmottaa ja kuvata lukuisin menetelmin. Esimerkiksi fenomenologinen tutkimusote pyrkii tavoittamaan yksilön oman kokemuksen tietystä ilmiöstä. Voimaantumisen mittaamisen ja tulosten siirrettävyyden kannalta pelkkä kokemus omasta voimaantumisesta ei ole kuitenkaan riittävä. Kärjistäen voidaan siis ajatella, että yksittäisellä henkilöllä saattaa olla itsestään käsitys voimaantuneena yksilönä, vaikka hän ei kykenekään osoittamaan mitään konkreettista väitteensä tueksi. Voimaantuminen ei ole rässä tapauksessa objektiivisesti todennettavissa ulkopuolisen arvioijan toimesta. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä muistaa, että esim. Banduran (1997) mukaan henkilön käsitykset (kokemus) omista kyvyistään vaikuttavat myönteisellä tavalla hänen suorituksiinsa, vaikka ne eivät olisikaan realistisia.

Voimaantumisen indikaattoreita organisaatioissa

Kuten edellä todettiin, voimaantuminen on hyvin henkilökohtainen ilmiö, joka kuitenkin tapahtuu aina sosiaalisessa kontekstissa (Siitonen 1999). Juuri tämä tekee ilmiön tarkastelun organisaatioissa mielekkääksi ja esimerkiksi johtamisen kannalta hyödylliseksi. Voimaantumisen tarkastelu organisaatioissa ei ole yksinkertaista, koska siihen liittyy sekä yksilöllisiä että kollektiivisia аспекteja. Se, missä määrin yksilön sisäinen voimantunne pääsee kanavoitumaan toiminnaksi,

määräytyy jossakin määrin organisaation rakenteiden ja siinä vallitsevan voimaantumista katalysoivan ilmapiirin perusteella (Beairsto & Ruohotie 2003; Järvinen 2007; Ruohotie & Nokelainen 2000; Siitonen 1999). Voimaantumisen tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, miten mielekästä on puhua voimaantuneesta organisaatiosta. Toisin sanoen voidaanko kollektiivista

puhua mielekkäästi voimaantuneena entiteettinä vai ei? Samankaltaista keskustelua on käyty myös esim. organisaation oppimisesta ja kollektiivisista tehokkuususkomuksista (Argyris & Schön 1996; Bandura 1997). Järvinen (2007, 200) on omassa väitöstutkimuksessaan esittänyt, että voimaantunutta organisaatiota määrittävät taulukossa 2 esitetyt tekijät.

Taulukko 2. Voimaantuneen organisaation tunnusmerkit.

Autonomia	Päämäärätietoisuus
	Vastuullisuus
	Riskinottokyky
	Riippumattomuus (henkisen ja taloudellisen riippuvuus-suhteen vastakohta)
Relevanssi	Toimintaympäristöön sopeutuminen
	Yhteisötietoisuus
	Osallistava toimintakulttuuri
	Kokonaisvaltainen toimintatapa (esim. muidenkin kuin liiketaloudellisten näkökulmien huomioiminen toiminnassa)
Verkostoituminen	Keskinäisten myönteisten riippuvuussuhteiden ymmärtäminen muihin sidosryhmiin nähden
	Jäsentynyt identiteetti
Toimintakyky	Tehtävän kannalta oleelliset kompetenssit
	Riittävä informaatio toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi
	Riittävät henkilö- ja talousresurssit
Reflektiivisyys	Itsearviointikyky
	Kyky arvioida toiminnan periaatteita ja arvoja
Vaikuttavuus	Kyky laajentua
	Kyky vaikuttaa toimintaympäristöön

Taulukossa 2. esitetyt ominaisuudet voivat toimia lähtökohtina organisaation voimaantumista arvioitaessa. Päämäärä-

tietoisuuden indikaattoreina voidaan käyttää olemassa olevia kirjattuja strategioita ja muita johtamisen työvälineitä, jotka osoit-

tavat, että organisaation lyhyen ja pitkän tähtäimen päämääriä on systemaattisesti mietitty. Voimaantumisen kannalta on oleellista varmistaa, että yksittäiset organisaation jäsenet kykenevät hahmottamaan oman tehtävänsä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä on sitoutumisen edellytys. Voimaantumista arvioitaessa on myös analysoitava, onko organisaatio riittävän itsenäinen päämääriensä asettamisessa. Toisin sanoen ohjaavatko organisaation toimintaa sen omat päämäärät ja resurssit vai ulkoiset tekijät? Voimaantunutta organisaatiota määrittää myös sen kyky ottaa riskejä. Riskien ottaminen on oleellista toiminnan kehittämiseksi.

