

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

VALLAN JA VASTUUN UUSJAKO

**Joutsan kunnan johtoryhmän käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ja sen
ilmenemisestä omassa johtamistyössään**

Johtaminen

Pro gradu – tutkielma

Marraskuu 2007

Laatija: Tarja Nieminen

Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Tarja Marjut Nieminen	
Työn nimi Vallan ja vastuun uusjako. Joutsan kunnan johtoryhmän käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä omassa johtamistyössään	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Marraskuu 2007	Sivumäärä 140 + 1 liite
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä omassa johtamistyössään. Kuntajohtamista ja valtuuttamista on tutkittu vähän, joka yhdistettynä valtuuttamisen käsitteen kompleksisuuteen herätti tutkijan mielenkiinnon valittuun aiheetta kohtaan. Tässä tutkimuksessa valtuuttamisen käsitteestä tutkittiin organisaatiolähtöistä valtuuttamista, joka keskittyy esimiehen ja alaisen väliseen valtuuttamiseen.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusotteena on fenomenografia. Tutkimusjoukko koostui Joutsan kunnan yhdeksän jäsenisestä johtoryhmästä. Tutkimusaineisto hankittiin teema-haastatteluin maaliskuussa 2006. Tutkimustulokset koostuvat kuvauskategorioista, jotka esitellään neljän teeman mukaisesti. Kuvauskategoriat kuvaavat johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä, sen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä sekä valtuuttamisen seurauksena syntyvistä hyödyistä ja haitoista. Neljäntenä kuvauskategoriana kuvataan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttavasta johtajasta.</p> <p>Tutkimustuloksista tärkeimpänä vahvistui valtuuttamisen käsitteen ristiriitaisuus ja moniulotteisuus. Myös käsitykset siitä, kenellä on valtaa valtuuttaa, vaihtelevat. Käsitteeseen liitetään myös erilaisia tunteita ja sisältöjä. Tutkimuksessa valtuuttamisen sanojen synonyymeiksi nousivat delegointi, luottamus ja oikeutus. Pohdinnan jälkeen vastaajat tekivät selvän eron valtuuttamisen ja delegoinnin välille. Delegoinnin ja valtuuttamisen ero syntyi luottamuksesta, joka liitettiin valtuuttamisen käsitteeseen. Valtuuttamiseen ilmenemiseen vaikuttaa johtajan johtamistyön laajuus. Valtuutettavia asioita yhdistää niiden pirstaleisuus ja siirtyvän vallan pienuus. Valtuuttamisen kohteista yksilövaltuutus koettiin mielekkäämpänä kuin tiimivaltuutus.</p> <p>Valtuuttamista tukevia tekijöitä ovat alaisten asiantuntijuus, toimiva esimies-alaissuhde sekä selkeä valtuutus. Valtuuttamista estäviä tekijöitä ovat alaisen osaamisvaje, johtajan työskentelytyyli sekä pieni organisaatio. Valtuuttamisen hyötyinä johtaja oppii, johtaa tehokkaammin omaa työtään ja toteuttaa laadukasta esimiestyötä. Alaisen hyötyinä korostuvat työn mielekkyyden sekä itsetunnon kasvu. Organisaatio hyötyy valtuuttamisesta tehokkaana ja laadukkaana toimintana. Valtuuttamisen haittoina esille nousivat se, että valtuutus jää hoitamatta tai että valtuutuksen saanut henkilö käyttää valtuutusta omaksi edukseen. Valtuuttavaan johtamiseen vaikuttavina tekijöinä korostuivat johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys ja luonteenpiirteet.</p>	
Asiasanat valtuuttaminen, kuntajohtaminen, johtamistyö, alainen, fenomenografia, Joutsan kunta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1 YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET	1
1.2 KUNTA- JA PALVELURAKENNEUUDISTUS	2
1.3 KUNNAN OMAN TOIMINNAN JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN	3
1.3.1 Sisäinen yrittäjyys kunnan toimintatapana	4
1.3.2 Julkishallinnon johtamisen kehittäminen	5
1.4 VALTUUTTAMINEN KUNTAJOHTAMISESSA	8
1.5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	11
2. VALTUUTTAMINEN KOPLEKSISENA KÄSITTEENÄ	14
2.1 VALTUUTTAMISEN TAUSTALLA VALLAN JA VASTUUN KÄSITTEET	14
2.2 VALTUUTTAMISEN – KÄSITE	17
2.2.1 Yksilölähtöinen valtuuttaminen eli voimaantumisen	18
2.2.2 Organisaatiolähtöinen valtuuttaminen eli valtuuttaminen	21
2.3 VALTUUTTAMISEN ILMENEMISTÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT	24
2.3.1 Valtuuttamisen mahdollistavat tekijät	24
2.3.2 Valtuuttamista tukevat johtamistyyli	28
2.4 VALTUUTTAMISEN KÄSITTEEN KRIITTINEN TARKASTELU	32
2.5 VALTUUTTAMISEN LÄHIKÄSITTEET	36
2.5.1 Delegointi	36
2.5.2 Työn rikastaminen	38
2.5.3 Osallisuus	40
3. KUNTA JA KUNTAJOHTAMINEN	42
3.1 KUNTA JA SEN PERUSTEHTÄVÄ	42
3.2 KUNNAN DUALISTINEN JOHTAMISRAKENNE	44
3.3.1 Poliittinen johtaminen	45
3.3.2 Ammatillinen johtaminen	47
3.3 VALTUUTTAMISEN HAASTEET KUNTAJOHTAMISESSA	49
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	52
4.1 JOUTSAN KUNTA	52
4.4.1 Joutsan kuntastrategia	54
4.4.2 Joutsan kunnan johtamisrakenne	56
4.2 LAADULLINEN TUTKIMUS	57
4.3 FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUSOTE	58
4.4 AINEISTON HANKINTA TEEMAHAASTATTELUJEN AVULLA	63
4.5 AINEISTON ANALYYSI	67
5. EMPIIRISET TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA	70
5.1 VALTUUTTAMISEN KÄSITE	70
5.1.1 Valtuuttamisen käsitteen tuttuus ja sen herättämät tunteet	70
5.1.2 Valtuuttamisen käsitteen kuvaaminen omin sanoin ja synonyymein	74
5.1.3 Käsitteen ero yksityisellä ja julkisella sektorilla	78
5.2 VALTUUTTAMISEN ILMENEMINEN JOHTAMISTYÖSSÄ	79
5.2.1 Valtuuttamisen toteuttaminen johtamistyössä	80
5.2.2 Valtuuttamisen onnistumisen mahdollistavat tekijät	86
5.2.3 Valtuuttamista estävät tekijät	91
5.3 VALTUUTTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT	97
5.3.1 Valtuuttamisen hyödyt	98
5.3.2 Valtuuttamisen haitat	102
5.4 VALTUUTTAVA JOHTAJA	104
6. TULOSTEN YHTEENVETO JA NIISTÄ KESKUSTELU	109

7. PÄÄTELMÄT	119
7.1 ONNISTUNUT VALTUUTTAMINEN KUNTAJOHTAMISESSA	119
7.2 JATKOTUTKIMUSAIHEET	125
7.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA EETTISYYDEN ARVIOINTIA	127
7.3.1 Tutkimuksen luotettavuus	127
7.3.2 Tutkimuksen eettisyys	132
LÄHTEET	135
LIITTEET	141

1. JOHDANTO

1.1 Yhteiskunnalliset muutokset

Tämän päivän maailmassa yksi yhteinen tekijä on muutos. Muutos on tullut jäädäkseen ja ne, jotka kykenevät ennakoimaan ja sopeutumaan muutokseen, ovat voittajia. Muutokseen liittyen keskeinen asia on tulevaisuuden trendien ja skenaarioiden tutkiminen. Filosofin Pekka Himasen (2004, 2-3) mukaan globaalissa tietoyhteiskuntakehityksessä voidaan vuoteen 2010 ulottuen erottaa seuraavat kymmenen jo käynnissä olevaa suurta trendiä: verokilpailun koveneminen, globaali työnjako, väestön ikääntyminen, hyvinvointivaltion paineiden kasvu, tietoyhteiskuntakehityksen kakkosvaihe, kulttuurialojen ja bioalojen nousu, alueellinen keskittyminen, globaalin kuilun ja hätätilan kulttuurin leviäminen. Muitakin tulevaisuuteen liittyviä lähi- ja kaukoajan skenaarioita on syntynyt. Mm. Peter Drucker (2002) puhuu yrittäjyisyhteiskunnasta, Rolf Jensen (1999) unelmayhteiskunnasta ja Paavo Hoikka (2000, 116) asiantuntija- ja oppimisyhteiskunnasta. Pentti Sydänmaalakka (2004, 115, 235) määrittää lähitulevaisuutta ns. jälkitekollisena yhteiskuntana, jolle ominaista ovat kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, arvojohtaminen, dynaamiset organisaatiot, yhteisöllisyys sekä monipuolinen ja älykäs ajattelu. Kuntien tulevaisuutta tutkinut von Bruun (2005, 5-6) kuvaa kuntien kannalta merkittäviä tulevaisuuden muutostrendien ja kehityskulkujen liittyvän seuraaviin teemoihin: alueellinen erilaistuminen, työllisyys, kuntatalous, palvelut, demokratia ja päätöksenteko, kuntien ja valtion suhde sekä kuntarakenne.

Euroopassa väestön ikääntyminen on yksi suurimmista muutoskehityksistä. Jos Suomessa nykytrendit jatkuvat, vuonna 2030 joka neljäs suomalainen on yli 65-vuotias ja vain joka kuudes alle 15-vuotias, kun vielä 1950-luvulla melkein joka kolmas oli alle 15 vuotta ja vain joka neljästoista yli 65 vuotta. Jo vuonna 2020 suurin yksittäinen ikäryhmä on 73–74-vuotiaat naiset, kun se vuonna 1996 oli 48–49-vuotiaat miehet. Olemme siirtymässä ”nuorten Suomesta” nykyisen ”keski-ikäisten Suomen” kautta ”eläkeläisten Suomeen”. Tähän on pitkälti siirrytty jo vuonna 2010, jolloin työvoiman määrä on jo rajussa laskussa. Väestön ikääntyminen johtaa sekä suorien kustannusten että huoltosuhteen kautta hyvinvointivaltion rahoitusongelmiin. Samalla koventuva globaali verokilpailu ja globaali uusi työnjako lisäävät paineita lei-

kata hyvinvointivaltiota. Hyvinvointivaltion tulevaisuus on mahdollinen vain sen tuottavuutta innovaatioiden kautta parantamalla. (Himanen 2004, 3.) Hyvinvointivaltion tulevaisuus on luova hyvinvointiyhteiskunta, jonka rakentamisessa ja ylläpitämisessä keskeisessä roolissa ovat Suomen kunnat.

1.2 Kunta- ja palvelurakennemuutos

Kuntien toimintojen uudelleenorganisointi on ollut jo vuosia keskustelun kohteena. Nykyisenkaltainen kunta- ja palvelurakenne on tullut tiensä päähän. Perusteina on käytetty yhteiskunnan yleisiä muutostrendejä, jotka koskettavat valtioiden lisäksi myös kuntien toimintaa. Lisäksi muutostarvetta on perusteltu rahoituksen riittämättömyydellä, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttumisella ja kilpailukykyvaatimuksilla, henkilökunnan ikääntymisellä sekä useilla muilla ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä, joilla on vaikutusta esimerkiksi kuntaorganisaation tehokkuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä henkilökunnan viihtymiseen, jakamiseen ja osaamiseen. Ratkaisuja on haettu rakenteista ja erilaisista johtamismenetelmistä, mutta myös kilpailuttamisesta, ulkoistamisesta ja jopa yksityistämisestä.

Lamavuosista lähtien kunnat ovat taiteilleet rahoituksen riittävyyden kanssa. Kunnan hyvinvointipalvelujen kysyntä tuntuu olevan rajaton, mutta resurssit niiden tuottamiseen puolestaan rajalliset. Yhtälö on kaikessa haasteellisuudessaan myös ongelmallinen varsinkin, kun samanaikaisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti. Kuntalaiset odottavat entistä yksilöllisempiä ja räätälöidympiä palveluita ja ratkaisuja, jotka ovat heille tarjolla nopeasti ja joustavasti. Kunnan palvelujen toimintaympäristö on muutosten kourissa. Julkiset palveluntuottajat ja yksityisen sektorin yritykset toimivat yhteisillä, osin päällekkäisilläkin alueilla. Uudessa tilanteessa tarkastelun kohteeksi nousevat vääjäämättä kunnan kyky toimia kilpailukykyisesti omat vahvuutensa tunnistaen, säilyttäen ja niitä kehittäen sekä erityispiirteitään hyödyntäen. (Heinonen & Paasio 2004, 14.)

Tällä hetkellä suuri kuntiin liittyvä muutos on meneillään oleva kunta- ja palvelurakennemuutos. Tämä uudistus tulee muuttamaan kuntien palvelujen tuottamisen nykyisiä malleja. Muutokseen liittyen on vuonna 2007 annettu laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta. Lain 1 luvussa määritellään lain tarkoitus ja soveltamisala, jossa määritellään, että lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelu-

rakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa. Lain tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. (Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 1 luku 1 §.)

Kuntarakennetta vahvistetaan yhdistämällä kuntia ja liittämällä osia kunnista toisiin kuntiin. Palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluita ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Toiminnan tuottavuutta parannetaan myös tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. (Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 2 luku 4 §.) Meneillään oleva kunta- ja palvelurakenneuudistus pakottaa jokaisen kunnan miettimään sitä, miten kunta haluaa ja pystyy jatkossa järjestämään kunta-laisten palvelut. Uudistuksen tavoitteena on se, että nykyisin kuntien vastuulla olevat palvelut saavat riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan niiden järjestämisen ja tuottamisen turvaamiseksi tulevaisuudessa. Tällä hetkellä palvelujen tuottamiseksi on olemassa kolme erilaista mallia: ns. peruskunta-, piirimalli ja aluekuntamalli. (Sisäasiainministeriön internetsivut.)

1.3 Kunnan oman toiminnan ja johtajuuden kehittäminen

Näistä edellä kuvatuista yhteiskunnallisista muutoksista ja kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta johtuen kuntien on kehitettävä myös omaa sisäistä toimintaansa ja johtajuuttaan. Pelkäämään kuntaliitoksilla, ulkoistamalla ja yksityistämällä ei aikaansaada haluttuja muutoksia kuntien kilpailukyvyn parantamiseksi. Kuntien oman sisäisen kilpailukyvyn kehittämiseksi on useita keinoja, joista seuraavaksi esitellään lyhyesti organisaatio- ja toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvä sisäisen yrittäjyyden toimintatapa sekä julkisen sektorin johtamiskulttuurin kehittämiseen liittyvät New Public Management ja New Public Leadership –johtamis-doktriinit.

1.3.1 Sisäinen yrittäjyys kunnan toimintatapana

Kuntasektorin kohtaamat muutokset liittyvät talouden ja yhteiskunnan yleisiin muutoksiin, jotka koskettavat sekä julkista että yksityistä sektoria. Suomalaisia kuntia koskettavat muutokset voidaan ymmärtää kunnallisen toiminnan avautumisena, lisääntyvänä asiakaslähtöisyytenä sekä tulosvastuun ja tehokkuuden esiinmarssina (Heinonen 2000, 127). Kyse on laajasta yhteiskunnallisesta murroksesta; siirtymisestä palkkatyöyhteiskunnasta yrittäjyysyhteiskuntaan. Tämä ei tarkoita sitä, että palkkatyö korvautuisi yrittäjyydellä, vaan paremminkin sitä, että kaiken työn yrittäjyyspitoisuus on selkeästi kasvamassa talouden sektorista riippumatta. Näin ollen kunnan toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ennen muuta työhön ja ne koskettavat työtapojen muuttumisen kautta kaikkia kuntasektorilla työskenteleviä henkilöitä. (Heinonen & Paasio 2004, 9.)

Kuntien menestyksekkäs toiminta uudessa tilanteessa edellyttää henkilökunnalta jatkuvaa sopeutumiskykyä. Sopeutuminen tarkoittaa jatkuvaa oppimista niin organisaation kuin yksilön tasolla ja johtaa siihen, että työ kokonaisuudessaan muuttaa muotoaan. Työn muutokset näkyvät käytännössä monella eri tavalla. Organisaatiot ovat muuttuneet ja työn tekeminen on muuttunut joustavammaksi. Perinteisesti työn toimenkuva- ja tehtäväsidonnaisuudet organisaatiossa murtuvat ja työntekijöiden työnkuvat laajenevat sekä monipuolistuvat. Työssä tarvitaan perinteisen ammattiosaamisen lisäksi vuorovaikutus-, tiimityö- ja yhteistyötaitoja. Työntekijän ja asiakkaan läheisempi vuorovaikutus edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta ja itsenäistä otetta työhön. Henkilökunta nähdään merkittävänä kilpailukyvyyn lähteenä, minkä vuoksi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja jaksamista tuetaan. Organisaatioista riippumatta tulosta tehdään toimimalla yrittäjämäisesti. (Heinonen & Paasio 2004, 15–16.)

Paula Kyrö määrittelee sisäisen yrittäjyyden liittyvän työyhteisön jäsenten yrittäjämäiseen toimintatapaan. Sisäinen yrittäjyys on yhteisön kollektiivinen tapa ajatella ja toimia. Käsitteellä viitataan siihen, miten yrittäjyyteen liitetyt piirteet toteutuvat koko organisaation toiminnassa. (Kyrö 1998, 116.) Sisäinen yrittäjä toimii yrittäjän tavoin toteuttaen omia ideoitaan olematta silti yrityksen omistaja. Yrittäjyyden tapaan sisäisessä yrittäjyydessä keskeistä on muutos: hierarkkisen, byrokraattisen, yksilön ulkopuolelta ohjatun toiminnan murtaminen, innovatiivinen resurssien yhdistäminen ja koordinointi, kokonaisvaltainen maailmantarkastelu sekä riskien kantaminen omista toimista ja päätöksenteosta. (Heinonen & Vento-Vierikko

2002, 33.) Sisäisen yrittäjyyden lähtökohtana on ajatus yrittäjyydestä inhimillisenä, luovana toimintana ja uuden luoja (Heinonen 2000, 129).

Sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä kuntaan luovat toimintaympäristö, johdon käyttäytyminen, organisaatorakenne, toimintatavat sekä menestyminen (Heinonen 2000, 130–134). Sisäisen yrittäjyyden kehittämisen kautta yhteisöstä rakentuu yritteliäs yhteisö, jossa yksilöt toimivat aktiivisesti ja omatoimisesta omaa työtä kehittäen. Sisäisen yrittäjyyden tarjoamat hyödyt ovat sekä yksilön hyötyjä, mm. omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy, tavoitteisiin sitoutuminen kasvaa, valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä ja työilmapiiri paranee, että organisaation hyötyjä, mm. sitoutuminen organisaatioon lisääntyy, työmotivaatio kasvaa, organisaatio oppii ja kehittyy sekä muutoksen läpivieminen helpottuu. Sisäisen yrittäjyyden kautta työn ilo kasvaa ja organisaation kilpailukyky voimistuu. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.) Heinosen ja Paasion tutkimuksen mukaisesti sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi tarvitaan johdon tukea, suotuisaa organisaatiokulttuuria, yksilön motivaatiota ja kykyä, visio-ohjausta sekä valtuutusta (Heinonen & Paasio 2004, 63).

1.3.2 Julkishallinnon johtamisen kehittäminen

Kuntaliiton kehittämisjohtaja Kaija Majoisen mukaan kuntajohtamiseen tuovat muutoksia kuntien roolin muutos palvelujen tuottajasta palvelujen järjestäjäksi, kehittämisverkostojen, yksityisten ja julkisten toimijoiden strategisen kumppanuuden korostuminen, lainsäädännön aiheuttamat muutokset sekä kunta ja palvelurakennemuutosten vaikutukset. Tämän lisäksi toimintaympäristön trendit ja epävarmuudet edellyttävät kuntajohtamiselta pidemmän aikavälin ennakkointia ja nopeaa reagointikykyä. Yksi kuntajohtamiseen muutoksia tuova tekijä on se, että johtamisen miljööt muuttuvat: osa kunnista kasvaa kuntaliitosten myötä, osa taas menettää väestöään. (Majoinen, 2007.) Professori Arto Haveri nostaa kuntajohtamisen uudistamisen paineiksi kuntapalvelujen ja – instituutioiden voimakkaan uudistumisen lisäksi mm. sen, että asioiden hoitaminen vaatii yhä enemmän tietoa ja osaamista sekä ammattijohtajilta että poliittisilta johtajilta, toimijoiden roolin muutos ja uusien toimijoiden ilmaantuminen kuntien toiminta-areenalle sekä selvästi havaittava muutos poliittisessa kulttuurissa ja käyttäytymisessä (Haveri 2007).

Suomalainen dualistinen kunnanjohtamisjärjestelmä asettaa myös omat vaatimuksensa johtamiselle. Ammatillisen johtamisen kokonaisuus kiteytyy kunnanjohtajan johtamaan johtamistoimintaan ja poliittisen johtamisen ytimen muodostaa kunnan ylin luottamuselinjohto (Miettinen 2001, 17). Kunnan edustuksellisen ja poliittisen kokonaisuuden muodostavat valtuusto, kunnanhallitus ja lautakunnat. Poliittisen tason tulee kunnallisen demokratiamallin mukaisesti ohjata muiden tasojen toimintaa asettamalla tavoitteita, luomalla toimintapolitiikkaa ja seuraamalla edellä mainittujen toteutumista (Oulasvirta 1996, 75–76.) Kunnan poliittisen johtamisen ytimen muodostavat valtuuston ja kunnanhallituksen puheenjohtajat. Oma merkityksensä on myös valtuustoryhmien puheenjohtajilla (Miettinen, 2001, 17.) Kunnanjohtaja on viranhaltija ja virkasuhteessa kuntaan. Kunnallista viranhaltijaa koskevan lain (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304) mukaan virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelusuhdetta, jossa kunta on työnantaja ja viranhaltija työn suorittaja. Kunnanjohtaja on ainoa kunnallinen viranhaltija, jonka tehtävistä ja asemasta sekä irtisanomismenettelystä on säädetty kuntalaissa (Kuntalaki 17.3.1995/365). Kuntalain mukaan kunnassa on kunnanjohtaja, joka johtaa kunnan hallintoa, talotta ja muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisuudessa.

Kuntien johtamisen kysymykseen ei löydy yksinkertaista vastausta, koska kunnan johtamisjärjestelmää leimaa monimuotoisuus. Kunnan poliittisen johtamisen kautta määritellään kuitenkin kunnan tahto, jota toteuttaa joka neljäs vuosi vaaleilla valittu kunnanvaltuusto. Käytännössä poliittinen johtaminen kulminoituu toiminnaksi, jossa kuntalaisten valitsema edustajat tekevät ratkaisuja keskenään kilpailevien yhteiskunnallisten intressien välillä luotsaten kuntaorganisaatiota kohti haluttuja tavoitteita ja päämääriä. Poliittisessa päätöksenteossa keskeisellä sijalla on yhteiskunnallisten ongelmien määrittely ja niiden ratkaisemiseen pyrkivistä erilaisista vaihtoehdoista päättäminen. Kunnan poliittinen johto on päätöksissään vastuullinen kuntalaisille. (af Ursin & Heuru 1990, 109.)

Poliittisen johtamisen ja virkajohtamisen välinen työnjako on koettu kunnissa epäselviksi. Kuntajohtamisen onnistumiseksi olisi tärkeää selkiyttää rooleihin, vastuisiin ja työnjakoon liittyvät tekijät kunnan poliittisen ja ammatillisen johdon kesken. Kunnat ovat erilaisia ja kuntalaki antaa mahdollisuuden kunnille päätyä erilaisiin johtamisen malleihin, joten paikallisten ratkaisujen löytäminen johtamisen tapojen ja toimintakulttuurien osalta on tärkeää. Olennaista on kehittää näiden edellä mainittujen kunnan johdon roolien välistä yhteistyötä. Kunnallishallinnon murroksessa ja siitä selviämässä tarvitaan sekä viranhaltijoiden että luottamushenkilöiden asiantuntemusta.

Heuru (2000, 380–381) pitää suomalaisen kunnallishallinnon ongelmana myös sitä, että kunnan poliittinen johtajuus on vallan ja vastuun osalta lailla järjestämättä. Käytännössä kunnan poliittinen johtaja voi suomalaisessa kunnassa olla joko johtava luottamushenkilö tai kunnanjohtaja. Rajanvedon häilyvyys kunnan poliittisessa ja hallinnollisessa johtamisessa (kunnanjohtajan aseman osalta) on saattanut kunnanjohtajajärjestelmän ongelmiin, joihin jouduttaneen lainsäädännössä ottamaan tulevaisuudessa kantaa nimenomaan vallan ja vastuun osalta. Myös kunnan ammatillisen ja poliittisen johdon keskinäinen luottamus, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat nousseet onnistuneen kuntajohtamisen näkökulmasta aiempaa keskeisemmälle sijalle.

Nykytilanne vaatii rajua uudistumista julkisjohtamiselta. Tähän muutostarpeeseen ovat syntyneet New Public Management ja New Public Leadership – johtamisdoktriinit. New Public Management tarjoaa ohjeita siitä, millaista julkisjohtamisen tulisi olla, jotta se olisi ”menestyksellistä”. Näitä ideoita ovat yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjen soveltaminen julkiselle sektorille, huomion kiinnittäminen tehokkuuden ja talouden kysymyksiin sekä vahvan johtamisen ihanne. NPM-iskulauseita ovat myös ”saada enemmän aikaan vähemmällä”, ”tuottaa vastiketta rahalle” ja ”saada vapautta johtaa”. (Lähdesmäki 2000, 31.) Paremman johtamisen uskotaan olevan ratkaiseva tekijä julkisen sektorin tehokkuuden ja vaikuttavuuden maksimoinnissa.

New Public Management korostaa julkisen sektorin yrittäjämäisyyttä, johon kuuluvat yksityiseltä sektorilta lainatut johtamismallit uusine toimintatapoineen ja organisointimuotoineen sekä yrittäjämäinen johtamistapa ja virkamiesten toimitusjohtajamaiset ominaisuudet. Yrittäjämäisyydellä tarkoitetaan tiettyjä piirteitä, joita julkisjohtajan tulee toiminnassaan osoittaa, kuten esimerkiksi tuloskeskeisyys ja innovatiivisuus. (Lähdesmäki 2003, 69–70.) Uutta yrittäjämäistä johtamisotetta halutaan julkiselle sektorille korvaamaan byrokraattista johtamista. Yrittäjämäisyys voi merkitä uudistushenkeä, uusien toimintamahdollisuuksien etsimistä, joustavuutta ja jatkuvaa innovoimista. Käytännössä sen tulisi merkitä kykyä käyttää niukkoja julkisia resursseja mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti. (Lähdesmäki 2003, 74.)

New Public Management (NMP) heittää haasteen julkisjohtamisen uudistamiselle yrittäjämäisempään suuntaan. NMP:n mukaan julkista hallintoa voidaan muuttaa yrittäjämäiseksi suosiolla markkinaohjausta, lisäämällä henkilökunnan toimivapautta ja ”empowermenttia”, vähentämällä virkavaltaisuutta ja panostamalla asiakkaiden palveluun. Useimmiten se on myös

merkinnyt johtamisen muuttamista aktiivisemmaksi ja joustavammaksi entistä dynaamisemman ympäristön vaatimukset huomioiden. Julkisjohtajan yrittäjämäiset roolit korostuvat erityisesti muutostilanteissa ja reformoitaessa hallintoa. (Lähdesmäki 2003, 70.)

New Public Managementin rinnalle on noussut käsite New Public Leadership. Tästä käsitteestä on OECD tuottanut raportin ”Public Sector Leadership for the 21st Century”. Tämä raportti korostaa sitä, että tulevaisuuden julkisjohtajan ei tulisi ajaa vain jonkin tietyn intressiryhmän etuja, vaan olla responsiivinen ja edustuksellinen suhteessa kansalaisiin. Olemassa olevien olosuhteiden ja muutosten suuntien mukainen johtamistoiminta ja strategiat nousevat merkitykselliselle sijalle, mikä edellyttää intensiivistä toimintaympäristön haasteiden analysointia ja tunnistamista. Onnistuakseen uudet johtamisen strategiat ja tavat edellyttävät johtamiskulttuurien muuttamista. (OECD 2001, 17–19.) OECD:n raportti (2001, 97–99) nostaa esille johtajan pätevyyden ydinalueena muutoksen johtamisen (mm. jatkuva oppiminen, luovuus, strateginen ajattelu, visionäärisyys), ihmisten johtamisen (mm. konfliktien hallinta, tiimien rakentaminen), tulossuuntautuneisuuden (mm. vastuullisuus, yrittäjähenkisyys, ongelmien ratkaiseminen), liiketaidollisen osaamisen (mm. talousjohtaminen, inhimillisten voimavarojen johtaminen) sekä yhteistyösuhteiden ja verkostojen rakentamisen (mm. vaikuttaminen ja neuvottelu, vuorovaikutustaito, politiikan taju). Sekä New Public Management että New Public Leadershipin johtamisdoktriineihin voi hyvin liittää valtuuttavan johtamisen ajatuksen.

1.4 Valtuuttaminen kuntajohtamisessa

Molemmat edellä kuvatut kuntien kehittämiseen liittyvät kehityssuuntaukset nostavat yhdeksi tärkeäksi tarkastelun kohteeksi valtuuttamisen (empowerment). Kyseessä ei ole mikään uusi johtamisen käsite, mutta kuntasektorilla valtuuttamista johtamistyössä on varsin vähän tutkittu. KTM Katja Pesonen on tehnyt 2004 Jyväskylän yliopiston taloustieteellisessä tiedekunnassa pro graduna käsitetutkimuksen ”Valtuuttaminen (empowerment) kuntakonsernissa julkisjohtamisen haasteena”. Vaikka valtuuttamista ja kuntajohtamista on tutkittu vähän, kuntajohtamista muista näkökulmista on tutkittu varsin runsaasti. Näkökulmina tutkimuksissa ovat olleet mm. kunnanjohtajan asema, kunnallishallinnon toimijoiden roolit, valtuuston perustettävän toteutuminen ja sen roolin kehittäminen tulevaisuudessa, luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen kunnanhallituksen päätöksenteossa, naiskuntajohtajuus, kunnan strate-

ginen johtaminen, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden näkemykset omasta vaikutusvalastaan ja kuntajohtaminen sekä johtajasopimuskäytännöt. (Ojala 1995; Leväsvirta 1999; Majoinen 2001; Harisalo & Stenman 2002; Westman 2002; Pikkala 2005; Rannisto 2005; Kurkinen-Supperi 2006). Kuntajohtamisen ja valtuuttamiseen liittyvä vähäisen tutkimuksen määrä loi tarpeen tutkia valtuuttamisen ilmiötä nimenomaan kuntajohtamisen kentässä.

Valtuuttamisen käsite koetaan tutkimusten valossa hyvin moniulotteisena ja kompleksisena käsitteenä (Conger & Kanungo 1988; Honold 1997; Cacioppe 1998; Lincoln, Travers, Ackers & Wilkinson 2002; Quinn & Spreitzer 1997; Rodwell 1996; Siitonen 1990, Thomas & Velthouse 1990), josta yhteistä tulkintaa ei ole olemassa. Käsitettä on tutkittu mm. kasvatustieteen, yhteisöpsykologian, sosiologian, hoitotieteen, liike-elämän ja naistutkimuksen kirjallisuuden kautta (Rodwell 1996, 306; Siitonen 1999, 82). Esimerkiksi psykologit korostavat valtuuttamista yksilön motivaatioon liittyvänä näkökulmana kun taas johtamisteoreetikot kuvaavat valtuuttamista yksilöiden käyttäytymisenä suhteessa toisiin yksilöihin organisaation sisällä (Cacioppe 1998, 265). Samaa käsitettä on myös käytetty kuvaamaan tiettyjä interventiota ja keinoja, joiden avulla valtuuttamista saadaan aikaiseksi sekä samanaikaisesti näiden interventioiden aikaansaamia muutoksia yksilöissä (Thomas & Velthouse 1990, 666).

Käsitteen kompleksisuuteen vaikuttaa omalta osaltaan myös se, että se tarkoittaa erilaisia asioita eri organisaatioille ja siellä oleville ihmisille (Quinn & Spreitzer 1997, 37). Sekä johtajat että alaiset kuvaavat käsitettä heille parhaiten sopivasta näkökulmasta ja luovat myös erilaisia odotuksia valtuuttamiseen käsitteeseen liittyen. Esimerkiksi johtajille valtuuttaminen lupaa sitoutuneempaa ja aktiivisempaa työväkeä, joka on halukas ottamaan riskejä. Työntekijöille valtuuttaminen tarjoaa itsenäisyyttä ja mahdollisuutta oman työnkuvansa kehittämiseen. (Lincoln ym. 2002, 287.) Tähän Honold lisää vielä sen, että valtuuttamisen käsitettä voidaan tutkia viiden eri näkökulman kautta: johtajuuden, yksilön kokeman valtuutuksen tilan, yhteistyön, rakenteellisen ja proseduurisen muutoksen sekä moniulotteisen edelliset näkökulmat yhdistävän näkökulman kautta (Honold 1997, 203). Kuntakentässä valtuuttamisen käsite voidaan kokea myös hyvin ristiriitaisenakin; onhan kunnissa vahva perinne valtuustolla, valtuutetuilla ja valtuuttamisella. Tämä mahdollinen käsitteen ristiriitaisuus innoitti myös omalta osaltaan tutkijaa paneutumaan valtuuttamisen käsitteeseen kuntajohtamisen kontekstissa.

Kuten todettua, valtuuttaminen ei ole mikään uusi käsite. Aloitteet lisätä työntekijöiden osallisuutta organisaatioiden päätöksenteossa ovat yhtä vanhoja kuin 1800-luvulla alkanut teollinen

demokratia (Appelbaum, Hébert & Leroux 1999, 233). Valtuuttamiseen liittyikin läheisesti sellaiset vanhat käsitteet, kuten delegointi, motivaatio, vastuu, itseohjautuvuus, työn rikastaminen, vaikuttaminen sekä osallistaminen. Valtuuttamisen voidaan katsoa jatkavan työn ja organisaatioiden humanisoinnin traditiota. Sen taustalla on näkemys ihmisestä kehittyvänä ja aktiivisena toimijana. Valtuuttaminen onkin ollut yksi keino lisätä henkilöstön omatoimisuutta, innovatiivisuutta sekä aktiivisuutta toiminnan ja sen laadun kehittäjänä. Tämän lisäksi se on väline muutokseen, henkilöstön osallistamiseen sekä asiakastyytyväisyyden kasvuun. Valtuuttamisen avulla on pyritty myös parantamaan yrityksen kilpailukykyä kiristyvillä markkinoilla. Erityisesti palveluorganisaatiot ovat olleet kiinnostuneita valtuuttavasta johtajuudesta. Valtuuttamisen kautta ne ovat pyrkineet parantamaan palvelun laatua ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Valtuuttaminen on todettu olevan tuloksekas työkalu organisaation muutoksessa sekä organisaation ja sen henkilöstön varustamisessa taidoilla sekä tiedoilla, jotka ovat tulevaisuudessa tarvittavia menestyksen takeita. (Cacioppe 1998, 264.)

Sanakirjamuotojen analyysi osoittaa empowerment-käsitteen merkityksen muuttuneen vuosisatojen aikana. Oxford English Dictionary – teoksen mukaan sana empower esiintyi ensimmäisen kerran englannin kielessä vuonna 1645 merkityksessä ”to authorize, or to licence”. Tässä määritelmässä ajatellaan, että joku voi antaa valtaa/voimaa toisella. Vuonna 1681 empower-käsitteen käyttöä laajennettiin merkitsemään ”to enable, to permit”. Jälkimmäisessä määritelmässä voidaan nähdä yhteys empowerment – to enablement – ajatteluun ihmisistä itsestään lähtevään voimaantumiseen ja mahdollistavan ympäristön merkitystä painottavaan voimaantumisprosessiin. Christine R. Rodwell (1996, 306) erottaakin nämä kaksi erilaista empowerment ilmiötä, jotka voidaan ymmärtää a) voiman antamisen prosessina, jossa voimaa pyritään siirtämään yksilöltä tai ryhmältä toiselle yksilölle tai ryhmälle tai b) mahdollistavana prosessina, jossa ihminen voimaantuu omista lähtökohdistaan. Myös Conger ja Kanungo (1988, 472–474) tekevät eron kahden erilaisen valtuuttamisen välille; toisaalta valtuuttamisessa on kyse johtajan ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, kuinka johtaja valtuuttaa alaisen ja toisaalta valtuuttamisessa on kyse siitä, että alainen kokee olevansa valtuutettu. Näistä kahdesta erilaisesta valtuuttamisen muodosta voidaan käyttää nimiä valtuuttaminen ja voimaannuttaminen tai organisaatiolähtöinen ja yksilölähtöinen valtuuttaminen. Yksilölähteistä valtuuttamista voidaan kutsua myös psykologiseksi valtuuttamiseksi (Bennis & Nanus 1986; Spreitzer 1995).

Tämä tutkimus keskittyy organisaatiolähtöiseen valtuuttamisen käsitteeseen ja tässä tutkimuksessa siitä käytetään nimeä valtuuttaminen. Organisaatiolähtöisessä valtuuttamisessa keskeistä on johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, johtajan johtamistyyli sekä organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin liittyvät tekijät, jotka joko omalta osaltaan tukevat tai estävät valtuuttamista. Valtuuttamisen tehtävät johtajuudessa ovat johdettavien oma-aloitteisuuden, vallan ja vastuun lisääminen, vallan ja vastuun tasapainoisesta suhteesta huolehtiminen, tarvittavien edellytysten kuten taloudellisten resurssien turvaaminen sekä itsenäisen toiminnan edellyttämisen osaamisen turvaaminen henkilöstön ja organisaation kehittämisen avulla. Käytännössä organisaatiolähtöistä valtuuttamista tapahtuu rikastamalla yksittäisten ihmisten työtä ja kehittämällä itseohjautuvia tiimejä. Työn rikastamisessa kehitetään tehtävien sisältöjä ja vastuita, jolloin työstä tulee aikaisempaa monipuolisempaa ja haastavamaa. Itseohjautuva tiimi sitoutuu yhteisiin suoritusavoitteisiin ja jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun. (Lämsä & Hautala 2005, 235, 236.)

Organisaatiolähtöisen valtuuttamisen idea lähtee demokratian arvoista ja ihanteesta, joiden mukaan valtaa voi kuulua organisaation eri tasojen henkilöille. Hierarkkisen organisaation alempien tasojen työntekijät voidaan valtuuttaa, jos heillä on tilaisuus ja tuki sekä pääsy tietoon ja resursseihin. Organisaatiolähtöisen valtuuttamisen idea on jakaa valtaa esimiesten ja alaisten kesken. Jakamalla valtaa johdolla on aikaa keskittyä strategiseen ja innovatiiviseen organisaation kehittämiseen. Tässä näkökulmassa valta tarkoittaa virallista valtaa ja kontrollia organisaation resursseihin sekä yksilön kykyä tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä. Lisäntyneen vallan kautta henkilökunta voi osallistua aktiivisemmin organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. (Spreitzer 2007, 4.) Lämsän ja Hautalan sanoin (2004, 234) ”Valtuuttamisessa johtaja tietoisesti ja tarkoituksellisesti edistää johdettavien työn tekemisen vapausasteita, valtaa ja vastuuta organisaation kannalta mielekkäällä tavalla”.

1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni kohteena ovat Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenet ja heidän käsityksensä valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä heidän omassa johtamistyössään. Valtuuttamisen käsitteen osalta tutkimustehtävä rajataan organisaatiolähtöisen valtuuttamisen tutkimiseen. Käytännössä tutkin sitä, miten johtaja itse valtuuttaa alaisiaan ja millaiset tekijät johtajan oman käsityksen mukaan vaikuttavat johtajan ja alaisen väliseen valtuuttamisen toteuttami-

seen. Valtuuttamisen käsitteeseen liittyen keskustelin haastateltavien kanssa valtuuttamisen käsitteen tuttuudesta kuntajohtamisen kentässä, käsitteeseen liittyvistä tunteista, siitä, kuinka omin sanoin haastateltava ymmärtää käsitteen merkityksen omassa johtamistyössään sekä millaisia synonyymeja valtuuttamisen käsitteellä johtaja ymmärtää olevan. Valtuuttamisen ilmenemiseen liittyen keräsin tietoa johtajien käsityksistä valtuuttamisen toteuttamiseen liittyen; kuka valtuuttaa, millaisia asioita valtuutetaan, kenelle valtuutetaan, millaisia ovat valtuuttamisen estävät ja mahdollistavat tekijät sekä millaisia ovat valtuuttamisen hyödyt ja haitat. Lopuksi keskustelin haastateltavien kanssa valtuuttavasta johtajuudesta eli siitä, millaisia käsityksiä haastateltavilla on valtuuttavasta johtamistyylistä ja miten he arvioivat itseään valtuuttavana johtajana.

Toinen tutkimustehtävän rajaus on tutkittavan kohdejoukon rajaaminen kunnan johtoryhmän jäseniin. Tämä valinnan tein siksi, että johtoryhmät ovat kunnan tuloksellisen johtamisen työväline, jonka rooli ja kyvykkyys korostuvat erityisesti muutostilanteessa. Johtoryhmän tehtävänä on yhteensovittaa kunnan valmistelua ja toimintapolitiikkaa. Se valmistelee koko kuntaa koskevia asioita päätöksentekoon ja huolehtii sisäisen tiedottamisen ja yhteistoiminnan toteutumisesta. Samoin johtoryhmä edistää eri toimialoilla tapahtuvaa kehittämistoimintaa ja pyrkii ohjaamaan organisaation toimintaa päämääränä kunnan ja sen asukkaiden hyvinvointi. (Kuntatiedon keskus.) Johtoryhmän valintaa tutkimuksen kohdejoukoksi puoltava tekijä on myös se, että onnistuneessa muutosjohtamisessa kuntajohtaja tarvitsee tuekseen hyvän johtoryhmän. John Kotter (1998) puhuu onnistuneen muutoksen läpiviemisessä ohjaavan tiimin perustamisen tärkeydestä. Oma uskomukseni on se, että parhaimmillaan johtoryhmä on tällainen muutosta ohjaava tiimi eli työväline onnistuneen muutoksen aikaansaamiseen. Tutkimuksen kohdejoukkoni on koko johtoryhmä eikä otos sen jäsenistä. Tämän valinnan tein siksi, että minua tutkijana erityisesti kiinnosti johtoryhmän jokaisen jäsen omat henkilökohtaiset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Siksi osallistin tutkimuksen kohteeksi koko kunnan johtoryhmän.

Tutkimukseni taustalla ei käytännössä ole varsinaista tutkimusongelmaa, vaan oikea termi on tutkimustehtävä. Hirsjärvi, Sajavaara ja Remes (2004, 117) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa sanaa tutkimusongelma ei usein käytetä, vaan mieluummin puhutaan tutkimustehtävästä. Useimmiten päätutkimuskysymystä voi luonnehtia yleisluontoiseksi kysymykseksi, josta tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Alakysymyksien vastausten perusteella on mahdollista vastata myös päätutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 119.) Tälle tutkimukselle on asetettu kaksi pääkysymystä ja neljä alakysymystä, jotka ovat:

Miten Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen käsitteen?

→ Millaisin omin ilmaisuin johtoryhmän jäsenet kuvaavat valtuuttamisen käsitettä?

Miten johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen ilmenevän omassa johtamistyössään?

→ Millaisia käsityksiä johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamista edistävästä ja estävästä tekijöistä?

→ Millaisia käsityksiä johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamisen hyödyistä ja haitoista?

→ Millaisena valtuuttavana johtajana johtoryhmän jäsenet käsittävät itsensä?

Tutkimuskysymysten tavoitteena on synnyttää ymmärrystä ja näkemystä siitä, miten valtuuttamisen käsite operationalisoituu kuntajohtamisen kentässä. Tutkimuksen kohteena on se, kuinka yksittäinen johtoryhmän jäsen omien kokemusten ja tietämyksen perusteella käsittää valtuuttamisen ja sen ilmenemisen omassa johtamistyössään. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on myös se, kuinka samanlaisia tai erilaisia sisältöjä valtuuttamisen käsite saa ja miten sen ilmenemiseen liittyviä tekijöitä kuvataan arjen johtamistyön kautta.

2. VALTUUTTAMINEN KOPLEKSISENA KÄSITTEENÄ

2.1 Valtuuttamisen taustalla vallan ja vastuun käsitteet

Valta käsitteenä

Valtuuttamisen (empowerment) sanan etymologinen tutkimus johtaa valtuuttamisen käsitteen vallan (power) käsitteeseen (Rodwell 1996, 306). Myös Thomas & Velthouse (1990, 667) määrittävät valtuuttaa verbia seuraavasti *“to empower means to give power to”*. Valtuuttamisessa tapahtuva ihmisten toiminnan vapausasteiden muutos merkitsee muutosta vallankäytössä, koska organisaation jäsenten keskinäisten tavoitteiden ja pyrkimysten rakentuminen on suurelta osin valtalatautunut suhdeverkosto (Lämsä & Hautala 2005, 234). Vallasta on vuosien saatossa sanottu monia asioita. Tunnettu sosiologi Max Weber on määritellyt vallan seuraavasti: *”Valta tarkoittaa henkilön kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia voittaa toisten ihmisten vastustus, jotta henkilön tahto ja tavoitteet toteutuisivat.”* Vastustuksen voittamisen sijasta valta on mahdollista ymmärtää myös dynaamisena, mahdollistavan ja myöntävänä voimana. Kun johtaja käyttää valtaa vastuullisesti ja rakentavasti, henkilöstön itsenäisyys ja vastuullisuus lisääntyvät. (Lämsä & Hautala 2005, 217.)

Bennis ja Nanus (1986, 18–19) määrittelevät valtaa seuraavasti: *”Valta on perusenergia, jota tarvitaan käynnistämään ja ylläpitämään toimintaa, joka muuttaa aikomuksen todellisuudeksi. Valta on ominaisuus, jota ilman johtajat eivät voi johtaa. Valta on kykyä kääntää aikomus todellisuudeksi ja ylläpitää sitä. Johtaminen on tämän viisaan vallan käyttämistä”*. Samankaltaisesti valtaa määrittelee myös Rosabeth Moss Kanter (1977) teoksessaan *Men and Women of the Corporate*. Hänen mukaansa valta on mahdollisuus käyttää resursseja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä mahdollisuus aikaansaada muutosta. Thomasin ja Velthousen (1990, 667) mukaan valta sana voi kuvata valtaa auktoriteettina, valtaa kyvykkyytenä tai valtaa energiana. Mielenkiintoinen vallan käsite on ns. sosiaalisen vallan käsite. Sosiaalisen vallan käyttäjä synnyttää ihmisissä sitoutumista ja vastuuntuntoa kasvattaen samalla me-henkeä. Tällainen henkilö käyttää valtaa koko organisaation ja kaikkien siihen kuuluvien yksilöiden parhaaksi. (Hermans 1994, 44.)

Valtaa voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: valta omaisuutena ja valta kurinpitovaltana. Valta omaisuutena tarkoittaa sitä, että valta on jonkun yksilön omaisuutta. Ihminen käyttää valtaa hyödyntämällä sosiaalisia taitojaan. Sellaiset kysymykset, kuten kuinka paljon valtaa ihmisellä on, mistä valta tulee ja miten sitä saa, kumpuavat tästä lähtökohdasta. Valtaa tutkinut Jeffrey Pfeffer tunnistaa kaksi päälähdettä – rakenteelliset ja henkilökohtaiset tekijät – puhuttaessa vallasta yksilön ominaisuutena. Sellaiset seikat, kuten henkilön virallinen asema, kyvykkyys muodostaa liittoutumia ja tukijoukkoja, mahdollisuus saada ja kontrolloida tietoa sekä näkyvän aseman saavuttaminen ovat rakenteellisia tekijöitä. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat puolestaan energisyys, sisukkuus, kyky keskittää voimavarat olennaiseen ja taito ymmärtää toisia sekä joustavuus keinojen valinnassa pyrittäessä tavoitteisiin. Valtaa omaisuutena on mahdollisuus tarkastella myös ihmisten välisten suhteiden kautta. Valta omaisuutena saattaa olla myös organisaation rakenteisiin sisältyvää. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, miten valta on rakennettu osaksi organisaatioiden toimintaa ja toimintatapoja. (Lämsä & Hautala 2005, 218–219.)

Valta kurinpitovaltana on tarkastellut ranskalainen filosofi ja historioitsija Michel Foucault. Foucault'n kirjoitukset käsittelevät muun muassa valtaa ja tiedonmuodostusta. Perinteisesti ajatellaan, että tieto tuo sen omistajalle valtaa; johtajalla on tietoa organisaation keskeisistä asioista, mikä tuo hänelle johdettavia enemmän valtaa. Foucault ei kiistä tätä ajatusta, mutta hän katsoo tiedon ja vallan kietoutuvan toisiinsa tiiviimmin ja moniselitteisemmin. Hänen mukaansa vallan erilaiset käytännöt ja puhetavat, diskurssit, muovaavat todellisuutta. Keskeistä on, miten ja millaisten käytäntöjen kautta johtaja tai johdettavat rakentavat organisaation todellisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 219.)