Voimaantuneen organisaation relevanssilla tarkoitetaan sen suhdetta toimintaympäristöön. Voimaantuneen organisaation toiminta on niin vakiintunutta ja päämäärätietoista, että sidosryhmien tai asiakaskunnan osallistaminen toimintaa koskeviin päätöksiin ei uhkaa sen autonomiaa. Organisaatio on kypsä vastaanottamaan sellaisia ulkopuolisia vaikutteita, jotka edistävät sen toimintaa ja tekevät toiminnasta ympäristön kannalta tarkoituksenmukaista. Sen ja toimintaympäristön suhde muodostuu osallistamisen kautta vastavuoroiseksi. Tätä näkökulmaa arvioitaessa on voimaantumista kartoittavaan instrumenttiin sisällytettävä osio, joka kartoittaa ympäristön näkemyksiä organisaatiosta. Näkemysten validiutta voidaan lisätä pyytämällä informantteja tuottamaan konkreettisia esimerkkejä näkemystensä tueksi.

Verkostoituminen on yksi voimaantuneen organisaation indikaattoreista. Verkostoituminen on päivän muotisana ja -ilmiö. Organisaation voimaantumisen kannalta sen hyödyt eivät ole aina yksiselitteisiä (Järvinen 2007). Voimaantumista arvioitaessa verkostojen määrä ei ole kaikkein oleellisin tekijä. Tärkeämpää on sel-

vittää missä määrin verkostot rikastuttavat organisaation toimintaa ja kuinka hyödyllisiä ne ovat toiminnan käytäntöjen kehittämässä. Verkostoissa toimimista on myös arvioitava käytettävissä olevan aika-, henkilö- ja talousresurssien kannalta. Voimaantuneella organisaatiolla on oma lisäarvonsa annettavana niihin verkostoihin, joissa se aktiivisesti toimii. Voimaantumisen kannalta merkittävä verkostoituminen on siis kaksisuuntaista.

Voimaantuneella organisaatiolla on riittävä kapasiteetti. Kapasiteetti muodostuu ydintoimintojen kannalta riittävästä kompetensseista, riittävästä informaation hankinnasta ja kyvystä soveltaa sitä toimintaan sekä toimintaan suhteutetuista talous- ja henkilöresursseista. Voimaantumista arvioitaessa kapasiteettia voidaan kartoittaa henkilöstön omien mielikuvien ja tuntemusten kautta sekä sidosryhmien näkemyksiä analysoimalla. Henkilöstön kouluttautumisen mahdollistaminen ja kirjaaminen työ sopimukseen indikoivat pyrkimyksistä vahvistaa ja lisätä toimintakapasiteettia. Henkilö- ja talousresurssit on arvioitava toiminnan laajuuteen ja tarkoitukseen suhteutettuina. Liikevaihdon tai toiminnan määrä ei välttämättä korreloi voimaantumisen kanssa. Jos toimintojen ylläpitäminen vaatii kohtuuttomia ulkopuolisia resurssit, voimaantumisen kannalta oleelliset autonomia ja itsenäinen tavoitteiden asettaminen vaarantuvat. Toisaalta ulkopuoliset resurssit oikein käytettyinä mahdollistavat toiminnan kehittämisen ja vaikuttavuuden lisäämisen.