Conger ja Kanungo (1988, 472) korostavat että valtuuttamiseen liittyy suhteellisen vallan käsite. Tämä tarkoittaa sitä, että valtuuttamisen taustalla on kyse vallasta, jota toisella henkilöllä on suhteessa toiseen henkilöön. Tämä valta voi perustua asemaan, henkilön omiin ominaisuuksiin, asiantuntijuuteen tai henkilön mahdollisuuteen saada asiantuntijatietoa. Yukl (2002, 38–39) täsmentää edellistä listausta määrittämällä suhteellisen vallan lajeja viisi kappaletta. Ensimmäisenä suhteellisen vallan muotona on palkitsemisvalta, jossa alainen tekee jotakin saadakseen palkinnon johtajalta. Toisena on pakkovalta, jossa alainen tekee jotakin välttääkseen rangaistuksen. Laillinen valta antaa johtajalle oikeutuksen pyytää alaiselta ja tällöin alaisella on velvollisuus totella. Neljäs vallan laji on asiantuntijavalta, jossa alainen ajattelee johtajan tietävän parhaiten sen, mikä on tarpeellista. Viimeisenä on vallan muoto, jossa alainen

tekee pyydetty asiat, koska hän ihailee johtajaa ja hän haluaa samaistua häneen. Suhteellisen vallan käsite liittyy vahvasti ajatukseen, että valtuuttamisessa delegoidaan ja siirretään toisen omistamaa valtaa toiselle henkilölle.

Vastuu käsitteenä

Suomen kielen sanan ”vastuu” alkujuri on saattanut hämärtä, mutta se on helppoa palauttaa mieliin sanan englanninkielisistä vastineista ”responsibility”, ”answerability” tai ”accountability”, joissa on tiettyjä vivahde-eroja. ”To respond” ja ”to answer” tarkoittavat vastaamista. Vastuu (responsibility) on sitä, että olemme velvolliset vastaamaan kysymykseen, miksi tein näin (aktiivinen vastuu) ja/tai kysymykseen miksi et tehnyt näin tai mitään (passiivinen vastuu). Answerability on edesvastuuta, johon meidät voidaan kutsua kantamaan vastuuta esimerkiksi vääristä teoista, huolimattomuudesta tai laiminlyönneistä. Accountability tähdentää vastuussa erityisesti sitä, että olemme tilintekovelvollisia vastuunkannossamme. (Koiranen 2004, 153.)

Vastuu tarkoittaa yksilön velvoitetta käyttää saamaansa valtaa siten, että se hyödyttää vallan delegoijaa eli siis täyttää sen tarkoituksen, jota varten se on delegoitu. Vastuu sisältää velvollisuuksia. (Hermans 1994, 45.) Vastuullisuutta on eri aikoina säilytetty sekä yksilöille että organisaatioille. Tärkeää on, että vastuulla on kantaja ja tämä kantaja on ihminen, yksin tai jaetusti toisten kanssa. Johtamisopit ovat korostaneet, että viime kädessä joku yksilö kantaa aina lopullisen vastuun. Vastuun kanssa lähisukua ovat velvollisuudet. Henkilöllä on velvollisuuksia perhettään, työnantajaansa tai isänmaataan kohtaan. Vastuiden ja velvollisuuksien vastapuolena tasapainottavana tekijänä ovat oikeudet ja vapaudet. Vastuullisuutta voidaankin kuvata siten, että se on yksilöiden ja yhteisöjen keskeisten oikeuksien tunnistamista ja kunnioittamista. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 22–23.)

Vastuu voidaan ymmärtää kausaalisen yhteytenä eli syyllä on seuraus; jos teen väärin olen vastuussa seurauksista. Vastuu ilmenee myös tilintekovelvollisuutena; vastuullisena olen velvollinen raportoimaan mitä ja kuinka olen tehnyt. Vastuu ilmenee myös kapasiteettina; jos olen täyttä ymmärrystä vailla, vastuuni on pienempi kuin sellaisen, jolla on täysi ymmärrys. Vastuu konkretisoituu myös tehtävänä: esimerkiksi osakeyhtiön hallituksella on vastuu valvoa johdon toimintaa. (Koiranen 2004, 154.) Vastuun määrä ja laatu voidaan johtaa hyveestä: siitä mitä hyvän ihmisen kuuluu tehdä. Vastuu rakentuu yksilön ja organisaation välisenä suhteena.

Se rakentuu myös yhteisön ja toimintaympäristön välisenä suhteena. Yritykset ovat vastuussa paitsi omistajilleen, myös muille sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. Vastuu edellyttää toisen osapuolen olemassaoloa, ainakin mielikuvatasolla. Olemme vastuussa jollekin, itsellemme, muille ihmiselle, yhteiskunnalle, aatteelle, ympäristölle, sopimusosapuolelle jne. (Aaltonen ym. 2004, 23.)

Tuomo Takala (1987) määrittelee vastuun käsitettä seuraavasti: *”Vastuun käsite edellyttää ensinnäkin, että on olemassa subjekti, jonka voi tuntea ja ottaa vastuuta, sillä vastuu syntyy vain kokevan subjektin tietoisuuden myötä. Toiseksi on välttämätöntä, että on olemassa jostain, josta subjekti voi ottaa tai tuntea vastuuta. Yleensä vastuuta tunnetaan jostakin teosta tai toimesta, jolla on tiettyjä vaikutuksia realimailmaan. Kolmanneksi toimijan voidaan aina ajatella olevan vastuussa jollekin, joko itselleen tai jollekin muulle toimijalle tai instanssille. Edelleen aidon vastuunoton luonteeseen kuuluu vapaus, mikä tarkoittaa, etteivät vastuut saa olla ulkoapäin pakolla määrätty. Lisäksi voidaan väittää, että kuviteltu maailma, jossa ei vallitsisi minkäänlaista vastuusuhteita, osoittautuisi mahdottomaksi elää. Vastuun tuntemisen perimmäinen lähde on ihmisen ihmisyyys.”* (Takala 1987, 14.)

2.2 Valtuuttamisen – käsite

Valtuuttamista johtamiskonseptina on tutkittu yli 50 vuotta (Appelbaum ym. 1999, 249). Kuten jo aiemmin todettua yhtä yhteistä näkemystä valtuuttamisen käsitteestä ei ole olemassa. Suomalaisessa kirjallisuudessa ei myöskään käsitettä ole vakiinnutettu ja useimmiten käytetyt termit ovat voimistaminen, valtaistaminen ja voimaantuminen (Lämsä & Hautala 2005, 232–233). Haverinen (2003, 46) nostaa esille käsitteen suomennoksina valtautuminen, valtauttaminen, voimavaraistaminen, voimaantuminen, mahdollistaminen, valtaistaminen ja valtuuttaminen. Hänen mukaansa termin moninaisuus johtuu siitä, että termiä käytetään yksilön, organisaation ja yhteisön näkökulmasta. Valtuuttaminen on tyypillisesti jaettu kahteen eri näkökulmaan: valtuuttaminen voidaan ymmärtää esimiehen käyttäytymisenä, joka valtuuttaa alaisiaan tai valtuuntuminen voidaan nähdä alaisen ”psykologisena tilana”, joka on seurausta hänen esimiehensä valtuuttavasta johtajuudesta ja alaisen omista taidoistaan sekä kyvyistään tulla valtuutetuksi (Spreitzer 2007). Ensimmäisestä käytetään usein termiä valtuuttaminen ja jälkimmäisestä voimaannuttaminen. Toisaalta kirjallisuudessa ilmenee myös jako organisaatiolähtöiseen ja yksilölähtöiseen valtuuttamiseen.

Valtuuttamisen originaali ajatus on ollut antaa auktoriteetti, antaa valtaa. Valta usein uudelleen jaetaan siirtämällä valtaa työntekijälle niin, että hänellä on auktoriteettia päättää ja soveltaa omia päätöksiä käytännössä. (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King 2005, 355.) Myös sanonta ”vapautta vastuuseen” kuvaa hyvin valtuuttamisen ydinajatusta. Sen mukaan ihmisen täytyy tuntea tekevänsä merkityksellistä ja mielekästä työtä, joka mahdollistaa heidän voimavarojensa täysimittaisen käytön ja vapauttaa heidät luovuuteen sekä vastuullisuuteen. Ihmiselle tulee mahdolliseksi käyttää toimintavapauttaan rohkeasti ja luottavaisesti omassa työssään. Valtuuttamisesta puhuttaessa mieleen piirtyy kuva inspiroituneista, luovista ja aloitteellisista työyhteisön jäsenistä. Luottamus, motivaatio, itsenäinen päätöksenteko sekä johtajien ja alaisten välisten raja-aitojen murtaminen ovat valtuuttamisen ydintä. (Lämsä & Hautala 2005, 233.)

Christine M. Rodwell (1996, 305, 307) kuvailee valtuuttamista partnerisuhteena, jossa arvostetaan itseä ja toista, yhteisenä päätöksentekoprosessina sekä vapautena tehdä päätöksiä sekä hyväksyä vastuuta. Valtuuttaminen on vallan siirtämisen prosessi, joka sisältää yksilön positiivisen itsetunnon kasvun sekä omien ja toisten yksilöiden kyvykkyyden tunnistamisen. Johtamiskirjallisuudessa valtuuttaminen on vallan jakamisen ja auktoriteetin siirtämisen prosessi, jota kuvataan myös työntekijöiden ja johtajien kasvun ja rohkaisun prosessina, jonka avulla he uskaltavat tutkia taitojaan ja kokemuksiaan. Tällainen prosessi syntyy yksilön työhön liittyvän päätösvallan ja valinnanvapauden lisäämisen myötä. Prosessi tarjoaa henkilöstölle valtaa, resursseja ja toimintavapautta tehdä työ tuloksellisesti. Menestyksellisin valtuuttamisen prosessi todentuu silloin, kun johtajat fokuoivat henkilöstön potentiaalin vapauttamiseen ja sen kautta tapahtuvaan yksilön ja organisaation kehitykseen. (Cacioppe 1998, 265–266.)

2.2.1 Yksilölähtöinen valtuuttaminen eli voimaantuminen

Yksilölähtöisessä suuntauksessa ajatellaan, että ihmisessä itsessään voi tapahtua kasvuprosessi, jossa hän vapautuu omista lähtökohdistaan ja rajoitteistaan. Tästä prosessista on käytetty nimitystä voimaantuminen (Siitonen 1999) tai psykologinen valtuuttaminen (Bennis & Nanus 1986; Spreitzer 1995). Kasvuprosessin aikana tapahtuva vastuullisuuden, luovuuden ja omien voimavarojen käytön lisääntyminen on yhteydessä ihmisen sisäiseen voimantunteen kehittymiseen. Koska kyseessä on voimakkaasti yksilöstä lähtevä ajattelutapa, ei suuntaus huomioi kovin selkeästi ihmisen toiminnan organisatorisia ehtoja ja mahdollisuuksia, minkä vuoksi se

soveltuu hyvin esimerkiksi korkean osaamisen ammatinharjoittajan sisäisen voimantunteen kehittymiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 233.)

Valtuutettu yksilö tuntee, että hänen työnsä kuuluu juuri hänelle. Saadessaan vaikuttaa työhönsä yksilö tuntee enemmän vastuuta työstään. Valtuutettu henkilö on motivoituneempi työhönsä, saa enemmän aikaan ja nauttii työstään enemmän. (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen ym. 1999, 59.) Johtajat voivat luoda ympäristön, joka on valtuutusta tukeva, mutta tullakseen valtuutetuiksi, työntekijöiden on itse valittava valtuutuksen tila (Appelbaum ym. 1997, 242; Siitonen 1999). Thomas ja Velthouse (1990) määrittävät valtuuttamisen mieluummin yksilön emotionaalisena suhtautumisena työhön kuin tunteena, joka johtajat tai johtamiskäytännöt luovat. Yksilölähtöinen valtuuttaminen määritellään liittyvän alaisen luontaiseen työmotivaatioon sekä hänen sisäiseen sitoutumiseen tehtävän suorittamiseksi. Parker ja Price (1994, 913) määrittävät, että valtuuttaminen on yksinkertaisesti yksilön tunne siitä, että hänellä on valtaa eli hän voi vaikuttaa päätöksiin.

Valtuuttamisen käsitteen nähdään liittyvän myös siihen, että yksilöä autetaan uskomaan itseensä lisäämällä heidän omaa vaikutusvaltaansa ja motivoimalla heitä työskentelemään tehokkaammin (Lincoln ym. 2002, 285). Myös Mason, Backer ja Georges (ks. Rodwell 1996, 307) määrittävät valtuuttamisen olevan prosessi, joka tukee sitä, että yksilö tunnistaa omat vahvuutensa, kykynsä ja henkilökohtaisen valtansa. Applebaumin ym. (1997, 246) mukaan: *”Valtuuttaminen on nähty prosessina, jossa rohkaistaan työntekijöitä ja johtoa, tutkimaan omia taitojaan ja kokemuksiaan antamalla heille valtaa ja vapauksia tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä.”*

Tutkijat Thomas ja Velthouse (1990, 672–672) ovat löytäneet neljä kognitiota liittyen yksilölähtöiseen valtuuttamiseen. Yhdessä nämä neljä kognitiota muodostavat yksilön aktiivisen otteen suhteessa työhön. Aktiivinen ote työhön merkitsee sitä, että yksilö on kyvykäs muokkaamaan omaa rooliaan ja työtään. (Spreitzer 1995, 1444.) Thomasin ja Velthousen lisäksi neljää kognitiota ovat tutkineet myös Spreitzer (1995, 1443–1444) sekä Quinn ja Spreitzer (1997, 41). Neljä kognition avulla mahdollistuu yksilölähtöinen valtuuttaminen. Seuraavassa taulukossa esitellään nämä neljä kognitiota.

TAULUKKO 1 Työntekijän neljä kognitiota valtuuttamiseen liittyen (Thomas & Velthouse 1990, 672–672; Spreitzer 1995, 1443–1444; Quinn & Spreitzer 1997, 41)

Vapaus	Yksilöllä on vapaus valita työhön liittyviä asioita, mm. työtehtävät, työskentelytavat, -ajat ja tavoitteet. Valtuutetuilla henkilöillä on vahva tunne omasta itsemääräämisoikeudesta.
Kyvykkyys	Yksilö kokee olevansa kyvykäs suorittamaan tehtävät hyvin. Hän kokee tekevänsä laatua työssään. Yksilö luottaa kykyihinsä ja siihen, että onnistuu suorituksissaan.
Merkityksellisyys	Yksilö kokee tekevänsä työtä, jossa aika ja energia eivät mene hukkaan. Työ on henkilökohtaisesti merkityksellistä ja sillä on vahva tarkoitus. Työ on tekijälleen aidosti tärkeää ja se sopii yksilön arvomaailmaan.
Vaikuttavuus	Yksilö kokee, että hänen työllään on vaikutusta ja hän voi vaikuttaa asioihin työnsä kautta. Hän voi myös itse vaikuttaa työhönsä, ja työympäristöönsä.

Yksilölähtöinen valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että yksilö on halukas ottamaan riskejä, kasvamaan, kehittymään ja muuttamaan. Valtuuttamisessa ihmisiin luotetaan ja heidän epätodellisuutensa hyväksytään. Yksilölähtöisessä valtuuttamisessa virheistä oppiminen on yksi tapa oppia uutta. Valtuutetut työntekijät käyttäytyvät kuin yrittäjät, heillä on tunne toiminnan omistajuudesta. He haastavat itsensä ja toisensa entistä parempiin suorituksiin. Tunnusomaisista heille on se, että he pyytävät mieluummin anteeksi kuin lupaa. (Quinn & Spreitzer 1997, 38.) Yksilölähtöinen valtuuttaminen nähdään siis riskin ottamisen prosessina ja yksilön henkilökohtaisena kasvuna.

Bennisin ja Nanusin mukaan psykologinen valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että johtajat antavat toisille psykologisen valtuutuksen muuttamalla tarkoitus todellisuudeksi. Tämä ei tarkoita sitä, että johtajien täytyisi luopua vallasta tai että seurailijoiden täytyisi jatkuvasti edellyttää auktoriteetilta näyttöä. Tämä tarkoittaa sitä, että vallasta täytyy tulla vaihdon yksikkö; aktiivinen, muuttuva ja luovassa, tuottavassa ja viestinnällisessä vuorovaikutuksessa liikkuva. Tehokkaat johtajat korjaavat viime kädessä ponnistustensa sadon yksinkertaisella toimenpiteellä, antamalla muille valtuutuksen. Tässä on kysymys liikkeestä, jossa valtaa omaava käyttää sitä antamalla muille psykologisen valtuutuksen. (Bennis & Nanus 1986, 58.) Antamalla psykologisen valtuutuksen, johtaja tekee alaiset kyvykkäiksi toimimaan (Bennis & Nanus 1986, 146).

Bennisin ja Nanusin (1986, 59–60) mukaan psykologisen valtuuttamisen ulottuvuuksia ovat merkittävyys, pätevyys, yhteisyys ja nautinto. Merkittävyys tarkoittaa sitä, että henkilöstö kokee työllään olevan merkitystä sekä organisaatiossa että laajemmin sen ulkopuolella. Työn merkittävyys antaa alaiselle tunteen siitä, että hän on sosiaalisen järjestyksen aktiivisessa kes-

kipisteessä. Toinen psykologisen valtuuttamisen ulottuvuus on pätevyys, joka tarkoittaa työssä kehittymistä ja oppimista. Yksilön kasvava tunne osaamisesta, asioiden hallinnasta ja uusista näköaloista vahvistavat yksilön suoritusta ja asettumista organisaation tavoitteiden taakse. Kolmas valtuuttamisen ulottuvuus on yhteisyys, joka tarkoittaa sitä, että henkilö koki liittyvänsä toisiin henkilöihin yhteisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Henkilö koki jotakin, joka muistutti perhettä. Tässä tunteessa oli kysymys luottamuksen tunteesta toisia, samaan päämäärään pyrkiviä kohtaan. Psykologisen valtuuttamisen neljäs ulottuvuus on nautinto tai yksinkertaisesti ilo. Psykologisen valtuutuksen vaikutuksesta työntekijät näyttävät uppotuvan työhönsä niin, että he unohtavat perustarpeensa pitkiksikin ajoiksi. Ihmiset sitoutuvat erilaisiin työhön liittyviin toimintoihin, vaikka ne eivät tuota mitään niistä palkinnoista, jotka tarve-teoreetikkojen mielestä ovat välttämättömiä. Psykologinen valtuutus ei paranna pelkästään työelämän laatua vaan myös itse elämää. (Bennis & Nanus 1986, 59–60.)

2.2.2 Organisaatiolähtöinen valtuuttaminen eli valtuuttaminen

Organisaatiolähtöisessä suuntauksessa korostetaan ajatusta, että organisatoriset järjestelyt ja toimintatavat, kuten johtaminen ja työn organisointi, ovat ihmisten työssään kokeman autonomian, vapaudentunteen, oman harkinnan ja itsenäisen päätösvallan mahdollistajia. Organisaationkäyttämisen keskeinen kysymys, miten organisaation ja yksilön tavoitteet voidaan yhdistää, auttaa havaitsemaan, että ihminen ei toimi organisaatiossa vain omista lähtökohdistaan, vaan kyseessä on yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä sosiaalinen yhteisö. Ihmisten valtuuttaminen on yhteisöllinen ilmiö. Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että ihminen vapautuu jostakin ja jonnekin. Hän vapautuu esimerkiksi hierarkkisesta toimintatavasta tiimityöhön tai epäluottamuksesta luottamukseen johtaja-alainen – suhteessa. Mahdollisuus valtuuttamiseen on ihmisen omien sekä yhteisön arvojen ja tavoitteen vuorovaikutuksessa muokattua ja rakennettua. (Lämsä & Hautala 2005, 234.)

Organisaatiolähtöistä valtuuttamista on kuvattu mekanistiseksi ja ylhäältä alas suuntautuvaksi prosessiksi. Uskomuksena on se, että valtuuttamista tapahtuu kun organisaation ylemmät tasot jakavat valtaa alempien organisaationtasojen kanssa. Vallan jakaminen tapahtuu delegoinnin ja vastuun antamisen kautta. Johto määrittelee selkeän vision ja antaa tarvittavat tiedot ja resurssit, joita työntekijä tarvitsee tehtävän suorittamiseen. Mekanistisessa valtuuttamisessa on kyse päätösvallan delegoimisesta alaisille. (Quinn & Spreitzer 1997, 38.) Tutkijat ovat tarkas-

telleet valtuuttamisen käsitettä organisaatioissa erilaisista näkökulmista käsin. Yksilön hallintaa omasta työstään, oman työn autonomisuutta, erilaisia ryhmätyöskentelytapoja ja suoritukseen sidottuja palkitsemissysteemejä on kutsuttu valtuuttamiseksi. Työryhmät, työn rikastaminen, tulospalkkausjärjestelmät ja optio-ohjelmat ovat esimerkkejä tekniikoista, joita johto voi käyttää luodakseen ”valtuuttamisen tilan”. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus ottaa vastaan valtuuttamisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. (Honold, 1997.)

Organisaatiolähtöisen valtuuttamisen avaintekijöiksi luetellaan: itseohjautuvat tiimit, tiedon vapaa virtaus yrityksen tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta, koulutus ja jatkuva työn kehittäminen, jokaisen työntekijän johtamistaitojen kehittäminen, valmentava johtajuus, työntekijöiden valta tarvitsemiinsa resursseihin, suorituksen mittaaminen, jatkuva positiivinen palaute sekä suorituksen vahvistaminen (Honold 1997, 207). Jutilan ym. (1999, 59) mukaan valtuuttaminen syntyy organisaation arvojen, johdon toimenpiteiden, työn rakenteen, koulutuksen ja palkitsemis- ja huomioimisjärjestelmien yhteisvaikutuksesta. Valtuuttamista tukee myös alaisen työnkuva, joka tarjoaa vaihtelevuutta, henkilökohtaista merkityksellisyyttä, riittävää autonomiaa ja kontrollia, vähän rutiineja ja sääntöjä sekä mahdollisuuden edetä uralla. Valtuuttamisessa keskeistä on esimiehen ja alaisten hyvä ja dynaaminen vuorovaikutussuhde. Johtajan sanotaan olevan vastuussa mm. itseohjautuvuutta tukevan strategian luomisesta, yhteisten tavoitteiden määrittämisestä, hyvien suoritusten palkitsemisesta, päätösvallan siirtämisestä, riittävästä henkilökunnan koulutuksesta sekä avoimesta kommunikoinnista. (Greasley ym. 2005, 355.)

Mitkä organisaation ominaisuudet mahdollistavat työntekijöiden voimaantumista? Ensimmäinen keino on rakentaa organisaatiolle selkeä visio ja haasteet. Voimaantuneet työntekijät kokevat, että he ymmärtävät ja ovat sisäistäneet johdon vision ja strategian. Tämän ymmärryksen vuoksi heillä on tunne, että he kykenevät autonomiseen työskentelyyn ilman, että heidän tulee jatkuvasti kysyä johdolta lupaa tekemiselleen. Visio tarjoaa selkeän haasteen työntekijän henkilökohtaiselle kasvulle. Toinen keino on avoimuuden ja tiimityöskentelyn kehittäminen. Organisaatiokulttuurin tulee kunnioittaa ja arvostaa yksilöitä voimavarana. Valtuutetut ihmiset kokevat, että voivat tehdä yhdessä töitä ongelmien ratkaisemiseksi ja että heidän ratkaisujaan ja ideoitaan arvostetaan ja ne otetaan vakavasti. Kolmas keino on kurinalaisuuden ja kontrollin luominen. Korkeasti valtuutetut ihmiset haluavat organisaation tarjoavan selkeät tavoitteet, vastuusuhteet sekä vallan ja onnistumisen perusteet. Itsenäiset työntekijät tiedostavat oman toimintansa rajat. He tietävät mistä ovat itse vastuussa ja mistä toiset työntekijät vastaavat.

Heillä on selkeät ja haastavat tavoitteet, jotka yhdistävät organisaation vision käytännön toimintaan. Neljäs keino on tukea työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Työntekijät tarvitsevat tukea johtajiltaan ja vertaisiltaan. Työntekijöiden aloitteellisuutta ja riskien ottamista tulee voimistaa enemmän kuin rangaista. Organisaation tulee tukea yksilön kasvua ja oppimista myös virheiden kautta. (Appelbaum 1999, 241–242; Quinn & Spreitzer 1997, 45–46.)

Herrenkohl, Judson & Heffner (1999, 375–376) ovat myös pyrkineet operationaalistamaan organisaatiolähtöisen valtuuttamisen käsitteen rakennetta jakamalla sen neljään pääulottuvuuteen. Nämä neljä pääulottuvuutta ovat seuraavanlaiset:

1. Jaettu visio: Organisaation vision ja tavoitteiden tulee olla selkeät ja henkilöstön tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja minne organisaatio haluaa mennä. Henkilöstön tulee tuntea vastuunsa organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja sen tulee sitoutua organisaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen.
2. Vastuunottoa tukeva organisaatorakenne ja hallinto: Henkilökunnan on tiedettävä kuka vastaa työtoiminnasta ja järjestelyjen päätöksistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Mitä selkeämmät on päätöksentekovastuut, sitä helpompaa henkilöstön on toimia odotusten mukaisella tavalla. Työryhmien toiminta on tehokasta ja ryhmät vastaavat itse työtään koskevasta päätöksenteosta. Henkilöstön halukkuutta riskinottoon suoritusten parantamiseksi tuetaan..
3. Tieto ja oppiminen: Henkilöstöä rohkaistaan etsimään suorituksia parantavaa tietoa. Organisaatio turvaa oppimisen mahdollisuuksia ja henkilöstö pyrkii kehittämään toimintaansa organisaation ja asiakkaiden eduksi. Henkilöstö nauttii uusista haasteista, sillä on työn suorittamiseen tarvittavat tiedot ja mahdollisuus uusien taitojen oppimiseen. Henkilöstö voi luottaa siihen, että he voivat olla eri mieltä keskenään, he voivat oppia erehdyksistään. Virheiden tekemisestä ja epäonnistumisista ei rangaista. Henkilöstä tietää mitä asiakkaat odottavat ja arvostavat ja huonojen uutisten tuominen ei johda rangaistukseen.
4. Institutionaaliset tunnustukset: Henkilöstölle annetaan tunnustusta suorituksista ja henkilöstö kokee, että sitä aidosti kuullaan. Henkilöstö tietää organisaation palkitsemisjärjestelmän perusteet ja sen ottaako organisaatio vastuun toimistaan.

Conger ja Kanungo (1988, 478) nostavat valtuuttamista tukeviksi ja vahvistaviksi johtajuuden käytänteiksi sen, että johtaja ilmaisee luottamusta työntekijöiden kykyyn vastata korkeisiin tavoitteisiin, lisää työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, tarjoaa itsenäisyyttä ja vapautta sekä asettaa innostavia ja merkityksellisiä tavoitteita. Johtajuuden näkökulmasta valtuuttamisessa johtaja tietoisesti ja tarkoituksellisesti edistää omaa ja johdettavien voimantunnetta sekä johdettavien työn tekemisen vapausastetta, valtaa ja vastuuta organisaation kannalta mielekkäällä tavalla. Johtajuuden tutkija Joanne Ciulla (1998) sanoo, että valtuuttamisessa on kyse ainakin yhdestä seuraavassa mainituista vaihtoehdoista; johdettava autetaan tunnistamaan ja käyttämään valtaa, joka hänellä jo on, johdettava saa takaisin valtaa, joka hänellä on joskus aiemmin ollut tai johdettava saa valtaa, jota hänellä ei ole aiemmin ollut. (Lämsä & Hautala 2005, 234.) Valtuuttamisessa johtajan tehtävä on voimistaa alaisen sitoutumista organisaatioon, rohkaista ottamaan riskejä ja kannustaa luovuuteen (Thomas & Velthouse 1995, 667). Valtuuttavan johtamistyylin yhteydessä puhutaan transformationaalisesta johtajuudesta (Burns 1978; Nissinen 2001), mahdollistavasta johtamisesta (Harisalo & Miettinen 1995; Senge 1994) ja jaetusta johtajuudesta (Ukkonen 1995; Ropo & Eriksson 2001). Valtuuttamista tukevista johtamistyyleistä lisää kohdassa 2.3.2.

2.3 Valtuuttamisen ilmenemistä edistävät tekijät

2.3.1 Valtuuttamisen mahdollistavat tekijät

Valtuutuksen osatekijät ovat valta, vastuu ja edellytysten luominen. Edellytysten luomisella tarkoitetaan lähinnä resurssien, koulutuksien ja tiedon antamista yksilöjen ja tiimin käyttöön. Valtuuttaminen muodostuu näiden kolmen osatekijän tasapainosta. Tasapaino vallan ja vastuun ja edellytysten välillä on valtuuttamisen edellytys. Yksilöstä tai tiimistä ei tule valtuutettua, vaikka sille antaa rajattomasti valtaa ja vastuuta, muttei luo edellytyksiä tavoitteiden saavuttamiseen. Joissakin tehtävissä voidaan valtuuttaminen viedä hyvinkin pitkälle. Laaja valtuutus voi tulla kyseeseen esimerkiksi monissa asiantuntija- ja johtotehtävissä. Tällöin valtaa ja vastuuta voidaan lisätä suorassa suhteessa edellytysten luomisen määrään. Lisääntyvä valta mahdollistaa suuremman vastuun antamisen, mutta vaatii edellytysten luomista samassa suhteessa. (Jutila ym. 1999, 60.)

Ryhmädynamiikan näkökulmasta valtuuttaminen syntyy työyhteisön arvojen, johdon toimien, työn rakenteen, koulutuksen ja palkitsemis- ja huomioimisjärjestelmien yhteisvaikutuksesta. Yhteisöt luovat organisaatorakenteita, jotka tukevat uudenlaista itsenäisyyttä. Niissä johto vain varmistaa, että yksiköillä on tarvittavat resurssit, jotta ne hoitavat tehtävänsä tehokkaasti, tekevät omat päätöksensä ja ratkaisevat ongelmansa luovasti. Valtuuttamista organisaatiossa tukee se, että organisaation yksiköt tehdään mahdollisuuksien mukaan pienemmiksi, vähemmän muodollisiksi ja päätöksenteossa vähemmän riippuvaiseksi muista. Kovien sääntöjen määrää minimoidaan ja yksilöille järjestetään tarvittavaa koulutusta, jonka avulla he voivat vasta valtuuttamisen kautta esiin nouseviin kehityshaasteisiin. Tärkeää on myös se, että muutoksen luominen kohdistuu valtuuttamiseen ja vastuullisuuteen kaikkialla organisaatiossa. (Hermans 1994, 186–187.)

Seuraavassa taulukossa esitetään Spreitzerin (2007, 4-5) mukaan työntekijöiden korkeaa osallistumista ja itseohjautuvuutta tukevia asioita.

TAULUKKO 2 Valtuuttamista edistävät tekijät (Spreitzer 2007, 4-5)

Osallistava päätöksenteko	Työntekijät osallistuvat päätöksentekoon rutiiniasioiden, omaan työhön liittyvien asioiden sekä myös strategisten asioiden osalta.
Tulospalkkaus	Työntekijät jakavat organisaation saaman hyödyn omien taitojen ja tietojen kasvamisen lisäksi myös rahallisen korvauksena.
Tiedon vapaa kulku	Avoin tiedonkulku ylhäältä alas; mm. organisaation tavoitteet, vastuukuvaukset, strateginen suunta, taloudellinen tilanne ja alhaalta ylös; työntekijöiden asenne sekä uudet kehitysideat. Tavoitteena on luoda viestintään läpinäkyvyyttä, jolloin työntekijöillä on ymmärrys siitä, kuinka heidän oma suoritus vaikuttaa yrityksen suoritukseen. Ne, joilla on hyvin tietoa, voivat työskennellä viisaasti ja tekevät parempia päätöksiä.
Matala organisaatio	Valtuutetut organisaatiot ovat sellaisia, että yhdellä esimiehellä on laaja määrä alaisia, jolloin hänellä on mahdollisuus valtuuttaa eri asioita eri alaisille.
Koulutus	Koulutus auttaa alaisia voimistamaan tietojaan, taitojaan ja kykyjään. Tämän kautta he eivät tee vain omaa työtään paremmin, vaan oppivat organisaatiossa laajemmin tarvittavaa osaamista ja saavat näkemystä organisaatiosta.

McLaganin and Nelin (ks. Honold 1997, 207) mukaan valtuuttamista edistävät organisaation arvot, litteä organisaatio, mahdollistava johtajuus, avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä yhteistyö tulosten aikaansaamisessa. Valtuuttamisen ilmenemistä tukevat työntekijät, jotka ymmärtävät organisaation bisneksestä ja taloudesta, joilla on taito ajatella kriittisesti ja jotka ovat joustavia oppimisessa sekä kykenevät tekemään päätöksiä. Valtuuttamista edistää myös palaute suorituksista ja palkitsemisysteemi, joka palkitsee kaikkia organisaation menestyksestä.

Samankaltaisia asioita painottaa Caudron (1995), joka ehdottaa, että avaintekijät valtuuttamisessa ovat itseohjautuvat työtiimit, vapaa tiedonkulku yrityksen suunnasta ja tavoitteista, johtaminen, työntekijöiden johtajuustaidot, valmentava johtajuus, joka valtuuttaa asteittain, työntekijöiden kontrolli tarvittaviin resursseihin, palkkio suorituksesta, jatkuva positiivinen palaute ja suoritusten vahvistaminen. (Honold 1997, 207.)

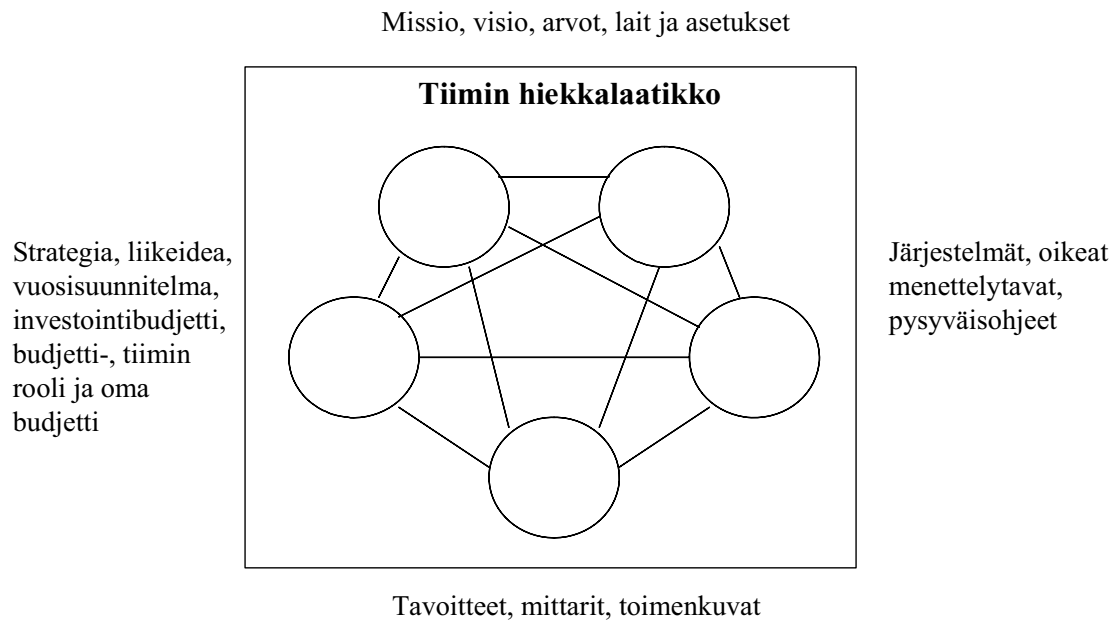
Valtuuttamista edistäviksi tekijöiksi Matthews, Diaz & Cole (2003, 299–302) nostivat dynaamisen organisaatorakenteen, kontrollin työpaikan päätöksenteossa sekä tiedon vapaan kulun. Dynaaminen organisaatorakenne on sellainen, jossa luodaan realistisia ja innostavia visioita, jossa todentuu jaettu johtajuus, jossa on riskien ottamiseen kannustava kulttuuri, jossa virheistä opitaan eikä rangaista sekä jossa on helposti lähestyttävä johtoporras. Kontrolli työpaikan päätöksenteossa sisältää mm. vallan asettaa työhön liittyvien mielekkäitä tavoitteita, oikeuden sopia työajoista, vapautta päättää koulutuksesta ja kehittämisestä sekä kuulluksi tulemisen uuden henkilökunnan palkkaustilanteessa. Vapaa tiedonkulku tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki organisaatioon liittyvä tieto on kaikkien yksilöiden saatavilla. Vapaa tiedonkulku sisältä erilaiset viestintäkanavat, joiden avulla työntekijä voi ilmaista huolensa tai uudet ideansa. Vapaa tiedonkulku mahdollistaa henkilöstön vastuullisen käyttäytymisen. (Matthews ym. 2003, 299–302.) Taulukossa 3 esitetään Yuklin esille nostamia valtuuttamiseen vaikuttavia epäsuotuisia ja suotuisia tekijöitä.

TAULUKKO 3 Valtuuttamiseen vaikuttavat tekijät (Yukl 2002, 108)

Tekijä	Epäsuotuisa	Suotuisa
Organisaatorakenne	Voimakas keskittäminen ja korkea muodollisuuden aste	Hajauttaminen ja alhainen muodollisuuden aste
Strategia	Hintoihin, tavaroiden ja palveluiden massatuotantoon keskittyvä	Asiakaslähtöinen, erilaistetut tuotteet ja palvelut
Työn luonne ja teknologia	Yksinkertaiset, toistuvat työtehtävät, käyttövarma teknologia	Monimutkaiset ja vaihtelevat työtehtävät, teknologian käyttövarmuus vaihtelee
Asiakassuhteen kesto	Lyhytkestoiset asiakassuhteet	Pitkäkestoiset asiakassuhteet
Organisaation arvot	Virheettömyys	Joustavuus, oppiminen ja osallistuminen
Johdettavien ominaisuudet	Alhainen suoritustamotivaatio, ulkoinen ohjattavuus	Korkea suoritustamotivaatio, sisäinen ohjautuvuus
Johdettavien osaaminen	Kokemattomuus, matala osaaminen	Korkeatasoinen asiantuntemus
Työsuhde	Ei-vakituinen	Jatkuva ja vakituinen
Palkitseminen	Ei suoritusidonnaisia palkkioita	Palkitseminen suorituksesta
Osallistuminen	Ei järjestetty osallistumismahdollisuuksia	Laajoja henkilöstön osallistumista edistäviä järjestelyjä ja ohjelmia
Johtajien ja johdettavien luottamus	Vähäinen	Korkea

Jutila ym. (1999, 68) on luonut valtuuttamisen ilmenemiseen liittyen ns. tiimin hiekkalaatikkomallin, jossa otetaan kantaa siihen, millaiset tekijät rajaavat tiimin saamaa valtuutusta. Tiimin hiekkalaatikon yläseinänä on organisaation missio, visio, arvot, lait ja asetukset. Tämä seinä on tarkoitettu pysyväksi, sen sijaan hiekkalaatikon kolme muuta seinää ovat siirrettäviä. Seinien liikkumisen tarve tulee tapahtua sopusoinnussa tiimien valtuutuksen kehittymien kanssa. Laatikon oikean seinän muodostavat järjestelmät ja sopimukset, mm. tietojärjestelmät, pysyväisohjeet ja ohjeet keskeisistä menettelytavoista. Hiekkalaatikon alaseinässä ovat tiimin toimintaa koskevat tavoitemäärittelyt, tulostittarit ja toimenkuvat. Tiimitoiminnan kehittyessä hiekkalaatikon alaseinä siirtyy alaspäin jättäen tiimille enemmän tilaa toimia ja laajentaa näin valtuutuksen määrää. Tulostavoitteita aletaan asettaa tiimeille yksilöiden tai osastojen tavoitteiden sijasta. Jotkut tiimit saavat itse määrittellä mittarit, joiden avulla niiden toimintaa seurataan. Jäykät ositettuun työhön perustuvat toimenkuvat antavat tilaa uusille monitaitoisuuteen ja joustavuuteen rakentuville työn sisällön kuvauksille. Hiekkalaatikon vasen laita rakentuu strategiasta, liikeideasta, vuosisuunnitelmasta ja budjetista. Seuraavassa kuviossa selkiytetään tiimien valtuuttamista rajaavaa hiekkalaatikkomallia. (Jutila ym. 1999, 68–69.)

KUVIO 1 Tiimin valtuutuksen rajat (Jutila ym. 1999, 68)



2.3.2 Valtuuttamista tukevat johtamistyyli

Transformationaalinen johtaminen

Valtuuttaminen liitetään yhdeksi transformationaalisen johtamisen ulottuvuudeksi (Spreitzer 2007, 16). Transformationaalinen johtaja valtuuttaa alaisensa työskentelemään kohti suurempia tavoitteita. Tällainen johtaja ei hae omaa vahvuuttaan alaistensa heikkouksista tai tee heistä riippuvaisia itsestään, vaan rohkaisee heitä ajattelemaan itsenäisesti ja kriittisesti, tukee heidän itseluottamustaan, omanarvontuntoa ja itseohjautuvuuttaan sekä luovuutta ja riskinotokkyä. Tämän hän tekee tarjoamalla turvallisen ja strukturoidun työympäristön, olemalla positiivisella tavalla vaativa ja kannustava sekä ohjaamalla alaistensa kehittymistä. Transformationaalinen johtaja toimii kuin hyvät vanhemmat: hän tarjoaa alaiselleen onnistumisen elämyksiä oikeanlaisten haasteiden avulla.

Burnsin (1978) mukaan transformationaaliseksi johtamiseksi voidaan kuvata prosessia, jossa johtajat kykenevät innoittamaan alaisiaan niin, että nämä yltävät yhä haasteellisempiin tavoitteisiin (Burns 1978, 20). Vesa Nissinen (2001) on määritellyt omassa väitöskirjassaan ns. syväjohtamisen mallin, joka perustuu transformationaaliseen johtamiseen. Syväjohtamisen mallissa johtamistyö perustuu luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen. Bennis ja Nanus (1986, 145–146) kuvailevat transformationaalista johtamista kollektiiviseksi. Siihen liittyy myös symbioottinen suhde johtajien ja johdettavien välillä. Johdettavilla on tarpeita ja toiveita ja johtajalla kyky ymmärtää näitä kollektiivisiä pyrkimyksiä. Tästä syntyy vuorovaikutus, joka tekee transformationalisesta johtamisesta kollektiivista. Tällainen johtaminen on myös kausatiivista, vaikutuksia aikaansaavaa. Transformationaalinen johtaminen on moraalisesti tarkoitushakuista ja innostavaa: transformationaalinen johtaja valitsee tarkoituksia ja visioita, jotka rakentuvat henkilöstön avainarvoille, ja luo sitten näitä tukevan yhteisöarkkitehtuurin. Tällainen johtaminen suosii henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja itsensä toteuttamista. Se vapauttaa ja suuntaa organisaation kollektiivisen energian yhteiseen päämäärään.

Buchanan ja Huczynskin (2001) puhuvat uudeltaisesta johtajuudesta ja ”uudesta johtajasta”, joka inspiroimalla ja motivoimalla henkilöstönsä saa heidät jatkuvasti yltämään loistaviin tuloksiin. Tällainen johtaja käyttäytyy kuin valmentaja ja synnyttää johdettavissa sekä yhtei-

sen vastuuntunnon että yhteisen tarkoituksen ja päämäärän tunteen. Hän pitää huolen siitä, että henkilöstössä jokainen tietää tavoitteet ja hän fokusoii organisaation resursseja niin, että edellytykset menestyksekkäälle toiminnalle näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat henkilöstön käytettävissä. Tämä johtajatyypin saa esiin ja pystyy kehittämään johtajuutta myös johdettavissa; hän saa ihmiset johtamaan itse itseään. Hän voimaannuttaa henkilöstönsä rohkaisemalla ja kehittämällä sitä, saa sen riippumattomaksi muodollisesta johtajuudesta, stimuloi sen motivaation ja luovuuden ja saa aikaan sitoutumisen. Tämä on transformationaalista, muuttuvaa johtamista. Transformationaaliset johtajat osaavat muotoilla johdettaviensa motiiveja ja päämääriä sekä vaikuttaa niihin: he johtavat motivoimalla ja tarjoavat vahvaa tukea henkilöstölleen. (Huuhka 2004, 167.)

Mahdollistava johtaminen

Mahdollistava johtajuus on luottamuksen seurausta. Johtajan on ansaittava alaisten luottamus ennen kuin hän voi olla mahdollistava johtaja, joka pystyy innostamaan heitä ja saa heidät uskomaan itseensä ja työhönsä. Ihmiset eivät seuraa johtajaa, jota he eivät tunne, jonka sanaan he eivät luota ja jonka pyrkimyksiä he epäilevät. Mahdollistavaa johtajuutta ei voi saada eikä sitä voida antaa kenellekään, vaan ihmisten on ansaittava tai lunastettava se itselleen omin voimin ja ponnisteluin. Mahdollistava johtaja jakaa auktoriteettiään, näkyvyyttä, valtaansa ja tietämystään alaistensa kanssa. Mahdollistava johtajuus on ansaittua, lunastettua johtajuutta. Siksi mahdollistava johtaja johtaa ihmisiä edestä ja keskeltä, ei takaa. Työtoverit ovat hänelle tasa-arvoisia kumppaneita, joita hän ei ole käskemässä eikä määräämässä, vaan joille hän on esimerkki siitä, kuinka on käyttäytyttävä, millaisten arvojen mukaan on toimittava ja miten työ on tehtävä. Esimerkin antaminen on johtajuutta syvimmissä merkityksessään. Käskyt eivät vakuuta ja pelko lamaannuta, mutta esimerkki mahdollistaa ilman käskyjä ja sanktioita. (Harisalo & Miettinen 1995, 135–137.)

Mahdollistavan johtajan ydinvalmiudet on John van Maurik jakanut neljään eri kategoriaan; joita kuvataan tarkemmin kuviossa 2.

KUVIO 2 Mahdollistavan johtajan neljä ydinvalmiutta (Harisalo & Miettinen 1995, 141)

<p>Älyllinen johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kyky esittää oma mielipide ▪ Taito saada vastauksia ▪ Kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita ▪ Rohkeus johtaa edestä 	<p>Luova johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rohkeus avata uusia mahdollisuuksia ▪ Taito innostaa ▪ Halu olla keskellä ▪ Kyky olla tutkimusmatkailija
<p>Kannustava johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kyky vahvistaa oppimista ▪ Taito käsitellä koko ryhmää ▪ Taitoa saada positiiviset tunteet esille ▪ Kyky ratkoa konflikteja ▪ Taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan 	<p>Tukeva johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Halu auttaa ▪ Taito ohjata toimintaa ▪ Taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia ▪ Kyky kuunnella ja rohkaista

Älyllinen johtaja pitää mielensä kirkkaana ja toimii objektiivisesti. Ihmiset arvostavat johtajaa, joka toimii johdonmukaisesti eikä heilu kuin lehti tuulessa. Älyllinen johtaja osaa perustella asiat ja esittää ne ymmärrettävästi. Älyllinen johtaja pystyy asettamaan asiat oikeaan järjestykseen. Hän saa myös ihmiset hyväksymään ikävät, mutta välttämättömät asiat. Älyllisyys on enemmän kuin loogisuus. Älyllisyys edustaa henkisyttä, ei nokkelaa peliä. Luova johtaja saa ihmiset innostumaan uusista ideoista ja kokeiluista. Luova johtaja pystyy käärimään hihat ja ottamaan osaa muiden kanssa tutkimusmatkaan. Hän uskaltaa avata ajattelulle ja toiminnalle uusia ulottuvuuksia. (Harisalo & Miettinen 1995, 140–141.)

Johtajan on kyettävä tukemaan ihmisiä, kun he yrittävät, kokeilevat ja uskaltavat. Kun johtaja tuntee työtoverinsa, tukeminen saattaa ulottua työn ulkopuolelle. Ollakseen tukeva johtajan on kyettävä kuuntelemaan ihmisten ideoita ja huolenaiheita. Tukeva johtaja tunnistaa apua tarvitsevat ihmiset. Ihmiset tarvitsevat kannustavaa johtajaa ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin he tekevät työtä, jonka lopputuloksesta he eivät voi olla täysin varmoja. Esimerkkejä tällaisesta työstä ovat tuotekehitys ja työyhteisön ilmapiirin parantaminen. Ihmiset työskentelevät hauraiden ideoiden kanssa oivaltamatta niiden merkitystä. He jaksavat ja onnistuvat, jos johtaja jaksaa olla kannustava. Toiseksi ihmiset joutuvat tekemään uuvuttavaa rutiinityötä. Kannustava johtaja saa heidät kestäämään esimerkiksi keksimällä erilaisia keinoja murtaa rutiineita. (Harisalo & Miettinen 1995, 141.)