Voimaantuneella organisaatiolla on kyky tarkastella omaa toimintaansa ja toimintaperiaatteitaan kriittisesti. Toimintaa ohjaavat ensisijaisesti arvot ja periaatteet sekä niiden pohjalta asetetut strategiat ja tavoitteet. Voimaantumista arvioitaessa mittari on rakennettava niin, että se kykenee osoittamaan missä määrin työntekijä

ymmärtää organisaation toiminnan taustalla olevia periaatteita ja kokee ne omien arvojensa mukaisiksi. Arvojen mukainen työ on sitouttava tekijä. Kriittiseen oman toiminnan tarkasteluun liittyy myös jatkuva toimintojen seuranta ja arviointi. Systemaattiset monitorointi- ja evaluaatiojärjestelmät indikoivat organisaation halua tarkastella toimintaansa kriittisesti. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että toiminnan kriittinen seuranta ja arviointi voimaantavat vain, jos niiden tuottamaa informaatiota sovelletaan ja organisaatiossa sitoudutaan kehittämään toimintoja sen valossa.

Voimaantunut organisaatio laajentaa hallitusti toimintaansa ja vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Laajentumista ja vaikuttavuutta voi arvioida esimerkiksi raporttien perusteella. Mikäli organisaatiolla on kirjalliseen muotoon saatettu strategia ja/tai tavoitteet, niiden tarkastelu antaa viitteitä laajentumispyrkimyksistä. Voimaantumisen kannalta on oleellista tarkastella laajentumista ja tavoitteita suhteessa resursseihin. Tässä yhteydessä on hyvä kartoittaa myös työntekijöiden näkemyksiä laajentumispyrkimyksistä työn kuormittavuuden kannalta. Liian nopea toiminnan kasvu saattaa hallitsemattomana kääntyä voimaantumista vastaan. Voimaantunut organisaatio vaikuttaa myönteisesti toimintaympäristöönsä. Voimaantumista arvioidessa on siksi kartoitettava sidosryhmien käsityksiä niistä muutoksista, jotka ovat tapahtuneet arvioinnin kohteena olevan organisaation kautta.

Voimaantuneen organisaation tunnusmerkistöön kuuluvat myös huolellinen rekrytointi, henkilöstön kapasiteetin suunnitelmallinen vahvistaminen, organisaation arvojen ylläpitäminen ja onnistumisista palkitseminen. Voimaantunut organisaatio tuntee omat resurssinsa ja kasvaa ensisijaisesti niiden varassa. Se haastaa

jatkuvasti omaa henkilökuntaansa kehittämään itseään ja asettamaan omia tavoitteita organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Voimaantuneen organisaation henkilöstön sitoutuminen kasvaa selkeästi tehtävänjaosta, osallistamisesta tavoitteiden asetteluun, henkilöstön välisestä avoimesta dialogista ja kannustavasta ilmapiiristä. Kannustava ilmapiiri tukee innovaatioita, sallii yrityksiä ja erehdyksiä sekä kunnioittaa erilaisuutta. Johtajuudella on merkittävä rooli näiden voimaantumista tukevien tekijöiden suunnittelussa ja ylläpitämisessä. Yksittäisinä tekijöinä ne eivät takaa voimaantumista. Ne ovat kuitenkin merkittäviä voimaantumisen mahdollistajia ja siinä mielessä valideja indikaattoreita voimaantumista arvioitaessa (Beairsto & Ruohotie 2003; Eklund 1999; Fetterman 2001; Järvinen 2007; Siitonen 1999).

Voimaantumisen arvioinnin keskeiset haasteet organisaatioissa

Organisaation voimaantumista arvioitaessa keskeisimpiä haasteita on yksilön ja organisaation suhde. Missä määrin yksilön käsitykset omasta ja organisaation voimaantumiseen liittyvistä tekijöistä edustavat koko organisaatiota? Sen luotettava arviointi edellyttää huolellista kysymysten muotoilua, vastausten monikerroksista analyysiä ja riippumattomien ulkoisten indikaattoreiden tunnistamista. Voimaantumista arvioivan tutkijan on siis kyettävä määrittämään ne ulkoiset tekijät, jotka edustavat organisaation voimaantumista. Tekijöiden tunnistaminen ei ole välttämättä kovinkaan yksiselitteistä. Esimerkkinä voitaisiin käyttää vaikkapa kauppaketjun laajentumista. Uusien liikkeiden avaaminen voidaan helposti mieltää voimaantumisen indikaattoriksi. Tosiasiassa se lienee validi voimaantumisen indikaattori vasta silloin, kun laajentuminen on järkevissä suhteissa

käytettävissä oleviin resursseihin ja laajentumisen perustana oleva toiminta on riittävän kestävä ja vakiintunutta.