Peter Senge (1994, 7-11) mukaan mahdollistava johtaja voi toimia erilaisissa rooleissa. Senge erottaa seuraavat roolit: muotoilija, opettaja ja palvelija. Kun johtaja on muotoilija, hänen tehtävänä on muotoilla alus, jolla matka tehdään. Hän luo ympäristön, jossa työ tehdään. Mahdollistava johtaja on myös opettaja, jonka yksi tärkeimmistä tehtävistä on opettaa ihmisille todellisuutta. Hänen on saatava ihmiset tunnistamaan realiteetit, mutta estettävä heitä jäämästä niiden vangiksi. Johtaja ei pakota ihmisiä muotteihin, vaan hän opettaa heille, kuinka käsitellä realiteetteja luovasti ja oivaltavasti. Opettajaa vaatii ihmisiltä halun oppia uutta ja kykyä muistaa hyödylliseksi osoittautuneet läksyt. Palvelijan rooli on tärkeä mahdollistavalla johtajalle. Kun ihmiset osaavat ja asiat tapahtuvat, johtajan tehtävänä on palvella tekijöitä. Palvelija tasoittaa ihmisten tietä. Hän auttaa heitä tekemään vaadittavan työn tehokkaasti ja inhimillisesti. Johtaja palvelee ihmisiä henkisesti ja emotionaalisesti. Ihmisten on helppo lähestyä palvelijaa ongelmissaan. Itsenäiset ihmiset tarvitsevat palvelijaa enemmän kuin käskijää ja ylimmäistä päättäjää. (Senge 1994, 7-11.)

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus sisältää ylhäältä johtamisen, alhaalta ylöspäin vaikuttamisen ja vaakasuoran yhteisvastuun samanaikaisuuden. Käytännössä se merkitsee perinteisen ylhäältä alas johtamisen vähenemistä, madaltuvaa organisaatiota, vallan ja vastuun jakamista alaspäin, laaja-alaista arkiluovuuden käyttöä, jatkuvaa oppimista itseltä ja toisilta sekä sellaista yhteistyökulttuuria, jossa jokainen saa mahdollisuudet laadukkaaseen yhteistyöhön. Jaetussa johtajuudessa kaikki tuottavat ja saavat lisäarvoa. (Ukkonen 1995, 10.) Jaetun johtajuuden mallissa alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin onnistumisesta. Jaetun johtajuuden kautta johtamista voidaan lähestyä prosessina, jossa vastuut jaetaan yhdessä. Tällöin esimerkiksi johtamiskoulutusta voidaan antaa organisaatiossa sekä alaisille että esimiehille yhtä aikaa. (Sydänmaalakka 2004, 89, 97.)

Jaetun johtajuuden nähdään myös vapauttavan energiaa, koska kenenkään ei tarvitse osata kaikkea yksin. Jaettu johtajuus perustuu yhteisten kokemusten perusteella syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on hiljaisen tiedon yhteisen jakamisen lisäksi jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta, esimerkiksi siitä, mikä on kenellekin tärkeää ja millä aikavälillä. (Ropo & Eriksson 2001, 118.) Jaettu johtajuus on yksi keino osallistaa. Oikein ohjautunut osallisuus toimintojen kehittämisessä antaa aitoa tyydytystä ja saa aikaan henkistä kasvua. Puutteellisena se auttaa turhautumista, itsepetosta ja pinnallisuuden tunnetta. Haasteena on osallistumisen

määrän sijasta laadun lisääminen. Työhön perustuvaa, yksilöllistä vaikuttamismahdollisuutta on lisättävä. Terveesti ohjautuva osallisuus saa aikaan mm. seuraavia etuja: saadaan tietoja laajalta pohjalta, erilaiset näkemykset pääsevät paremmin esille ja tulevat käsiteltyä, eri asiantuntemukset saadaan helpommin esille, työhalu ja ilmapiiri paranevat, muutoshaluttomuus vähenee sekä saadaan aikaan parempi sitoutuminen ratkaisuille. Osallistumista ja vaikuttamista oikein käyttävä organisaatio hyödyntää voimavaroja, on aktiivisesti uudistuva, on oppiva ja joustava yhteisö. (Ukkonen 1995, 92.)

Jaetun johtajuuden idea tunnistaa organisaatioiden ja ihmisten johtajuuden monimuotoisuuden ja antaa tilaa vuorovaikutteiselle johtamiselle, jossa on keskeistä yhdessä tekeminen, erilaisuuden hyväksyminen, keskustelu ja dialogit. Ajattelutavan mukaan johtajuus tuotetaan yhdessä ja yhteisissä käytännöissä, jolloin kyse ei ole yhden henkilön johtajaominaisuuksien arvioinnista tai kehittämistä. Jaettu johtajuus vaatii johtajuustaitojen lisäksi alaistaitojen kehittämistä. Alaistaitoja kuntakentässä tutkinut professori Soili Keskinen (2005, 20) kuvaa näitä taitoja mm. työntekijän velvollisuutena huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi. Kun esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan mahdollistuu jaetun johtajuuden idea ja toimivan työyhteisön kehittämisen.

Nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa ei pärjää perinteisellä joko-tai -johtamisella. Tarvitaan sekä-että -johtamista, joka perustuu keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Professori Arja Rovon sanoin: *”Jaettu johtajuus ei poista hierarkioita, mutta muuttaa johtamisen enemmän yhteiseksi. Johtaminen on ennen kaikkea kollektiivinen taito, ei pelkästään yksilön taito, kuten perinteisessä sankarijohtajuusajattelussa käsitetään. Jaetulla johtamisella ei tarkoiteta tehtävien delegoimista tai sitä, että kaikki tekisivät kaikkea. Tietysti kaikilla on omat osaamis- ja vastuualueensa, mutta he eivät puurra niitä erillään muista vaan tekevät yhdessä muiden kanssa. Keskustelemalla yhdessä tehty tulee myös yhteiseksi.”* (Ropo 2005.)

2.4 Valtuuttamisen käsitteen kriittinen tarkastelu

Kuten jo aiemmin todettua valtuuttamisen käsite koetaan tutkimusten valossa hyvin moniulotteisena ja kompleksisena käsitteenä, josta yhteistä tulkintaa ei ole olemassa. Käsitettä on tut-

kittu mm. kasvatustieteen, yhteisöpsykologian, sosiologian, hoitotieteen, liike-elämän ja nais-tutkimuksen kirjallisuuden kautta (Rodwell 1996, 306; Siitonen 1999, 82). Toisaalta käsitettä on liitetty hyvin erilaisiin ihmisryhmiin, mm. etnisiin vähemmistöryhmiin, alkuperäisväes-töön, kuluttajiin, nuoriin, naisiin, johtajiin, alkoholisteihin, entisiin mielenterveyspotilaisiin, köyhiin ja lukutaidottomiin (Appelbaum ym. 1999, 237). Valtuuttamisen käsitettä on kuvattu ”kelluvaksi käsitteeksi”, joka tarkoittaa erilaisia asioita eri organisaatioissa. Käsite tarkoittaa myös erilaisia asioita eri ihmisille samankin organisaation sisällä; organisaatiolle luvataan tehokkuutta ja tuloksia, johtajalle työstään innostuneita vastuullisia alaisia ja työntekijälle vapautta oman työn toteuttamiseen. (Lincoln ym. 2002, 287.)

Englanninkielinen sana ”empowerment” kuvaa sekä yksilön voimaantumista että esimiehen ja alaisen välistä valtuuttamisen prosessia. Tutkijasta tai tutkijaryhmästä riippuen sana operatio-nalisoituu edellä kuvatuilla tavoilla. Esimerkiksi tieteellisten artikkelin otsikoiden tai asiasa-nojen perusteella ei voi tietää mikä on tutkimuksen sisältö ilman siihen tarkempaa perehty-mistä. Empowerment-sana ei myöskään ole vakiintunut suomen kieleen, mutta englannin kie-lestä poiketen suomen kielessä sanalla on lukuisia erilaisia käännöksiä. Osa tutkijoista käyttää suomennoksensa perustana valta-käsitettä ja osa voima-käsitettä. Kohonen (1997) käyttää termiä henkinen vahvistuminen, Antikainen (1996) valtautumisesta ja valtauttamisesta, Kuru (1999) täysyvaltaistumisesta ja Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997) voimistumisesta, itsensä voimistumisesta ja oman persoonallisen voimantunteen kehittämisestä. Myös empowerment-prosessin luonteesta on tutkijoiden välillä eroavia näkemyksiä. Heikkilä-Laakso & Heikkilä pitävät sisäisen voimantunteen kokemista itsestä lähtevänä prosessina. Ruohotie (1998) taas näkee sen toisen ihmisen voimistamisena ja vallan antamisena toiselle. Antikainen (1996) puolestaan käyttää termiä valtautuminen ja määrittelee sen tarkoittavan muutosta yksilön it-semäärittelystä, minässä (yksilön toimintakyvyn vahvistuminen) ja osallistumisen kautta ta-pahtuvaa muutosta ympäristössä.

Siitosen (1999) mukaan empowerment on erittäin moniulotteinen konstruktio. Tutkimuskirjal-lisuuden ja angloamerikkalaisen ajankohtaisen keskustelun mukaan empowerment-prosessista puhuttaessa painopiste on siirtynyt tällä vuosikymmenellä valtakysymyksistä voimaantumisen ongelmaan. Tähän on ollut vaikuttamassa erityisesti työssä uupumisen ja jaksamisen ongel-mat. Siitonen korostaa, että asiaan liittyvä tutkimus on varsin nuorta ja tutkijoiden välinen yhteydenpito heikosti organisoitua. Kaikkien tutkijoiden käsitteen määrittelyä ja tutkimusalu-eita ei tämän vuoksi voida kartoittaa ja meneillään olevien tutkimustrendien seuraaminen,

määrittäminen ja muutosten luotettava arvioiminen on lähes mahdotonta. Tämä luo omalta osaltaan haasteita käsitteen yhteneväisempään tulkitsemiseen ja määrittämiseen. (Siitonen 1999, 86.)

Käsitteen kompleksisuuden lisäksi valtuuttamista kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä. Valtuuttamista on väitetty toimimattomaksi, koska se ei sovi yhteen vahvan johtamisen kanssa ja että se on tehoton tapa kontrolloida organisaatiota. Joidenkin mielestä valtuuttaminen on houkutteleva ja joskus onnistunutkin lähestymistapa, mutta vain, jos sen toteutukselle ei aseteta liian kunnianhimoisia tavoitteita. Joissakin tapauksissa epäonnistumisia on seurannut siitä, ettei johto ole onnistunut luomaan valtuuttamiselle suotuisaa ympäristöä. (Honold 1997, 208.) Foster-Fishmanin & Keysin (1995) tutkimuksen mukaan organisaation kulttuurin on oltava ”sopiva”, tai muutoin työntekijöiden valtuuttamisen ponnistelut ovat tuomittuja epäonnistumaan. Johdon täytyy olla valmis antamaan enemmän työn kontrollia ja päätäntävaltaa resurssien käytöstä sekä suuremman vapauden päättää, kuinka he työnsä tekevät työntekijöille itselleen. Valtuuttamisen onnistumiseksi vaaditaan luottamuksen ilmapiiriä, riskien ottamisen hyväksymistä sekä ihmisten halukkuutta muuttua. Babsonin (1995) mielestä joissakin tapauksissa työntekijöiden valtuuttaminen ei ole ollut mitään muuta kuin uusi riistämismuoto, joka iskostetaan ihmisten mieliin ja toimintapoihin antamalla heille kuitenkin todellista kontrollintimahdollisuutta omaan työhönsä. Parker ja Slaughter (1995) pitävät valtuuttamista lähestymistapana, jossa ihmisiä ja systeemejä ajetaan katkeamispisteeseen pakottamalla jatkuvasti ihmisiä tekemään enemmän vähemmillä resursseilla. Valtuuttamisesta on jopa todettu, että sen ainoa tavoite on tehdä organisaatiolle suurempaa voittoa ja parempaa tulosta (Lincoln ym. 2002, 283).

Yksi valtuuttamisen negatiivinen muoto on Joanne Ciullan mukaan psykologis-symbolinen valtuuttaminen. Psykologis-symbolisessa valtuuttamisessa lisätään ihmisten itseluottamusta ja kyvykkyyttä, mutta ei muuteta toiminnan ehtoja, olosuhteita tai organisaationrakenteita eikä mahdollisteta tarvittavia resursseja. Tämän tyyppistä valtuuttamista voidaan pitää tietämättömyytenä, naiiviutena tai ihmisten harhauttamisena. Esimerkkinä on tilanne, jossa ihmiset valtuutetaan toimimaan tiimeissä, mutta heille ei anneta itsenäisen toiminnan edellyttämää taloudellista päätöksentekoa. Ongelmana psykologis-symbolisessa valtuuttamisessa saattaa myös olla, että kielenkäyttö, joilla asioista puhutaan, synnyttää epärealistisen korkeita odotuksia johdettavien keskuudessa. Jos lupauksia ei kyetä tai haluta täyttää, ihmiset turhautuvat ja pettyvät. (Lämsä & Hautala 2005, 235.)

Spreitzerin (2007, 21–22) mukaan valtuuttamisen tekee ongelmalliseksi se, missä määrin valta todella siirtyy johtajalta alaisille. Usein valtuuttaminen on nähty keinona saada alaisista enemmän irti ilman, että heille annetaan todellista valtaa tai vastuullisemmasta työstä korkeampaa palkkaa. Hänen mukaansa useimmat yritykset lisätä alaisten valtaa epäonnistuvat, koska niissä valta ei siirry johdolta alaisille. Liian usein valtuuttamisen diskurssista puuttuu kokonaan keskustelu vallasta. Onnistuneen valtuuttamien kautta valta siirtyy usein alaisille ja heidän tiimeille, jolloin kontrolli ja valvonta siirtyvät vertaisille. Tämä muutos ei suoraan lisää alaisen vapautta ja vastuuta, vaan siirtää vallan ja kontrollin johtajalta työkaverille. Tällainen valtuuttaminen voi lisätä alaisen voimattomuuden ja kontrollin tunnetta. Spreitzer kritisoi myös sitä, että aikojen kuluessa valtuuttamisen tutkimus on keskittynyt yhä enemmän tuottavuuden kasvuun kuin ihmisten toiminnan mahdollistamiseen tai sosiaaliseen hyvinvointiin. Tutkimuksien mukaan yksi valtuuttamisen ongelmallisuus on myös alaisten stressaantuminen ja työuupumus liiallisen valtuuttamisen seurauksena.

Yksi valtuuttamisen kritiikin kohde on se, että käsitteeseen liittyvä tutkimus on keskittynyt selvästi vähemmän työntekijän näkökulmaan. Empiirinen tutkimus on pääosin keskittynyt johtajuuden näkökulmaan ja siihen, kuinka johtajat valtuuttavat alaisiaan. Valtuuttamisen liittyen olisi ensiarvoisen tärkeää huomioida alaisten tunne valtuuttamisen toteutumisesta; sen hyödyistä ja haitoista, kuin vain keskittyä kysymään johtajan mielipidettä asiasta. Valtuuttamisen tutkimusta tulisikin laajentaa koskemaan myös alaisten kokemuksia valtuuttamisesta johtajien käsitysten rinnalla. (Greasley ym. 2004, 359.)

Adrian Wilkinson kritisoi artikkelissaan Empowerment: theory and practise empowerment-käsitettä, koska sitä on nopeasti tullut osa päivittäistä johtamiskeskustelua. Käsite on myös yhdistetty suosittuihin johtajuuden trendeihin, kuten henkilöstö- ja laatujohtamiseen. Valtuuttamisen on nähty tuovan ratkaisuja byrokraattisiin työpaikkoihin, joissa luovuus on vähäistä ja jonka työntekijät ovat vieraantuneet yhteisestä tehtävästä. Wilkinson sanoo, että valtuuttamiseen liittyvistä ongelmista on keskusteltu julkisuudessa vain vähän. Myöskään valtuuttamisen onnistumiseen vaikuttavista olosuhteista ei ole riittävästi tietoa. Yksinkertaisesti on oletettu, että työntekijät ottavat valtuuttavan johtamisen vastaan innostunein mielin. Toinen Wilkinsonin esiin nostama kritiikin kohde on se, että valtuuttamisen käsitteen on ajateltu olevan universaali ratkaisu johtajuuden ja työn tekemisen keittämiseksi kaikkiin organisaatioihin. (Wilkinson 1998.)

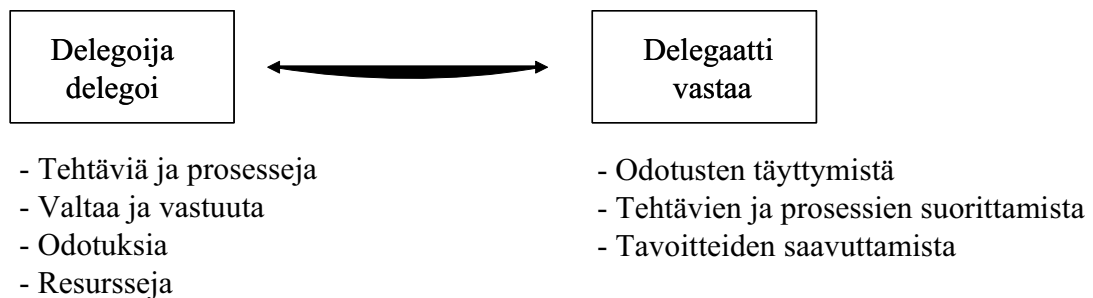
2.5 Valtuuttamisen lähikäsitteet

2.5.1 Delegointi

Yukl määrittelee delegoinnin tarkoittavan vallan jakamisen erilaisia muotoja ja asteita alaisten kanssa. Delegoinnissa vaihtelevat vastuun suuruus, yksilön vapaus toteuttaa annettu tehtävä, valta toimia ja tehdä päätöksiä ilman esimiehen osallistumista, raportoinnin vaatimukset sekä työskentelyn etenemisestä informoiminen. (Yukl 2002, 98.) Yuklin mukaan delegoitavia asioita ovat tehtävät, jotka tulevat paremmin tehtyä toisen henkilön tekemänä, tehtävät, jotka ovat tärkeitä, mutta niillä ei ole korkeaa prioriteettia, tehtävät, jotka ovat oleellisia henkilön uran suhteen, tehtävät, joissa on sopivasti haastetta sekä tehtäviä, jotka eivät ole keskeisiä johtajan roolissa. Johtajan on tärkeää myös delegoida tehtäviä, jotka ovat sekä miellyttäviä että epämiellyttäviä. (Yukl, 2002, 102–104.)

Osallistumisen lisäämisessä delegointi voi olla ensimmäisiä askeleita. Tällaisella delegoinnilla tarkoitetaan perinteisen käskyjohtajan tekemää oman ja organisaation ihmisten työn helpottamista järjestelmällä työ uudelleen. Delegointi on periaatteessa tilapäistä vallansiirtoa. Delegoiva johtaja voi siirtää hänelle perinteisesti kuuluvia toimintoja itseltään aina tilanteiden mukaan. Pelkkien tehtävien sijasta on alettu delegoida yhä tärkeämpiä ja isompia kokonaisuuksia. Näin siirretään yhä enemmän valtaa ja annetaan toiselle mahdollisuus tehdä asiat itse parhaaksi katsomallaan tavalla, jolloin saadaan aikaan myös sitoutumista ja innostuneisuutta. (Hermans 1994, 56.) Perinteinen liiketoiminnan johtamisen delegointimalli on kuvattu kuviossa 3.

KUVIO 3 Delegointi (Hermans 1994, 56.)



Delegointi on prosessi, jossa alaiselle, työryhmälle tai tiimille määrittyy tavoitteiden saavuttamista edistävät tehtävät ja siihen tarvittava toimivalta. Vanhemmat delegointimallit lähtevät siitä oletuksesta, että esimies luovuttaa alaisille osan omista tehtävistään. Malli oli siten vahvasti esimiespainotteinen. Kuitenkin yhtä hyvin voi delegoinnissa lähteä siitä, että luovutettava tehtävä ei ole jo olemassa jonkun tehtävänä, vaan kyse on uudesta tehtävästä tai vanhojen tehtävien uusjaosta. Hyvä delegointi edellyttää viestinnältä paljon, sillä delegoitava tehtävä on täsmennettävä selkeästi. Se on esitettävä motivoivasti siten, että tehtävä otetaan henkilökohtaisena haasteena ja sen suorittamiseen sitoudutaan. Delegoinnin yhteydessä on varmistettava, että tehtävä hyväksytään kaikilta osin. Tehtävän suorittajalle on jaettava riittävästi toimivaltaa ja muillekin asianomaisille on kerrottava uusista tehtävistä. Tehtävän suorittamista on valvottava sopivalla tavalla: ei liian tarkoin, mutta ei liian vähänkään. Kiinnostus tehtävän suorittamista kohtaan viestii, että tehtävä on tärkeä. (Åberg 2000, 254–255.)

Kuten todettu, delegoinnissa on tärkeää, että delegoitu tehtävä tai vastuu on kerrottu riittävän selkeästi. Alaisella tulee olla myös riittävän laaja valtuutus ja vapaus tehtävän laadukkaaseen suorittamiseen. Delegoinnin alussa on hyvä sopia se, kuinka tehtävän etenemisestä ja lopputuloksesta on raportoitava. Sen lisäksi, että delegoinnista kerrotaan delegaatille, on asiasta kerrottava myös muulle henkilökunnalle. Näin he osaavat tukea delegaattia tehtävässään, eivätkä turhaan mieti miksi delegaatti tekee tehtävää, joka ei normaalisti kuulu työnkuvaansa. Delegoinnissa tärkeää on se, että delegaatti hyväksyy saamansa vastuun ja haluaa ottaa annetun tehtävän vastaan. Delegoija ei saa jättää tekijää yksin, vaan delegoidun tehtävän etenemistä on seurattava yhteisesti sovitulla tavalla. Tarvittaessa on tarjottava tukea ja apua onnistumisen aikaansaamiseksi. Delegointiin liittyy aina mahdollisuus virheiden tekemisen. Johtajan ja alaisen virheistä oppiminen muodostuukin tärkeäksi, jottei samoja virheitä toisteta uudelleen. (Yukl 2002, 104–106.)

Delegointi on terminä tutumpi kuin valtuuttamisen käsite ja usein käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina. Delegoinnin toteuttamistavasta riippuen syntyvät sen yhtäläisyydet ja erot valtuuttamisen käsitteeseen liittyen. Suurimmat erot syntyvät silloin, kun delegoinnissa alaiselle siirtyy selkeä ja yksinkertainen tehtävä sekä hyvin pieni vastuu ja valta. Tällöin delegointi on prosessina hyvin esimiespainotteinen ja mekaaninen. Tällaisessa delegoinnissa ei välttämättä oteta huomioon alaisen halua ja motivaatiota tehtävän suorittamiseen vaan delegoinnin syynä voi olla delegaatin hyvin itsekäätkin syyt. Kun delegointi on pienten asioiden ja valtuuksien siirtämistä, voidaan se alaisen keskuudessa kokea myös epämiellyttävänä ja ei-

motivoivana tekona. Perinteisesti delegoinnissa on kyse johtajan oman tehtävän siirtämisestä, kun taas valtuuttamisessa on kyse täysin uusien tavoitteiden ja tehtävien synnyttämisestä. Näin ollen valtuuttaminen on delegointia laajempi johtajan ja alaisen työkuva, työtapoja ja työkulttuuria muokkaava ajattelu- ja toimintatapa. Delegoinnissa on useimmiten kyse tilapäisestä vallansiirrosta, kun taas valtuuttaminen on parhaimmillaan pidempiaikainen valtuutus tavoitteiden mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi. Toki parhaimmillaan delegointi lähestyy valtuuttamisen ideaa eli sitä, että alaiseen luotetaan ja hänelle annetaan laaja valtuus vallan ja vastuun käyttämiseen.

2.5.2 Työn rikastaminen

Työn rikastuttaminen perustuu pääasiassa F.W.Hertzbergin (1966) teorialle työhön vaikuttavista motivaatio- ja hygieniehtekijöistä. Motivaatioehtekijöitä ovat haasteellinen työ ja lisääntynyt vastuu, mahdollisuus saavutuksiin ja tarve saada niistä tunnustusta sekä älyllinen ja henkinen kehitys. Vastaavasti hygieniehtekijöitä ovat työolot, työssä käytettävät välineet, johtamisjärjestelmät ja palkkaus. Työn rikastuttaminen perustuu ennen kaikkea motivaatio- eikä niinkään hygieniehtekijöiden varaan. Työn rikastuttaminen on mahdollista määritellä joko yleisesti tai täsmällisesti. Yleisessä merkityksessä työn rikastuttamista pidetään asenteena, tietynä suhtautumisena työhön ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Tällöin työn rikastuttamista ei pidetä minään täsmällisenä tekniikkana. Yleisessä merkityksessään työn rikastuttamiseen katsotaan kuuluvaksi esimerkiksi luonnollisten työkokonaisuuksien muodostaminen, tehtävien yhdistely, työntekijöiden ja asiakkaiden suorien kontaktien lisääntyminen, palautteen monipuolistaminen, uusien tehtävien antaminen ja valvonnan vähentäminen. Kun työn rikastuttaminen ymmärretään täsmällisenä tekniikkana, sillä tarkoitetaan työn keskeisempien ominaisuuksien – moninaisuus, identiteetti, merkittävyys, autonomia jne. – lisäämistä ja rikastuttamista. Kummassakin tapauksessa työn rikastuttamisen tavoitteena on työtyytyväisyyden, työmoraalin, motivaation, tuotannon ja erinomaisuuden lisääntyminen. (Harisalo & Miettinen 1995, 116–117.)

Työn rikastuttaminen on mahdollista, koska ihmiset haluavat toimia itsenäisesti, kokea työssään erilaisuutta, oppia uutta ja vastata avautuviin haasteisiin. Ihmiset motivoituvat näitä mahdollisuuksia tarjoavista tehtävistä. On totta, että palkkaus, fyysiset olosuhteet ja muut aineelliset edut vaikuttavat työtyytyväisyyteen etenkin silloin, kun ne huononevat merkittä-

västi. Nämä tekijät eivät ole kuitenkaan yhtä merkittäviä motivaation lisääjiä kuin työn luonne. Tästä syystä pelkästään uusien tehtävien antaminen ja työn keston lisääminen voivat lisätä merkittävästi suorituskykyä ja motivaatiota. Seuraava kuvio esittää työn rikastamiseen liittyviä motivaatiota lisääviä tekijöitä. (Harisalo & Miettinen 1995, 117.)

TAULUKKO 4 Työn rikastamiseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä (Harisalo & Miettinen 1995, 118)

Rikastuttaminen	Motivoivat tekijät
1. Valvonnan vähentäminen vastuuta vähentämällä	1. Vastuullisuus; henkilökohtainen suoritustaso
2. Yksilön vastuun lisääminen tekemästään työstä	2. Vastuullisuus; tunnustus
3. Luonnollisten työkokonaisuuksien luominen	3. Vastuullisuus; suoritustaso, tunnustus
4. Vapauden ja oman auktoriteetin lisääminen	4. Vastuullisuus; suoritustaso, tunnustus
5. Palautteen antaminen työntekijälle itselleen eikä hänen esimiehelleen	5. Sisäinen tunnustus
6. Uusien ja entistä vaikeampien tehtävien sisällyttäminen työhön	6. Oppiminen; kasvu
7. Erikoistehtävien antaminen tavoitteena työntekijän tekeminen asiantuntijaksi	7. Vastuullisuus; kasvu; uralla eteneminen

Työn rikastamisella eli lisäämällä työn vaativuutta parannetaan työn itsenäisyyttä. Työn rikastaminen edellyttää aina tietämyksen lisäämistä koulutuksen avulla. Perinteisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten valtaa ja vastuuta työntekijöille. Työntekijöiltä tämä edellyttää monitaitoisuutta ja itsenäistä ajattelua. Työn rikastaminen edellyttää informaatiokanavien avaamista, vapaata tiedonkulkua ja valtuuksia käyttää saatuja tietoja. (Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002, 48.) Työn rikastuttaminen näyttäisi olevan yksi tehokkaimmista johdon käytössä olevista keinoista yhdistää yrityksen ja työntekijöiden vaatimukset tuottavasti ja luovasti. Työn rikastuttaminen hyödyttää molempia osapuolia, koska siinä tavoitellaan tilaa, jossa molemmat osapuolet voivat yhdessä hyötyä. On kuitenkin syytä huomauttaa, että työn rikastuttamisen organisointi saattaa edellyttää huomattavia investointeja työn muuttamiseksi ja ihmisten kouluttamiseksi. Työtä rikastettaessa ihmisen sisäinen motivaatio nousee ulkoista motivaatiota tärkeämmäksi. Ihmisen on tunnettava ennen kaikkea itse tekemisen halua ja palloa. Ulkopuoliset eivät voi kuin rajallisesti syöttää häneen näitä ominaisuuksia.

Työn rikastamisen lähtökohtana on usko siihen, että ihmisillä on halu sekä kyky ottaa vastuuta ja suoriutua tehtävistään hyvin. Tämän lähtökohta on hyvin sama valtuuttamisen idean kanssa. Sekä valtuuttamisessa että työn rikastamisessa on pitkälti kysymys esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksesta. Valtuuttamisen kanssa yhteistä on myös se, että työn rikastaminen

kytketään vahvasti oppimiseen eli työn rikastaminen nähdään yhtenä työssäoppimisen keino-
na. Työn rikastamisen kautta vahvistetaan alaisen asiantuntijaroolia, mikä on myös valtuutta-
misen yksi perusideoista. Työn rikastamisen ja valtuuttamisen onnistumiseksi vaaditaan myös
muiden tekijöiden muuttamista, mm. koulutuksen lisäämistä ja tiedonkulun kehittämistä.
Työn rikastamisessa tärkeää on esimiehen ja alaisen välinen yhteinen sopimus, jolla työtä
rikastetaan alaiselle sopivalla tasolla ja tavalla. Työn rikastaminen on kokonaisvaltaisempi
alaisten aktivointimenetelmä kuin delegointi, jossa siirtyvä vastuu voi olla hyvin pieni ja ly-
hytkestoinen. Valtuuttamiseen verrattuna työn rikastaminen voi olla myös pysyvämpi alaisen
aktivoimismenetelmä; työn rikastaminen voi johtaa alaisen työnkuvan uudelleen laadintaan.
Tällöin tietyt uudet tehtävät ja valtuudet muuttuvat osaksi alaisen normaalia työtä. Kuitenkin
työn rikastaminen on yksittäinen keino tai menetelmä, jolla voidaan lisätä yksittäisen alaisen
aktiivisuutta ja vastuunkantoa. Valtuuttamisessa on kyse työnrikastamista laajemmasta ajatte-
lu-, toiminta- ja johtamistavasta.

2.5.3 Osallisuus

Wiberg ja Stemmen (1989, 32) mukaan osallisuus syntyy kolmen kehitysvaiheen kautta. Nä-
mä vaiheet ovat hyväksyminen, motivaatio ja vastuun ottaminen. Ne ovat tulosta yksittäisen
ihmisen vaikuttamisesta työtilanteeseensa. Hyväksyminen tarkoittaa tavoitteiden hyväksymis-
tä. Se perustuu vaikuttamisen vähäisimpään muotoon eli oikeuteen kieltäytyä toteuttamasta
tehtävää. Motivaatioon sisältyy yksilön tahto ja halu toteuttaa tehtävä. Tämä pohjautuu kol-
meen edellytykseen, joista ensimmäinen on se, että tavoite ymmärretään niin hyvin, että sitä
voidaan käyttää perusteena toimenpiteiden valinnassa. Toiseksi henkilön on koettava tavoit-
teiden saavuttaminen toivottavaksi ja kolmanneksi henkilön on uskottava, että tavoitteen saa-
vuttaminen on mahdollista. Motivaatioon liittyvät kolme avainsanaa ovat siten ymmärtämi-
nen, toivominen ja uskomisen. Motivaation puuttuminen perustuu yhden tai useamman edellä
mainitun avaintekijän puuttumiseen. Vastuun ottaminen merkitsee sitä, että omat tehtävät
voidaan sijoittaa organisaation kokonaisuuteen ja että oman toiminnan lähtökohtana on koko-
naisuuden paras. Jotta tämäntyyppinen vastuun ottaminen on mahdollista, täytyy organisaati-
ossa työskentelevien ihmisten voida ymmärtää mitkä ovat organisaation ylätavoitteita. Omat
työtehtävät nähdään suhteessa näihin tavoitteisiin. Organisaatiossa, jossa vastuun ottaminen,
on osallisuuden korkein muoto, on tullut hyväksytyksi, ei esiinny ”ei kuulu minun tehtäviini”-
asennetta. (Wiberg & Stemme 1989, 32–33.)

Yukl (2002, 81) mukaan osallisuus mahdollistuu osallistavan johtamistavan kautta. Osallistava johtamistapa tarkoittaa erilaisia päätöksenteon muotoja, joiden kautta johtaja osallistaa ihmiset tekemään heitä koskevia päätöksiä. Yukl jakaa nämä osallistumisen muodot neljään erilaiseen tapaan: autoritääriäinen päätöksenteko, konsultointi, yhteinen päätöksenteko ja delegointi. Autoritäärisessä päätöksenteossa johtaja tekee päätöksen itse kysymättä muiden mielipiteitä asiasta. Tämä tapa ei ole osallistava, koska henkilöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa syntyneeseen päätökseen. Konsultointi tarkoittaa sitä, että johtaja kysyy henkilöiden mielipiteitä aiheeseen liittyen. Henkilöiden kuulemisen jälkeen johtaja tekee päätökset itsenäisesti. Yhteinen päätöksenteossa päätöksestä keskustellaan ja päätös sovitaan yhteisesti. Tässä päätöksentekotavassa johtajalla on yhtä paljon valtaa kuin muilla henkilöillä vaikuttaa syntyneeseen päätökseen. Yuklin mukaan ylin osallistumisen muoto on delegointi. Tällöin johtaja antaa ryhmälle tai yksilölle vallan ja vastuun päätöksenteosta sekä raamit, joiden sisällä toimia. (Yukl 2002, 81.) Osallisuuden seurauksena päätöksenteon laatu paranee, henkilöt hyväksyvät ja sitoutuvat päätöksiin nopeammin, tyytyväisyys päätöksentekoprosessiin kasvaa sekä osallistumiseen vaadittavat taidot kehittyvät (Yukl 2002 83–84).

Valtuuttaminen ja osallisuus edellyttävät molemmat sitä, että alaiset ymmärtävät organisaation visiot ja tavoitteet. Näiden kautta syntyy ymmärrys siitä, miten oma työtehtävä linkittyy kokonaisuuteen ja kuinka omalla toiminnalla voi vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Delegointia ja työn rikastamista voidaan toteuttaa ilman tietoutta organisaation suunnasta ja tavoitteista. Osallisuuden perustana on osallistava johtamistyyli, joka perustuu pitkälti johtajan tapaan johtaa alaisiaan. Osallistuvaa johtamistapaa voi oppia ja opittuaan se on melko pysyvä johtamistapa. Delegointia, työn rikastamista ja valtuuttamista voidaan toteuttaa esimiehen ja alaisen kahdenkeskisellä sopimuksella, mutta osallistava johtamistyyli mahdollistaa samanaikaisesti koko työyhteisön osallistumisen. Toisaalta tässä piilee myös suuri haastekin; erilaiset yksilöt haluavat osallistua ja ottaa vastuuta eri tavoin. Osallistava johtamistyyli korostaa erityisesti osallisuutta päätöksentekoon, jonka kautta alainen kasvattaa omia vaikutusmahdollisuuksiaan työn toteuttamiseen liittyen. Osallisuus on enemmän kuin keino, teko, menetelmä tai prosessi; se on organisaation ja esimiesten ajattelu- ja toimintatapa, joka vaatii samanaikaisesti alaisen tahtoa ja halua sekä esimiehen ja organisaation toimintaa, joka mahdollistaa osallistumisen. Tässä mielessä osallisuus ja valtuuttaminen sekä osallistava johtaminen ja valtuuttava johtaminen ovat keskenään hyvin samankaltaisia käsitteitä.

3. KUNTA JA KUNTAJOHTAMINEN

3.1 Kunta ja sen perustehtävä

Suomessa oli vuoden 2006 alussa 431 kuntaa, joista kaupunkeja oli 114 kappaletta. Suomessa kunnat tuottavat asukkaille peruspalvelut, joista tärkeimmät liittyvät koulutukseen, sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä teknisen infrastruktuurin. Monet palvelut tuotetaan yhteistyössä muiden lähikuntien kanssa kuntien muodostamien kuntayhtymien avulla. Kunta on ihmiselle enemmän kuin vain palveluja tuottava organisaatio. Kunta on lähiyhteisö, jossa ihminen elää ja toimii. Kuntalainen ei ole pelkästään verojen maksaja, palvelujen kohde tai asiakas, vaan kuntayhteisön täysvaltainen jäsen omine vaikutusmahdollisuuksineen ja velvollisuuksineen. Kunta-ala on myös hyvin suuri työnantaja. Kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa on joka viides Suomen palkansaaja, yhteensä n. 422 000 henkilöä. (Kuntatiedon keskus.)

Kunta on osa valtion organisaatiota ja kunnallishallinto osa julkista hallintoa valtakunnassa. Kunta on tietyn alueen ja tämän asujaimiston käsittävä yhteisö. Sillä on itsehallinto, johon valtion viranomaiset saavat puuttua vain rajoitetussa määrin. Sen tehtäväpiiri on myös luonteeltaan yleinen. Se, että kunta on alueyhteisö, ilmenee paitsi siinä, että kullakin kunnalla on rajoiltaan määrätty alueensa, myös siinä, että kunkin kunnan toiminta kohdistuu sen alueeseen, siellä asuviin ja oleskeleviin ihmisiin sekä siellä tapahtuvaan toimintaan. Kunnan hallinto perustuu sen jäsenten itsehallintoon, valtaan itse hoitaa asiansa. Tämä on kunnallishallinnon olennaisin ominaisuus. Siihen kuuluu, että kunnallishallintoa hoidetaan kansanvaltaisten periaatteiden mukaisesti. Ylin päätösvalta kunnallishallinnossa on luottamushenkilöillä, jotka kunnan jäsenet valitsevat välittömällä, suhteellisilla ja salaisilla vaaleilla. (Hannus & Hallberg 2000, 33–34.)

Suomessa monet julkiset organisaatiot, niin valtiolliset kuin kunnalliset, ovat peruspiirteiltään palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita. Jos asiantuntijaorganisaation luonnetta halutaan kuvata pääoma – käsittein, voidaan sanoa, että niille on tyypillistä pitkälle koulutettu henkilöstö, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen, suuri riippuvuus ihmisistä sekä tietopääoman ratkaiseva osuus kokonaisuutena. Osaamisen hallinta näyttää olevan olennainen kysymys tietointen-

siiviselle asiantuntijaorganisaatiolle, sillä niiden perustehtävän hoitaminen nojaa sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamisen oikeaan laatuun, tehokkaaseen hyödyntämiseen ja kasvatamiseen. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 198.)

Sipilän (1991, 23) mukaan asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä sen keskeisten piirteiden avulla. Asiantuntijaorganisaation työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmaratkaisua ja suunnittelua. Organisaatio tuottaa uutta ja organisaation tuotokset edellyttävät korkeaa asiantuntemusta. Henkilöstön osaamistason ja siihen liittyen myös peruskoulutustason on yleensä oltava korkea. Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri – henkilöstön korvaaminen on yleensä vaikeaa, erityisesti mitä korkeimmalle organisaation hierarkiassa siirrytään. Asiantuntijoiden määrä suhteessa muun henkilöstön määrään on myös suuri. Sveiby pitää asiantuntijaorganisaatiota palveluyritysten erikoislajina. Sveibyn mukaan asiantuntijaorganisaatio elää myymällä osaamistaan. Asiantuntijaorganisaatio kohtelee jokaista asiakasta yksilöllisesti ja ratkaisee monimutkaisia ongelmia, joita ei voida standardoida. Asiantuntijaorganisaatiossa tehtävä työ on luonteeltaan luovaa ja suuresti yksilöstä riippuvaa. (Sveiby 1990, 36–37.) Kunnan asiantuntijaorganisaatioluonne tuo omat haasteensa sen johtamiselle.

Vuonna 1995 voimaan tulleen Kuntalain (17.3.1995/365) mukaan kunnan tehtävänä on huolehtia asukkaidensa hyvinvoinnista ja edistää kestävästä kehitystä alueellaan. Kunnat ovat paikallistasolla toimivia hallinto-organisaatioita, mutta toisaalta myös paikallisyhdyskuntia. Kuntien tehtävät voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen, joita ovat hyvinvointi- ja palvelutehtävä, edunvalvonta- ja kehittämistehtävä, demokratia- ja poliittinen tehtävä ja hallinto- ja viranomaistehtävä. (Rönkkö 2003, 11–13, 19.) Kuntalain toisen pykälän mukaan kunnan tehtävät on määritelty seuraavasti: *”Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia taikka ottaa pois tehtäviä tai oikeuksia muuten kuin säätämällä siitä lailla. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta”*. (Kuntalaki 1 luku 2 §.)

Kunnat ovat monimutkaisia organisaatioita verrattuna yrityksiin. Kunta on samanaikaisesti hallintoa ja palvelua, kansanvaltaa ja virkavaltaa, politiikkaa ja ammattijohtamista, vastuuta ja

vaikuttavuutta, tehokkuutta ja laatua. Yrityksiltä vaaditaan ennen kaikkea suurta joustavuutta ja nopeutta, kun taas kunnat joutuvat huolehtimaan suhteellisen pysyvistä asioista ja tekemään päätöksiä, jotka vaikuttavat kymmeniä vuosia ellei satoja vuosia eteenpäin. Tällaiset pitkäaikaiset päätökset liittyvät esim. esim. kaavoitukseen, yhdyskuntarakenteeseen ja infrastruktuuriin. (Hautamäki 1995, 73–75.)

3.2 Kunnan dualistinen johtamisrakenne

Kunnallisella itsehallinnolla ja kunnilla on erityisen vahva asema Pohjoismaissa. Kunnat ovat olennainen osa modernia hyvinvointivaltiota ja sen toimintaa. Nykymuotoinen kunnallishallinnon ajan katsotaan alkaneen vuodesta 1865 lähtien. (Sinisalmi 1999, 11.) Kaupunkien keskushallinto on peräisin jo Ruotsin vallan ajalta 1300-luvulta, kun taas maaseudulle kunnallishallinto perustettiin autonomian aikana vasta 1860-luvulla. Kuntajohtaminen on muuttunut ja kehittynyt aikojen saatossa. Risto Harisalo (1990, 29–33) on tutkinut kuntajohtamisen painopisteiden muutoksia. Johtamisen painopistealueena ovat olleet rakenteet (tavoitteena mm. toimivan organisaation rakentaminen ja toimielinten valta- ja vastuusuhteiden määrittäminen), tuottavuus (tavoitteena mm. palvelujen tehokas tuottaminen ja uusien palvelujen synnyttäminen niukoilla resursseilla), järjestelmät (tavoitteena mm. hallita yhä kasvavaa ja moninaistuvaa kuntaorganisaatiota ja asiantuntijatyöntekijöitä), strateginen johtaminen (tavoitteena mm. tulevaisuuden ennakoiminen ja huomion kiinnittäminen oleellisiin ongelmiin), kulttuurijohtaminen (tavoitteena mm. organisaatiokulttuurin tunnistaminen ja sen tietoinen johtaminen) sekä innovaatiojohtaminen (tavoitteena mm. muutoksen ja epävarmuuden sietäminen sekä luodaan uusia tapoja toimia ja ajatella). Seuraava taulukko kiteyttää kuntajohtamisen kehittämisen painopisteet.

TAULUKKO 5 Kuntien johtamisen painopisteet (Harisalo 1990, 28.)

Aika	Ajanjaksot	Johtamisen painopisteet
1850–1919	Vapauden aika	Rakenne
1920–1949	Innovoinnin aika	Tuottavuus
1950–1989	Sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin aika	Järjestelmät (1960–1969) Strateginen johtaminen (1970–1985) Kulttuurijohtaminen (1980–1989)
1990 -	Uusi todellisuus	Innovaatiojohtaminen

Kuntalaki luo puitteet kunnan johtamisjärjestelmälle. Vuonna 1995 voimaan tullutta kuntalakiä voidaan luonnehtia tyypiltään mahdollistavaksi ja joustavaksi. Mahdollistaminen näkyy kunnan sisäisen johtamisen uudistamisessa, jossa korostetaan valtuuston asemaa kunnan ylimpänä toimielimenä ja sen kokonaisvastuuta kunnan toiminnasta ja taloudesta. Delegoimismahdollisuudet ovat entistä joustavammat ja niiden tekeminen kuuluu valtuustolle. Valtuusto ratkaisee, missä asioissa se haluaa käyttää päätösvaltaa ja missä asioissa toimivaltaa siirtää kunnan alemmille viranomaisille. (Haveri 2002, 12.) Hallinto voidaan uuden Kuntalain mukaan järjestää melko vapaasti kunnan itse parhaaksi katsomalla tavalla.

Suomen kunnanjohtamisjärjestelmä on dualistinen. Kuntajohtamisen käsitteellä voidaan viitata sekä kunnan ylimpien viranhaltijoiden toteuttamaan professionaaliseen eli ammatillisen johtamiseen että poliittisen luottamushenkilöjohtamisen kokonaisuuteen. Kunnanjohtajalla on keskeinen asema kunnan ammatillisessa johtamisessa. Poliittisen johtamisen ytimen muodostaa kunnan ylin luottamuselinjohto, johon kuuluvat kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen puheenjohtajat. Myös varapuheenjohtajat osallistuvat poliittiseen johtamiseen. (Miettinen 2001, 17.)

3.3.1 Poliittinen johtaminen

Kunnan edustuksellisen ja poliittisen kokonaisuuden muodostavat valtuusto, kunnanhallitus ja lautakunnat. Poliittisen tason tulee kunnallisen demokratiamallin mukaisesti ohjata muiden tasojen toimintaa asettamalla tavoitteita, luomalla toimintapolitiikkaa ja seuraamalla edellä mainittujen toteutumista. (Oulasvirta 1996, 75–76.) Kunnan poliittisen johtamisen ytimen muodostavat valtuuston ja kunnanhallituksen puheenjohtajat. Oma merkityksensä on myös valtuustoryhmien puheenjohtajilla.

Valtuusto

Kuntalain (17.3/1005/365) mukaan valtuusto käyttää ylintä strategista päätösvaltaa kunnassa. Valtuustolla on kokonaisvastuu kunnan taloudesta ja toiminnasta. Kunnan toimintaa ohjataan erilaisin pitkän ja lyhyen aikavälin ohjauksen keinoin, kuten esimerkiksi kuntastrategiain ja talousarvioin. Toimivaltuutensa valtuusto saa kuntalaisilta. Valtuustolle kuuluu kunnan toiminnasta ja taloudesta päättämisen ohessa edistää kuntalaisten suoraa osallistumista kunnan

toimintaan ja päätöksentekoon. Valtuutettujen, kuten muidenkin luottamustehtäviin valittavien vaalikelpoisuudesta, asemasta ja toimivallasta säädetään Kuntalaissa.

Kuntalaki korostaa valtuuston asemaa kunnan keskeisten toiminnan ja talouden tavoitteiden ja pitkän tähtäimen päämäärien asettajana. Valtuustolle kuuluu kunnan strateginen ja poliittinen johtajuus, johon sisältyvät tarvittavien arvovalintojen tekeminen, priorisoinnista vastaaminen ja toiminnan riittävien resurssien varmistaminen. Tänä päivänä valtuustolta edellytetään myös otetta sekä kehittämisprosessien ja projektien käynnistäjänä että niiden sopeuttajana kunnan strategiaan. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 7.) Kunnan johtaminen valtuustotasolla edellyttää siis tulevaisuuteen suuntautuvaa, pitkäjänteistä kehittämisotetta, toiminnan ohjausta sekä kunnan kannalta olennaisten sisäisten ja ulkoisten muutostekijöiden tunnistamista. Tulevaisuuden odotuksista ja kehityksen suunnista tulisi kunnassa olla yhteinen näkemys pitkällä aikavälillä. (Kurkinen-Supperi 2006, 30.)

Poliittisten näkemysten ja arvojen määrittäjänä valtuuston tehtäviin kuuluu myös määrittellä kunnan toiminta-ajatus, päämäärä, strategiat, toimintaperiaatteet ja toiminnan arvoperusta. Tämän lisäksi valtuusto päättää delegoinnin periaatteista sekä kunnan johtamisjärjestelmästä sekä tarkemmasta työnjaosta luottamushenkilöstön ja virkamiesjohdon välillä. Valtuuston tehtävänä on myös seurata ja arvioida kunnan toimintaa sekä tehdä tarvittavien johtopäätöksiä toiminnan kehittämisestä tai muuttamisesta. Valtuustotyöskentelyssä näkemyksen ja vastuun on ulotuttava yli Kuntalain edellyttämän suunnittelujakson ja yli yksittäisen valtuustokauden. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 8-9.)

Valtuusto valitsee kuntalain mukaan keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajat toimikaudekseen, mikäli ei erikseen ole päätetty lyhyemmästä toimikaudesta. Majoisen (2001, 312–314) mukaan valtuuston puheenjohtajalla on merkittävä rooli kehitettäessä valtuustoa kuntalain edellyttämän strategisen johtamisen suuntaan. Puheenjohtajan ominaisuuksissa korostuvat erityisesti hänen taitonsa johtaa tavoitteellisesti ja tehtäväsuuntautuneesti.

Hallitus

Kunnanhallitus on valtuuston ohella kunnan pakollinen toimielin. Harisalo & Stenman (2002, 22) määrittelevät sen lain vaatimaksi ja valtuuston alaiseksi, monijäseniseksi toimielimeksi, jonka valtuusto valitsee määrääjäksi kerrallaan. Sen rooli kunnan hallinnossa on erittäin kes-

keinen. Laissa on säädetty, että kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Kunnanhallitus valvoo kunnan etua ja, jollei johtosäännössä toisin määrätä, edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa. Kunnanhallitus tai johtosäännössä määrätty kunnan muu viranomainen antaa tarvittaessa ohjeita eri yhteisöjen, laitosten ja säätiöiden hallintoelimissä edustaville henkilöille kunnan kannan ottamisesta käsiteltäviin asioihin. Myös kunnanhallituksen toimivallasta ja sen jäsenten valinnasta on säädetty Kuntalaissa. (Kuntalaki 3 luku 23 §.)