Voimaantumisen indikaattoreita yhteisössä

Voimaantumiseen on yhteisötasolla liitetty sellaisia käsitteitä kuin tietoisuuden lisääminen (awareness raising), puolestapuhuminen (advocacy), ihmisoikeuksien puolustaminen, demokratian vahvistaminen ja vaikuttaminen (Adams 1996; Eklund 1999). NORADin (1999) voimaantumisen kartoitukseen tarkoitettujen ohjeistuksen mukaan voimaantumisen indikaattoreita ovat valta tehdä päätöksiä, mahdollisuus saada oma tai yhteisön ääni kuuluviin, kyky saada asioita poliittiselle agendalle, kyky neuvotella ”neuvottelemattomista” asioista sekä uskallus kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja ja vallitsevasta kulttuurista nousevia tapoja. Voimaantumista arvioidaan tällöin yhteisöjen ja niitä ympäröivän laajemman yhteiskunnan vuorovaikutuksen perusteella. Edellä todettiin, että organisaatio voi mahdollistaa tai tukahduttaa yksilön sisäistä voimantunnetta. Samalla tavoin ajatellaan, että yhteiskunnassa vallitseva ilmapiiri, asenteet, kulttuuri ja lainsäädäntö voivat katalysoida tai estää voimaantumista yhteisöissä.

Voimaantumisen arvioinnin keskeiset haasteet yhteisöissä

Voimaantumisen mittaaminen yhteisöissä erittäin haasteellista. Ensinnäkin on varsin hankalaa määrittellä, missä määrin yhteisöt toimivat kollektiivina ja missä määrin yksilöt toimivat yhteisöistä riippumatta itseohjautuvasti. Miten voidaan luotettavasti mitata kulttuurin ja vallitsevan yhteiskunnallisen ilmapiirin vaikutusta yksilöihin ja yhteisöihin? Yhteiskunnallisilla tekijöillä,

kuten mahdollistavalla lainsäädännöllä, voi olettaa olevan katalysoiva tai ainakin mahdollistava vaikutus yhteisöjen voimaantumiseen (Siitonen 1999). Toisaalta voimaantuminen ilmenee tilanteissa, joissa vallitsevat ympäristötekijät eivät ole välttämättä suotuisia. Voimaantunut yksilö, organisaatio tai yhteisö ikään kuin ohittaa voimaantumista tukahduttavat tekijät (Beirsto 2000; Eklund 1999; Erben et al. 1999; Järvinen 2007). Voimaantumisen yhteisöllistä ulottuvuutta arvioitaessa voidaan perustellusti kiinnittää huomiota siihen, ovatko yhteisöt kyenneet vaikuttamaan lainsäädäntöön, kansalaisaktivismiin lisääntymiseen, yhteisön järjestäytymiseen sekä kollektiiviseen kykyyn tunnistaa ongelmia, asettaa yhteisiä tavoitteita ja mobilisoida yksilöitä toimimaan yhteisen edun puolesta.

Loppupäätelmiä

Yksilötason voimaantumista arvioidessa suurimmat haasteet liittyvät siihen, miten henkilön omat käsitykset kyvystään, mahdollisuuksistaan ja suorituksistaan vastaavat todellisuutta. Siksi arviointiin käytettyyn instrumenttiin on mahdollisuuksien mukaan integroitava osioita, joiden avulla omat voimaantumiseen liittyvät tunteet ja käsitykset voi konkretisoida. Yksilön voimaantumista mitattaessa kannattaa kiinnittää huomio erityisesti innovatiivisuuteen, riskinotto- ja sietokykyyn, epäonnistumisen hallintaan, tulevaisuusorientaatioon ja kykyyn hahmottaa vaihtoehtoisia toimintamalleja. Sisäinen voimantunne ei synny pelkästään näiden ominaisuuksien perusteella. Ne ovat kuitenkin sellaisia voimaantumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, joita on erityisen vaikea arvioida ja tunnistaa.