Kunnanhallituksen jäsenet muodostavat kunnallispolitiikan merkittävimmän toimijajoukon. Kunnanhallituksen puheenjohtajuus onkin kunnan tavoitelluin luottamustehtävä. Hallituksen puheenjohtajaksi valitaan useimmiten poliittisesti kokenut henkilö, jolla on monipuolisia taitoja luottamustehtävän hoitamiseksi.

Lautakunnat

Lautakunnat ovat kunnanhallituksen alaisia toimielimiä, jotka hoitavat toimialasta riippuen erilaisia pysyväisluonteisia tehtäviä. Lautakuntien tehtävistä päättäminen kuuluu valtuustolle. Lautakuntien tehtävänä on toimia lähellä palvelutuotantoa, johtaa ja valvoa erilaista palvelujen tuottamista kunnassa. Lautakuntien rooliin kuuluu myös vahvistaa ja tuoda esille kuntalaisnäkökulma palvelutuotantoa kehitettäessä. Lautakuntarakenne vaihtelee kunnittain, pakollisia lautakuntia ovat ainoastaan tarkastus- ja vaalilautakunnat. Valtuusto voi johtosäännössään määrätä, että lautakuntiin valitaan jäseniksi vain valtuutettuja ja varavaltuutettuja. Tällä on haluttu korostaa valtuuston valtaa ja poliittista vastuuta. Lautakuntien jäsenten vaalikelpoisuuteen liittyvistä tekijöistä on säädetty Kuntalaissa. (Kuntatiedon keskus.)

3.3.2 Ammatillinen johtaminen

Kunnanjohtaja

Kunnanjohtaja on viranhaltija ja virkasuhteessa kuntaan. Kunnanjohtaja on ainoa kunnallinen viranhaltija, jonka tehtävistä ja asemasta sekä irtisanomismenettelystä on säädetty Kuntalaissa. (Kuntalaki 17.3/1995/365). Valtuusto valitsee kunnanjohtajan toistaiseksi tai määräajaksi. Määräaikaisuudella pyritään yleensä tehostamaan kunnanjohtajan tulosvastuuta. Kunnanjohta-

jan tehtävät perustuvat lakiin, johtosäännön määräyksiin ja kunnanvaltuuston sekä – hallituksen päätöksiin. Kuntalain 3 luvun 25 §:n mukaan kuntajohtajan tehtävänä on johtaa kunnan hallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa. Kunnanjohtajalla on oikeus käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta sekä saada kunnan viranomaisilta tietoja ja nähtäväkseen asiakirjoja, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu. (Kuntalaki 3 luku 24 §.)

Kuntalaissa kuntajohtajan tehtävät on kuitenkin määritelty varsin yleisellä tasolla. Se, miten kuntajohtajan asema ja tehtävät järjestetään, on jätetty asianomaisen kanssa sovittavaksi ja valtuuston päätettäväksi. Tarkemmin tehtäviä määritellään kuntakohtaisesti johtosäännöissä, johtajasopimuksessa tai erillisessä toimenkuvaa kartoittavassa sopimuksessa. Korostettaessa kuntajohtajan työn tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta on tärkeää määritellä tehtävät ja ne vuosittaiset tulostavoitteet, jotka työssä tulisi saavuttaa. Koska kuntajohtajalla ei ole virastoorganisaatiossa esimiestä, on tehtävien ja tulostavoitteiden määrittelyssä keskeisiä tahoja kunnanvaltuusto ja kunnanhallitus sekä näissä toimivat johtavat luottamushenkilöt. Luottamushenkilöistä puheenjohtajisto on muita jäseniä useammin vuorovaikutuksessa kuntajohtajan kanssa. (Nupponen 2000, 64.)

Kunnanjohtajalla on merkittävin rooli kunnan hallinnon ja toimintojen kokonaisvaltaisessa johtamisessa (Oulasvirta 1996, 34). Kunnanjohtajalla on keskeinen sija sekä kunnan strategisessa johtamisessa että operatiivisessa päivittäisjohtamisessa. Kunnan ammatillinen johtaminen kiteytyy kuntaorganisaation johtamiseen. Kunnanjohtajan tehtävä vaatii laajaa tietämystä kunnan johtamisen kokonaisuudesta. Kunnanjohtaja on ammattijohtaja, jonka asema perustuu asiantuntijuuteen.

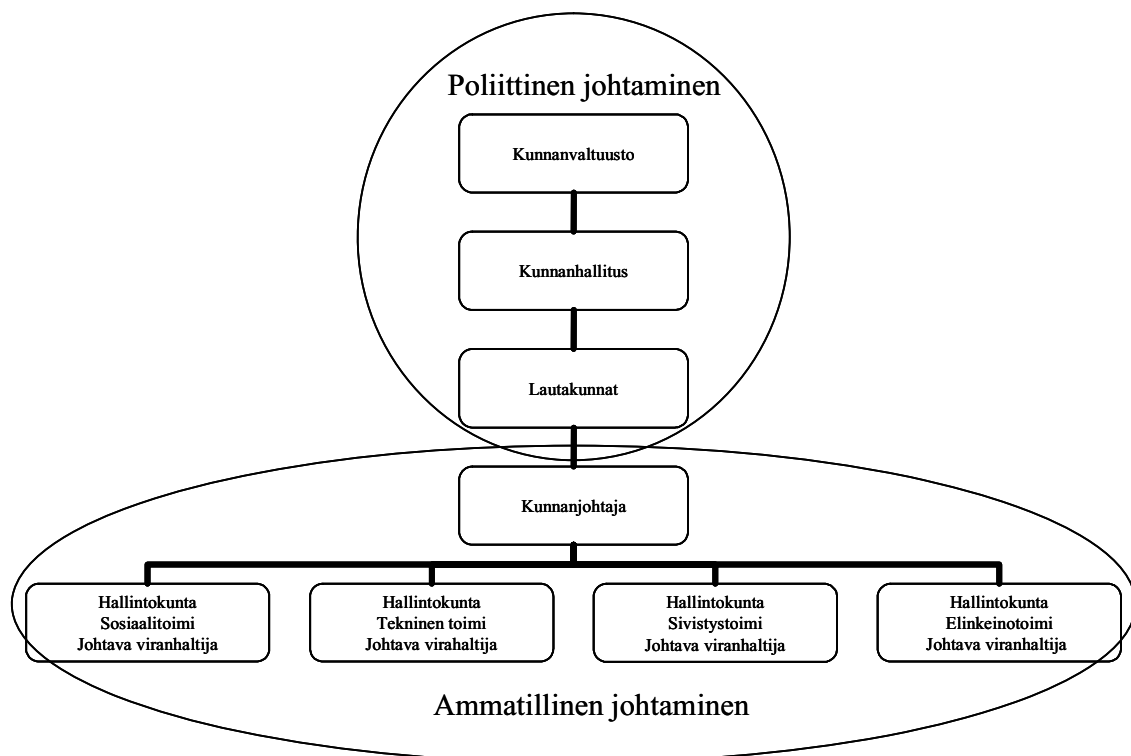
Johtoryhmä

Kuntajohtajan apuna kuntaorganisaation johtamisessa on johtoryhmä, joka yhteen sovittaa ja koordinoi kunnan eri hallintosektorien toimintaa, toimii informaation välittäjänä kunnan johtoon ja henkilöstöön, edistää eri hallintosektoreilla tapahtuvaa kehittämistoimintaa ja pyrkii ohjaamaan organisaation toimintaa kunnan voimassa olevan strategian suuntaan. Johtoryhmällä ei ole lainsäädännöllä vahvistettua asemaa, mutta useimmissa kunnissa johtoryhmän toiminta on virallistettu johtosäännössä. Johtoryhmällä ei ole erityistä virallisesti delegoitua päätösvaltaa, mutta se voi laatia itselleen toiminnan tavoitteet sisältävän vuosittaisen toimin-

tasuunnitelman ja se voi tehdä tarvittaessa aloitteita ja esityksiä, jotka menevät erikseen kunnan toimielinten viralliseen käsittelyyn. Parhaimmillaan johtoryhmä voi kehittyä virasto-organisaation johtotiimiksi, jolla on laaja ammatillinen osaaminen ja toimivat keskinäiset yhteistyösuhteet sekä ryhmän sisällä että kunnan poliittisen organisaation kanssa. (Nupponen 2000, 71–72.)

Kuvioon 4 on koostettu kunnan johtamisrakenteen dualistinen kokonaisuus sekä poliittisen johtamisen että ammatillisen johtamisen näkökulmasta.

KUVIO 4 Kunnan johtamisrakenteen kokonaisuus



3.3 Valtuuttamisen haasteet kuntajohtamisessa

Valtuuttamisen käsite on syntynyt yrityskontekstista käsin. Sen laajempi soveltuvuus kunta- ja kuntajohtamisen kontekstiin on tutkimatta. Ylipäänsä valtuuttamisen tutkimus julkisen sektorin näkökulmasta käsin on ollut vähäistä meillä ja maailmalla. Valtuuttamisen käsitteen tarkastelu teoriasta käsin nostaa kuitenkin muutamia haasteita valtuuttamiseen ja kuntajohtamiseen liittyen.

Ensimmäinen haaste valtuuttamiseen ja kuntajohtamiseen liittyen kumpuaa kuntaorganisaatiosta itsestään. Kuntaorganisaation valta ja vastuusuhteet ovat monimutkaisemmat kuin yri-

tysmaailmassa. Valtuuttamisen tasoja on kuntaorganisaatiossa useita. Valta on ensin kuntalaisilla, jotka neljän vuoden välein antavat valtuutuksen valituille henkilöille käyttäen valtaa puolestaan. Tämä valtuutettujen ryhmä voi halutessaan valtuuttaa omaa valtaansa edelleen viranhaltijoille, jotka voivat oman johtamistyönsä kautta valtuuttaa kollegoitaan ja alaisiaan. Valtuuttamisen ketju on siten monimutkaisempi ja pidempi kuin yritysmaailmassa. Valtuuttamisen ketjun lisäksi valtuuttamista tapahtuu myös erilaisten lakien, ja säädösten muodossa (mm. kuntalaki, hallinto- ja johtosäännöt). Valtuuttamisen ketjun pituuden lisäksi kuntien dualistinen johtamismalli luo omat haasteensa valtuuttamiselle. Poliittisen ja ammatillisen johdon välillä vallan ja vastuun roolijako ei aina ole yksiselitteinen ja selkeä. Tällöin ongelmalliseksi muodostuu kuka valtuuttaa, mitä ja miten valtuutetaan? Mikäli luottamus ammattijohdon ja luottamusjohdon välillä on säröinen, ei laajoja valtuutuksia haluta antaa, vaan valta pidetään omissa käsissä. Tällainen tilanne ei ole suotuista valtuuttamisen idean todentamiselle.

Toisena valtuuttamisen ja kuntajohtamisen haasteena on käsitteen epämääräisyys ja sopivuus kuntasektoriin. Tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu valtuuttamisen käsitteen kompleksisuus teorian kannalta. Käsitteen sekavuutta lisää se, että valtuuttamisen sanalla on oma historia ja merkitys kuntakontekstissa. Valtuuttamisen käsitteen lähisanoiksi tulkitaan sanat valtuusto ja valtuutus. Tämä vie käsityksen merkityksen pois johtamistyön kautta tapahtuvasta alaisten valtuuttamisesta kunnan yleiseen toimintalogiikkaan, jossa kuntalaiset valtuuttavat ja kunnanvaltuusto valtuuttaa. Hyvän esimerkin tästä kuntakentän ja valtuuttamisen sanan käytöstä saa laittamalla googlen hakukoneeseen osoitteessa www.google.fi sanat kunta ja valtuuttaminen. Ensimmäiselle sivulle tulevat mm. seuraavat lauseet:

”Päätettiin esittää kunnalle, että kunta valtuuttaisi johtokunnan pyytämään valtionapua opettajan palkkaamisessa...”

”Lisäksi yhtiö pyytää, että Sipoon kunta valtuuttaisi Kunta-aravat Oy:n hakemaan ennen vuokra-ajan alkamista rakennuslupia...”

”Kunnanhallitus päättäne esittää valtuustolle, että se valtuuttaisi...”

Tämä testi omalta osaltaan osoittaa sen, että valtuuttamisen käsite voidaan ymmärtää kuntakentässä hyvinkin eri tavalla kuin mitä tutkija on tässä tutkimustyössä tarkoittanut. Käsitteen toisenlainen käytötottumus voi vaikuttaa myös siihen, kuinka käyttökelpoinen käsite valtuuttaminen ylipäänsä on kuntakentässä. Tutkija on työnsä alussa esittänyt oman kiinnostuksensa kohteen valtuuttamisen ja kuntakenttään liittyen kumpuavan myös näistä mahdollisista ristiriidoista käsitteeseen liittyen.

Kolmas kuntajohtamisen ja valtuuttamisen haaste on se, että onko kuntaorganisaation kulttuuri sopiva valtuuttamisen idealle? Perinteinen hallintokulttuuri on mielletty byrokraattiseksi ja jäykäksi työkulttuuriksi, joka ei ole suosinut itseohjautuvuutta. Valtuuttaminen vaatii luottamuksen ilmapiiriä, riskien ottamisen hyväksymistä sekä ihmisten halukkuutta muuttua. Toisaalta valtuuttamisen toteutumisen osalta on korostettu mm. strategisen johtamisen merkitystä (visio ja arvot), avoimuutta, tiimityöskentelyä, osallistavaa päätöksentekoa, tulospalkkausta sekä matalaa organisaatiota. Kuntaorganisaation osalta näissä valtuuttamista edistävissä asioissa on vielä paljon kehitettävää. Kunnan toimintakulttuurin lisäksi voi myös kysyä onko kuntajohtaminen valmis valtuuttamisen idealle? Valtuuttamisen ideaan liittyen on poliittisen ja ammatillisen johdon oltava valmis antamaan työn kontrollia ja päätäntävaltaa resurssien käyttämisestä työntekijöille. Kuntatasolla monet asiat ja palvelut ovat laissa säädettyjä ja esimiehen velvollisuutena on ollut enemminkin valvoa asioiden lainmukaista käytäntöönpanoa kuin kannustaa alaisiaan omaehtoiseen ajatteluun. Onko kuntajohtamisen suuntana kehittyä kohti transformationaalista, mahdollistavaa tai jaetun johtajuuden ideaa, jolloin valtuuttamisen toteuttaminen osana johtamistyötä helpottuu?

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän tutkimuksen kohteena ovat Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenet ja heidän käsityksensä valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä heidän omassa johtamistyössään. Valtuuttamisen käsitteen osalta tutkimustehtävä rajataan organisaatiolähtöisen valtuuttamisen tutkimiseen. Tutkimuksen pää- ja alakysymykset ovat seuraavat:

Miten Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen käsitteen?

→ Millaisin omin ilmaisin johtoryhmän jäsenet kuvaavat valtuuttamisen käsitettä?

Miten johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen ilmenevän omassa johtamistyössään?

→ Millaisia käsityksiä johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamista edistävistä ja estävistä tekijöistä?

→ Millaisia käsityksiä johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamisen hyödyistä ja haitoista?

→ Millaisena valtuuttavana johtajana johtoryhmän jäsenet käsittävät itsensä?

Tutkimuskysymysten tavoitteena on synnyttää tutkijalle ymmärrystä ja näkemystä siitä, miten valtuuttamisen käsite operationalisoituu kuntajohtamisen kentässä. Tutkimuksen kohteena on myös se, kuinka yksittäinen johtoryhmän jäsen omien käsitysten perusteella käsittää valtuuttamisen ja sen ilmenemisen omassa johtamistyössään. Toisaalta mielenkiinnon kohteena on, kuinka samanlaisia tai erilaisia sisältöjä valtuuttamisen käsite saa ja miten sen ilmenemiseen liittyviä tekijöitä kuvataan arjen johtamistyön kautta.

4.1 Joutsan kunta

Joutsa on keskisuomalainen kunta, jossa on asukkaita 4103. Joutsa sijaitsee valtatie 4 varrella noin kahden tunnin etäisyydellä Helsingistä ja noin tunnin matkan päässä Jyväskylästä. Kunnan pinta-ala on 656 neliökilometriä, josta vesistöä on 25 %. Tuloveroprosentti kunnassa vuonna 2004 oli 18,50 %. Työpaikat elinkeinoittain olivat vuonna 2002 maatalous 265, teollisuus 162, rakentaminen 142, kauppa 137, muut palvelut 306 ja julkinen sektori 468 henkilöä.

Työvoiman koko on 1428 henkilöä. Joutsa sijaitsee Länsi-Suomen läänissä ja sen naapurikuntia ovat Hartola, Sysmä, Luhanka, Leivonmäki ja Kangasniemi. (Joutsan kunnan internetsivut.) Joutsan kunnassa työskentelee tällä hetkellä n. 400 henkilöä jakautuen kunnan eri hallintokuntien alle sekä terveydenhuollon kuntayhtymään.

TAULUKKO 6 Joutsan kunnan työntekijät (H. Pulkkinen, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2005.)

Hallintokunta	Vakinaiset	Määräaikaiset
Yleishallinto	7	
Sosiaalitoimi	73	25
Sivistystoimi	61	14
Tekninen ym.	67	21
Yhteensä	208	60
Terveydenhuollon kuntayhtymä	n. 100	

Joutsan vahvuuksia ovat mm. monipuoliset palvelut erityisesti kaupan alalla, sijainti 4-tien varrella, aktiiviset kuntalaiset, laaja yritysperusteinen ja yrittäjäyys, kesäasukkaat, puhdas luonto, hyvät harrastusmahdollisuudet, kulttuuri- ja muu vapaa-ajantoiminta sekä kunnan toiminta alueen palvelukeskuksena. Heikkouksia ovat mm. maakunnan rajakuntana oleminen, toimitilojen puute, ikärakenne, puute vuokra-asunnoista sekä asukkaiden alhainen koulutustaso. Mahdollisuuksia kunnan kehittämiseen tarjoavat mm. hoivapalvelujen ja maaseutuyrittäjyyden kehittäminen, lukion kehittäminen, seudullinen yhteistyö, uudet asukkaat sekä matkailu. Uhkina nähdään mm. maaseudun autioituminen, ikääntyminen, palveluiden heikkeneminen, ammattitaitoisen työvoiman vähyys. (Joutsan kunnan internetsivut.)

Valtakunnallinen Kunta- ja palvelurakennemuutos koskettaa erityisesti pieniä kuntia. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen lain tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö. (Laki Kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 1§.) Kuntarakennetta vahvistetaan yhdistämällä kuntia ja liittämällä osia kunnista toisiin kuntiin. Esimerkiksi kunnassa tai yhteistoiminta-alueella, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalitoimen tehtävistä, on oltava vähintään noin 20 000 asu-

kasta. (Laki Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 5 §.) Joutsan kunta on maaseutumainen kunta, jonka haasteena on Paras-hankkeen vaatimusten toteuttaminen lähitulevaisuudessa. Joutsan sijainti kuntien asukasluvun mukaisessa suuruusjärjestyksessä on 240. Joutsaa asukasluvultaan pienempiä kuntia on Suomessa reilut 160 kappaletta. Alle 5000 asukkaan kuntia on Suomen kunnista n. puolet. Näille n. 5000 asukkaan kunnille Joutsan kunta on oivallinen verkkokunta.

Joutsan sijainti Keski-Suomen maakunnan eteläpäässä n. 100 kilometrin päässä maakuntakeskus Jyväskylästä sekä Länsi-Suomen, Etelä-Suomen että Itä-Suomen läänin rajakuntana toivat omat haasteensa uusien kuntapartnereiden löytämiseksi. Kuitenkin tutkimuksen teon aloitushetkellä vuonna 2006 Joutsan kunta oli vireänä liikkeellä uusien yhteistyökumppaneiden etsinnässä. Joutsan oli käynyt neuvotteluja yhteistyön tiivistämisestä mm. Leivonmäen, Luhanگان ja Kangasniemien kanssa. Pisimmälle on ehtinyt Joutsan ja Leivonmäen välinen yhteistyö, jonka seurauksena Leivonmäki liitetään osaksi Joutsan kuntaa 1.1.2008. Aktiivisen yhteistyökumppanien etsinnän lisäksi Joutsan kunnan kehittämis- ja tulevaisuusmyönteisyys näkyi myös uuden kunnanjohtajan valinnassa loppuvuodesta 2004. Kunnanjohtaja Harri Nissinen on taustaltaan kasvatustieteen maisteri ja hän on tuonut uusia tuulia kuntajohtamisen perinteiseen kenttään. Uuden kunnanjohtajan tulon jälkeen on Joutsan kunnan johtaminen muuttunut avoimempaan suuntaan. Tämä näkyy konkreettisemmin esim. kunnanjohtajan oman julkisen blogin (Kunnanjohtajan blogi.) ja kuntalaisten kirjastotuntien kautta. Kirjastotuntien aikana kuntalaisilla on mahdollisuus tavata kunnanjohtajaa ja keskustella päivän polttavista aiheista. Kunnanjohtaja Nissisen kehittämishalu antoi omalta osaltaan hyvät mahdollisuudet testata liiketaloustieteen käsitteistöä kuntajohtamisen kentässä. Kunnan kehittämyönteisyys näkyy myös seuraavana esiteltävässä strategiatyön tuloksina.

4.4.1 Joutsan kuntastrategia

Joutsan kunta on positiivisesti tulevaisuuteen suhtautuva ja tulevaisuuttaan aktiivisesti rakentava kunta. Tästä on osoituksena tehty kuntastrategia, joka työstettiin vuosien 2005–2006 aikana. Strategiassa kuntajohtamiseen yleisesti vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti kunnan visio, toiminta-ajatus, toimintaperiaatteet sekä henkilöstöstrategia. Jokaiselle hallintokunnan johtamiselle on asetettu strategiassa omat tavoitteensa, jotka ohjaavat johtajien päivittäistä johtamistyötä. Kuntastrategia ulottuu vuosille 2006–2012.

Visio

Joutsan uudessa kuntastrategiassa Joutsa määrittelee visionsa seuraavasti: ”*Joutsa on Keski-Suomen maakunnan osakeskus. Kunta on yhteistyöhakuinen ja vireä seudullinen toimija. Joutsan kunta hakee kasvua elinkeinojen ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittämässä. Joutsan kunta huolehtii asukkaidensa viihtyvyydestä. Joutsa on turvallinen asuinkunta. Kunnassa on monipuoliset julkiset ja yksityiset palvelut. Joutsan kunta on hyvä vaihtoehto kaupunkiasumiselle. Joutsan kunta edistää yrittäjien toimintaedellytyksiä ja työvoiman saantia. Kunnan sijainti mahdollistaa monipuolisen yritystoiminnan. Joutsan kunta hyödyntää edullisen maantieteellisen sijaintinsa asukkaittensa ja yrittäjien hyväksi.*” (Joutsan kunnan internetsivut.)

Toiminta-ajatus

Joutsan kunnan toiminta-ajatus on järjestää kuntalaisille lakisääteiset kunnalliset palvelut. Lisäksi kunta järjestää joitakin vapaaehtoisia kuntapalveluja kuten vapaa-aika- ja kulttuuripalveluja. Joutsan kunta pyrkii osaltaan edistämään yritysten toimintaedellytyksiä, kilpailukykyä ja kasvumahdollisuuksia. Joutsan kunnan toiminnassa tärkeää on vakaa talous, tehokas elinkeino- ja maankäyttöpolitiikka sekä yhteiskunnan muutosta herkästi havainnoiva kuntaorganisaatio. Joutsan kunta pyrkii kulkemaan kehityksen kärjessä reagoiden nopeasti toimintaympäristönsä muutoksiin. Kunta toteuttaa tehtävänsä tehokkaasti, kokonaistaloudellisesti ja yhteistyöhaluisesti. Kunnan palvelujen tuottamisessa panostetaan osaamisen, uuteen teknologiaan ja luovaan kehittämiseen. (Joutsan kunnan internetsivut.)

Toimintaperiaatteet

Joutsan kunnan tärkein toimintaperiaate on järjestää kuntalaisten tarvitsemat perus- ja lakisääteiset palvelut. Muiden palvelujen järjestäminen arvioidaan erikseen. Kunnalliset palvelut järjestetään mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä muiden kuntien, yhdistysten tai yksityisten palveluntuottajien kanssa. Kunnan palvelujen järjestämisessä huomioidaan ensisijaisesti väestön ikärakenne ja elinkeinoelämän kehittämisen mahdollisuudet. Joutsan kunta toimii tulevaisuushakuisesti. Kunta etsii aktiivisesti uusia toimintatapoja kunnan palvelujen sekä asukkaiden viihtyvyyden ja toimintaedellytysten kehittämiseksi. Kunnan hallinto toimii avoimesti ja luottamusta herättävästi. Kunnan työntekijät ja luottamushenkilöt ovat aktiivises-

sa vuorovaikutuksessa. Kunnan toiminta on sellaista, että se edistää kuntalaisten ylpeyttä omasta kotikunnastaan ja sen nykyaikaisista toimintatavoista ja saa joutsalaiset näkemään tulevaisuutensa myönteisenä ja uusia mahdollisuuksia sisältävänä. (Joutsan kunnan internetsivut.)