Organisaation voimaantumista arvioidessa indikaattoreina voidaan käyttää organisaation tuottamia materiaaleja. Näitä

ovat esimerkiksi raportit, suunnitelmat, strategiat ja budjetit. Merkittävimpiä organisaation voimaantumista indikoivia tekijöitä ovat viitteet riskinotto- ja hallintakyvystä, suunnitelmallisuudesta, myönteisestä vaikutuksesta ympäristöön, kyky kehittää omaa toimintaa kriittisen arvioinnin kautta ja toiminnan tarkoituksenmukaisuus ympäristöön nähden. Näiden tekijöiden lisäksi voimaantuneessa organisaatiossa huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista, pyritään kasvuun ensisijaisesti olemassa olevien resurssien puitteissa, haastetaan tavoitteiden mukaiseen kasvuun sekä sitoudutaan organisaation arvoihin ja päämääriin. Näitä ominaisuuksia on kartoitettava organisaation tuottaman datan lisäksi henkilöstön ja toimintaan vaikuttavien sidosryhmien näkökulmista.

Yksilöt ja organisaatiot ovat aina vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Siksi voimaantumista indikoivat myös yksilöiden, organisaatioiden ja yhteisöjen väliset suhteet. Yhteisöt puolestaan liittyvät laajempaan yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen, jossa vallitseva ilmapiiri ja muut tekijät, kuten lainsäädäntö, joko katalysoivat tai ehkäisevät yksilöllistä ja kollektiivista voimantunnetta. Voimaantumista arvioitaessa on siis analysoitava niitä käsityksiä, joita yksilöillä tai organisaation henkilökunnalla on oman toiminnan vaikutuksesta ympäristöön ja päinvaltoin.

Lähteet

Adams, R. 1996. *Social Work and Empowerment*. London: Macmillan Press Ltd.

Argyris, C. 1998. Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 3, 93-105.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.

Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. 8th printing. New York, NY: W. H. Freeman and Company.

Beairsto, B. 2000. What Does It Take to Be a Lifelong Learner? In B. Beairsto & P. Ruohotie (Eds.) *Empowering Teachers as Lifelong Learners*. University of Tampere. Research Centre for Vocational Education.

Beairsto, B. & Ruohotie, P. 2003. Empowering Professionals as Lifelong Learners. In B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (Eds.) *Professional Learning and Leadership*. University of Tampere: Research Centre for Vocational Education and Training.

Dewettinck, K., Singh, J. & Buyens, D. 2003. Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes. Working Paper 2003/210. *Faculteit Economie. Universiteit Gent*.

Eklund, L. 1999. *From Citizen Participation Towards Community Empowerment*. University of Tampere. School of Public Health. *Acta Universitatis Tampereensis* 704.

Erben, R., Franzkowiak, P. & Wenzel, E. 1999. People empowerment vs. social capital. From health promotion to social marketing. *Health Promotion Journal of Australia*. Vol. 9. No. 3, 179-182.

Fetterman, D. M. 2001. *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. 1999. Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 35. No. 3, 373-389.

Järvinen, T. 2007. Empowerment - A Challenge of Non-Governmental Organizations in Development Cooperation Partnerships. University of Tampere. Department of Education. *Acta Universitatis Tampereensis* 1244.

Kuokkanen, L. 2003. *Nurse Empowerment: A model of Individual and Environmental Factors*. University of Turku. Department of Nursing Studies. *Annales Universitatis Turkuensis* D 558.

Nayaran, D. (Ed.). 2002. *Empowerment and*

Poverty Reduction: A sourcebook. Washington: The World Bank.

Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2003. Common Components between Dimensions of Growth oriented Atmosphere and Empowerment. In Proceedings of International Research on Work and Learning (RWL) Conference. Tampere, 176-185.

Ruohotie P. & Nokelainen, P. 2000. Beyond the Growth-oriented Atmosphere. In B. Beirsto. & P. Ruohotie. (Eds.) *Empowering Teachers as Lifelong Learners*. University of Tampere. Research Centre for Vocational Education.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Oulun opettajankoulutuslaitos. Acta Universitatis Ouluensis E 37.