Henkilöstöstrategia

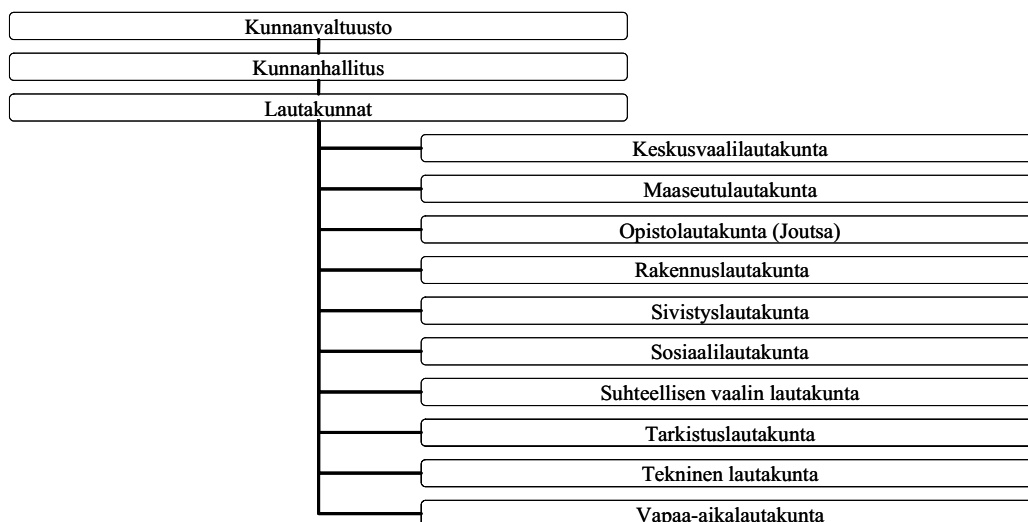
Joutsan kunta määrittelee tavoitteensa henkilöstöstrategiassaan seuraavasti. ”Joutsan kunta on vastuullinen ja oikeudenmukainen sekä kilpailukykyinen työnantaja. Henkilöstön työkykyä yllä pidetään erilaisilla työyhteisön hyvinvointia edistävillä toimenpiteillä. Joutsan kunnan työntekijöillä on oikeus uudistumiseen ja keittymiseen, työturvallisuuteen ja työkyvyn ylläpitämistä edistävään työympäristöön, osaamista arvostamaan ja ammattitaitoa edistävään työpaikkaan, hyvään esimiestyöhön ja johtamiseen, oikeiden mukaisuuteen ja henkilöstön palkitsemiseen sekä osallistumiseen ja avoimeen tiedonkulkuun. Henkilöstöä palkitaan hyvästä työsuorituksesta ja/tai pitkäaikaisesta työsuhteesta. Henkilöstön viihtyvyyttä, turvallisuutta ja työolosuhteita edistetään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut ovat osa esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta”. (Joutsan kunnan internetsivut.)

4.4.2 Joutsan kunnan johtamisrakenne

Poliittinen johtamisrakenne

Joutsan kunnan poliittinen johtamisrakenne perustuu kunnanvaltuustosta, kunnanhallituksesta sekä 10 eri lautakunnasta. Lautakunnat on nimetty kuvioon 5 aakkosjärjestyksessä.

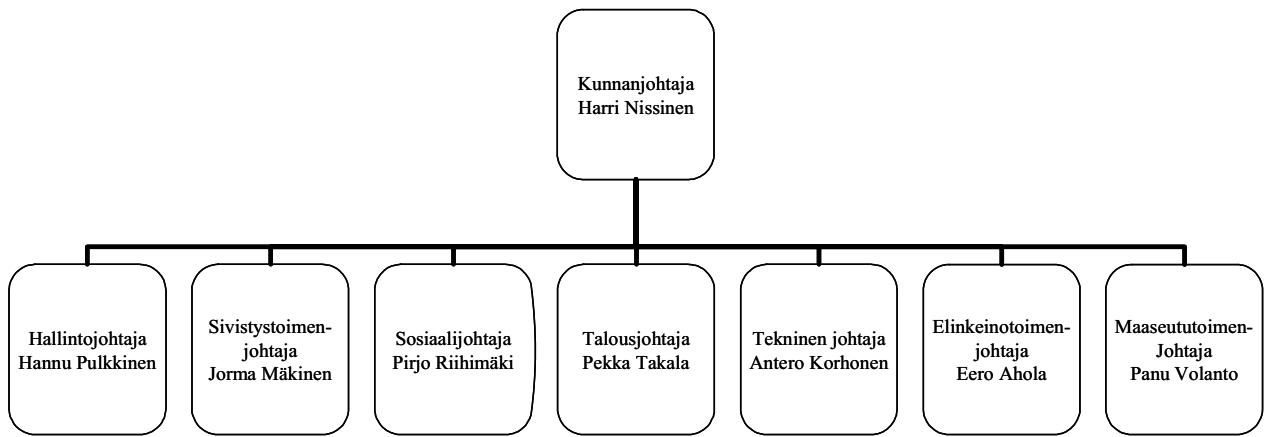
KUVIO 5 Joutsan kunnan poliittinen johtamisrakenne



Ammatillinen johtamisrakenne

Joutsan kunnan ammatillinen johto koostuu kunnanjohtajasta sekä seitsemän hallintokunnan johtavasta viranhaltijasta. Kunnanjohtaja on Harri Nissinen ja johtavat viranhaltijat ovat hallintojohtaja Hannu Pulkkinen, sivistystoimenjohtaja Jorma Mäkinen, sosiaalihoitaja Pirjo Riihimäki, talousjohtaja Pekka Takala, elinkeinotoimenjohtaja Eero Ahola sekä maaseutujohtaja Panu Volanto. Kuvio 6 esittelee Joutsan kunnan ammatillisen johtamisrakenteen.

KUVIO 6 Joutsan kunnan ammatillinen johto



Johtoryhmä

Joutsan kunnan johtoryhmän muodostavat ammatillinen johto lisättyinä henkilöstön edustajalla. Henkilöstön edustajan tehtävä on vaihtuva. Tutkimuksen teon hetkellä henkilöstön edustajana oli Pohvinrinteen alakoulun rehtori Vesa Wilkko. Johtoryhmän jäsenet olivat haastattelujen aikaan keväällä 2006 iältään 39–60 vuotta. Johtamiskokemusta Joutsan kunnasta heillä on reilusta 1 vuodesta 24 vuoteen, johtamiskokemus muista johtamistehtävistä vaihteli 9 vuodesta reiluun 30 vuoteen. Johtajien suorien alaisten määrä vaihteli 0-250 henkilöön. Koulutustutkinnoltaan haastateltavat vaihtelivat mm. kasvatustieteiden maisterista tekniikkoon, rakennusinsinööristä yhteiskuntatieteiden maisteriin, agronomista ekonomiin ja kunnallistutkintoon.

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ei ole muodostunut vain yhdestä tiukasta menetelmästä ja metodologiasta, vaan siihen on otettu vaikutteita useista erilaisista tutkimustraditioista ja ajattelusuunnista. Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely ei ole yksiselitteistä eikä siihen ole

yhtä oikeaa määritelmää. Tutkijoilla on erilaisia käsityksiä. Anttilan (1996, 136) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä tutkittava asia ymmärrettäväksi ja kehittää aineistosta uutta tietoa ja teoriaa. Bodgan ja Biklen (1992, 5) pitävät taas tärkeänä tutkimuksen kuvailevaa puolta. Hirsjärvi ym. (2004, 152) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtaa voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Myös tutkija ja tutkimuksesta saatava tieto liittyvät kiinteästi toisiinsa, joten objektiivisuus ei ole traditionaalisessa mielessä mahdollista. Tutkimuksen tulokset ovatkin sidoksissa johonkin paikkaan ja aikaan rajautuen eikä yleistyksiä voida tehdä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.) Laadullisessa tutkimuksessa uutta tietoa ei löydetä vaan pyrkimyksenä on paljastaa olemassa olevaa tietoa.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseni kohteena ovat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti ihmiset, joiden muuttuva luonne edellyttää joustavia ja luonnonmukaisia tutkimustapoja. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena on ennen kaikkea ymmärtää syvemmin tutkittavaa ilmiötä eli valtuuttamisen käsitettä, ei niinkään saavuttaa yleistettävää tietoa. Laadullisen tutkimuksen avulla saan tutkimuskysymyksiini nähden mahdollisimman tarkoituksenmukaista tietoa. Tutkimukseni on kaiken kaikkiaan luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Tutkimuksessani toteutuvat Uusitalon määrittelemät (1995, 81) laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet. Tutkimukseni aineiston kerääminen, sen käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviisti yhteen. Aineisto on verbaalista ja se on hankittu haastattelujen avulla. Tutkimukseni kohteena on laadullisen tutkimusotteen mukaisesti tiettyjen yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteet. (Metsämuuronen 2005, 203). Laadullinen tutkimussuuntaus korostaa tavallisimmin enemmän sanojen merkitystä kuin suurta määrää analysoitua tietoa (Bryman & Bell 2003, 279). Alasuutarin mukaan (1993, 84) ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Näin tapahtuu myös tässä tutkimuksessa.

4.3 Fenomenografinen tutkimusote

Fenomenografinen tutkimussuuntaus luokitellaan useimmissa tutkimussuuntauksissa kvalitatiiviseen koulukuntaan. Järvinen ja Järvinen (2004, 83) määrittelevät sen laadullisesti suuntautuneeksi empiiriseksi tutkimusotteeksi, joka tutkii ihmisten erilaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Fenomenografisessa tutkimuksessa hankitaan empiirinen aineisto, jota analysoi-

daan, tulkitaan ja kuvataan (Ahonen, 1994, 122). Fenomenografinen tutkimus onkin ennen kaikkea kuvailevaa, jo sana fenomenografia viittaa ilmiöiden kuvaamiseen. Sana *fenomenon* pohjautuu kreikan verbiin *fainestai*, suomeksi ”näyttäytyä”. Sanalla *ilmiö* (fenomen) tarkoitetaan ”itsestään selvää” ja ”ilmeistä”. Ilmiö sulkee sisäänsä sen kokonaisuuden, jota se ilmentää. Tällöin tutkittava ilmiö voi näyttäytyä erilaisena eri ihmisille riippuen siitä, miten ihmiset ovat ymmärtäneet kyseisen ilmiön. (Häkkinen 1996, 13–14.) Myös sanan toinen osa grafi, *graphiein*, on peräisin kreikan kielestä. Se tarkoittaa jonkin asian kuvaamista. Fenomenografia tarkoittaa sananmukaisesti ilmiöiden kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. (Ahonen, 1994, 117; Metsämuuronen 2005, 24). Tutkimukseni tavoitteena on kuvata kohdekunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamiseen käsitteeseen ja sen ilmenemiseen liittyen. Tutkijana olen erityisen kiinnostunut siitä, miten valittu käsite näyttäytyy yksittäiselle henkilölle. Samanaikaisesti olen kiinnostunut siitä, miten samankaltaisesti tai erilailla tutkittava ilmiö näyttäytyy haastateltaville henkilöille. Tämän vuoksi on perusteltua valita tutkimusotteeksi fenomenografinen tutkimusote.

Fenomenografinen tutkimusote on lähtöisin Ruotsista, Göteborgin yliopistosta, jossa Ference Marton alkoi 1970-luvulla tutkia opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta (Ahonen 1994, 115; Metsämuuronen 2005, 211). Tutkimussuuntaus on siis suhteellisen nuori. Marton itse kuvaa fenomenografiaa tutkimusmetodiksi, jonka avulla voidaan kartoittaa ihmisten sisällöllisesti erilaisia tapoja kokea, käsitteellistää, havaita ja ymmärtää heitä ympäröivän maailman ilmiöitä (Marton 1988, 144). Fenomenografisen tutkimuksen kohteena on tieteellisten totuuksien etsimisen sijasta ihmisen arki ajattelu. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin mahdollisimman erilaisia ajattelutapoja tiettyyn ilmiöön tai käsitteeseen liittyen. Tämä ajattelun variaatio nousee esiin tutkittavien tuotoksista – haastatteluista tai kirjallisista dokumenteista. (Häkkinen 1996, 5.) Fenomenografiassa perehdytään siis siihen, miten ympäröivä maailma rakentuu ja ilmenee ihmisten ajattelussa ja tietoisuudessa. Erilaiset tavat ajatella ja käsitellä asioita johtuvat pääosin ihmisten erilaisista kokemustaustoista – ei niinkään eri ikäkausista (Ahonen 1994, 114; Metsämuuronen 2005, 210).

Fenomenografiassa tutkimuksen kohteena ei Uljensin mukaan ole elämismaailma itsessään vaan yksilöiden käsitykset elämismaailmasta uudelleen kontekstualisoituna. Tällöin elämismaailman käsitteen lähtökohtana on koettu, refleктоimatон arkipäivän maailma. Fenomenografiassa hyväksytään todellisuuden olemassaolo yksilöstä riippumattomana, mutta todellisuuden merkityksen katsotaan rakentuvan yksilön käsityksissä ja ymmärryksissä. Todellisuus

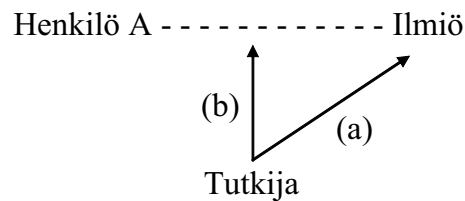
den merkitys ei ole ennalta määrätty, vaan se rakentuu yksilön tulkinnan kautta. (Uljens 1989, 14.) Fenomenografisen tutkimussuuntauksen tarkoituksena ei ole selvittää miksi ihmisillä on tietynlaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan se pyrkii kuvaamaan erilaisia näkemyksiä niiden omista lähtökohdista käsin (Häkkinen 1996, 13). Näin tapahtuu myös tässä tutkimuksessa, jonka päämääränä on kuvata Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä heidän omassa johtamistyössään. Valtuuttamisen ilmiötä kuvataan sellaisena kuin sen Joutsan johtoryhmän jäsenet käsittävät ja ymmärtävät.

Ahosen (1994, 117) mukaan käsitys tarkoittaa kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettua kuvaa jostakin ilmiöstä. Käsitys on dynaaminen ilmiö; ihminen muuttaa käsityksiään joskus useaan kertaan lyhyessäkin ajassa. Käsitys ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin mielipide, vaan se on lujempaa tekoa; ihmisen itselleen tietyistä perusteista rakentama kuva jostakin asiasta. Käsitys on konstruktio, jonka varassa ihminen edelleen jäsentää uutta asiaa koskevaa informaatiota. (Ahonen 1994, 117.) Eri ihmisten käsitykset samasta ilmiöstä ovat erilaisia, ja käsitykset vaihtelevat myös samoilla ihmisillä eri tilanteissa. Haastattelutilanteessa henkilön käsitys jostakin asiasta voi olla toinen verrattuna johonkin muuhun tilanteeseen. (Häkkinen 1996, 24–25.) Tämän vuoksi tutkimuksessani ei pyritä liittämään käsityksiä ihmiseen itseensä, vaan keskityn sisällöllisesti erilaisten käsitysten kuvaamiseen. Fenomenografisen tutkimuksen perusolettamuksia on, että kokijalla ja kokemuksella on sisäinen suhde. Toisin sanoen kokijan kokema ilmiö ja hänen siitä rakentamansa käsitys eivät ole toisistaan irrallaan olevia, erotettavia osia, vaan saman ilmiön kaksi puolta. Fenomenografisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen rakentaa tietoisesti itselleen käsityksiä eri ilmiöistä ja kykenee kielellisesti ilmaisemaan tietoiset käsityksensä (Ahonen 1994, 114; 121–122). Tämä fenomenografinen ihmiskäsitys on yhtenevä tutkijan ihmiskäsityksen kanssa ja on siten omalta osaltaan mahdollistanut fenomenografisen tutkimusotteen valinnan.

Fenomenografisessa tutkimuksessa tehdään ero sen välille miten asiat ovat ja miten niiden käsitetään olevan. Kun tutkimusta lähdetään tekemään ensimmäisen asteen näkökulmasta, keskitytään todellisuuteen sellaisena kuin se on. Faktista todellisuutta voidaan kuvata termillä ”ensimmäisen asteen ilmiöt”. Fenomenografinen tutkimus ei pyrikään löytämään lopullista totuutta maailmasta, vaan sen tarkoituksena on kuvata todellisuutta toisen asteen näkökulmasta sellaisena kuin tietty joukko ihmisiä sen käsittää. Ihmisten kokemuksiin liittyvät käsitykset syntyvät heidän reflektionsa seurauksena, josta tutkija puolestaan muodostaa erilaisten käsitysten joukon. Käsitysten kuvaaminen toisen asteen näkökulmasta on täten tutkittavan ilmiön

epäsuoraa kuvausta. Koska toisen asteen ilmiötä koskevat käsitykset muodostuvat yksilöllisten kokemusten ja tulkintojen perusteella, ei tutkijalla ole välineitä ilmiötä koskevien ”oikeiden” ja ”väärin” käsitysten arvioimiseen. Hänen tehtävänsä on näyttää ilmiöiden sisäinen vaihtelu yksilöstä toiseen sen mukaan, miten näiden ihmisten käsitykset todellisuudessa varioivat. (Häkkinen 1996, 30–32.) Ensimmäisen ja toisen asteen perspektiivien ero voidaan tiivistetysti esittää seuraavalla kuviolla Uljensin (1989, 18) tapaan.

KUVIO 7 Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ensimmäisen (a) ja toisen asteen (b) näkökulmasta. (Uljens 1989, 18).

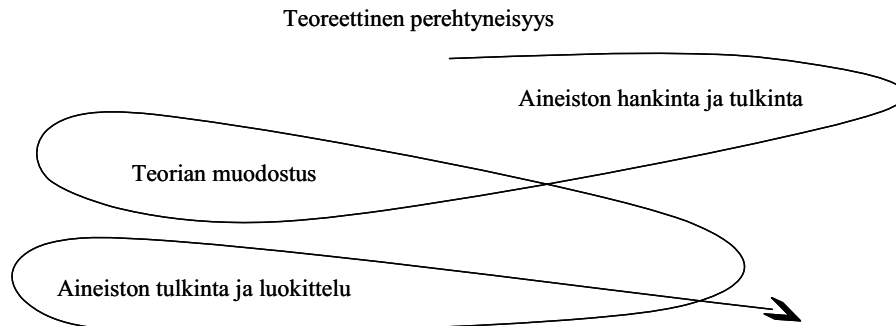


Fenomenografinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ihmisten käsityksiä asioista systemaattisesti. Tutkimuksen päätulokseksi muodostuvat kuvauskategoriat. Kuvauskategorioiden käsittäminen tutkimuksen päätuloksiksi on välttämätöntä sen vuoksi, että ne muodostavat myös perustan fenomenografiselle tutkimukselle. Samalla ne edustavat tutkimuksessa teorian suhdetta empiriaan. Kategorioiden tuottaman kuvauksen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään ihmisen ajattelua, koska kategoriat eivät edusta suoraan yksittäisen ihmisen ajattelua, vaan erilaisia ajattelutapoja yleensä. Kuvauskategoriat edustavat abstraktimpaa kuvaustasoa kuin käsitysten kuvaukset yksilötasolla. Tutkija löytää kuvauskategoriat erottamalla ja yhdistelemällä aineistoa kokonaisuuksiksi. Kuvauksessa nousevat esiin käsityksen keskeiset piirteet sekä sen sisäisten elementtien rakenne. (Häkkinen 1996, 33–34.)

Empiiristä aineistoa käsitellään fenomenografisessa tutkimuksessa kokonaisuutena. Tutkimuksessa ei siis keskitytä haastateltaviin yksittäisinä tapauksina, vaan analyysissa haastatelluista muodostetaan kokonaisuus. Analyysin kontekstisidonnaisen luonteen vuoksi tutkimuksen analyysikehikkoa ei voida päättää etukäteen, vaan se nousee tulkinnan kautta aineistosta. Fenomenografisessa analyysissa korostuu tulkinnan eläytyvä luonne. Ahosen mukaan (1994, 124–125) tämä tarkoittaa sitä, että *”tutkija ikään kuin elää uudelleen tutkimushenkilön tilanteen ja näin tavoittaa hänen intentionsa ja sitä kautta hänen ilmaisunsa merkityksen”*. Analyysi edellyttää tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkijan jatkuvaa keskustelua aineiston kanssa. Tutkijan on koko ajan pyrittävä refleктоimaan aineiston tulkintaa empiriasta versovan teorian kautta, koska tutkimuksen lopullinen teoria syntyy vasta aineiston käsittelyprosessissa. Teori-

an ja empirian välistä suhdetta fenomenografisessa analyysissä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla.

KUVIO 8 Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1994, 125)



Gröhn (1993, 26–29) on kirjannut muutamia fenomenografista tutkimusta koskevia kriittisiä lausuntoja. Ensimmäisenä fenomenografisen tutkimuksen kritiikkinä on esitetty se, että ei ole aivan selvää, että suljetussa tilanteessa syntyneet ajattelutoimintoja koskevat tulokset olisivat yleistettävissä käytännön ongelmaratkaisutilanteisiin. Toiseksi käsitykset ovat kontekstisidonnaisia, niinpä esimerkiksi yliopistokontekstissa opetetut käsitteet eivät välttämättä suoraan käänny käytännön työn kontekstiin. Tässä tutkimuksessa juuri tämä kriittinen näkökulma nousi esille, koska valtuuttamisen käsite on lähtöisin yrityskontekstista eikä siten ole kovin tuttu kuntajohtamisen käsitteenä. Tämä käsitteen vieraus saattoi omalta osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ilmeni kuntajohtamisen kentässä. Kolmantena heikkoutena nousee esille se, että tutkimuksessa ei välttämättä saavuteta sitä tosiasiaa, että käsitykset muuttuvat. Tosin sanoen tutkimuksessa saadaan käsityksistä vain poikittaisleikkaus. Neljäntenä tutkimusotteen kritiikkinä esille nousee se, että ihmisten käsitykset ovat aidosti erilaisia. Millä mitataan sitä, mikä käsityksistä on oikea ja mikä väärät tai kehittynein? (Gröhn 1993, 26–29.)

Fenomenografiseen tutkimukseen liittyvänä kritiikkinä on esitetty se, että tutkimuksessa otetaan usein itsestään selvyytenä, että kaikki tutkittavat haluavat ja voivat ilmaista käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä (Häkkinen 1996, 47). Myös Metsämuuronen (2005, 212) kritisoi sitä, että tutkittavat käsitykset muuttuvat ja ovat kontekstisidonnaisia. Yleisimmin fenomenografista tutkimusta kritisoidaan siitä, kuinka paljon käsityskategoriat todellisuudessa kuvaavat haastateltujen ajatusmaailmaa. Käsitteuskategoriathan ovat tutkijan luomia abstrakteja tulkintoja asiasta. (Häkkinen 1996, 48.) Häkkinen (1996, 46) toteaa myös, että fenomenografisen tutki-

muksen suurimmat ristiriidat liittyvät käsityksiin tutkimuskohteena. Voidaankin pohtia, miten ihmisten käsityksistä voidaan ylipäättänsä saada luotettavaa tietoa. Moilanen ja Rähä (2001) katsovat inhimillisen todellisuuden olevan monimerkityksellinen. Jokainen ihminen ymmärtää toisen ihmisen aina omista lähtökohdistaan käsin. (Moilanen & Rähä 2001, 45.) Niikon (2003, 40–41) mukaan täydellistä tutkijan näkemyksen sulkemista ja toisen näkemyksen ymmärtämistä ei ole mahdollista milloinkaan saavuttaa, koska elämämme subjektiivisessa maailmassa. Lisäksi käsitysten tutkimuksessa ongelmana nähdään se, tiedostavatko tutkittavat itsekään omia käsityksiään ja pystyvätkö he edelleen ilmaisemaan niitä tutkijalle? Tutkittavien käsitysten löytämistä vaikeuttavat myös suuret erot ihmisten ilmaisullisissa kyvyissä. Häkkinen tähdentääkin, että käsityksiä tutkittaessa tutkijan on otettava huomioon, miten haastattelut muodostavat käsityksensä ja miten he ilmaisevat niitä. (Häkkinen 1996, 46–47.)

Suuri ongelma fenomenografisessa tutkimuksessa on myös tutkijan subjektiivisuus. Se, että tutkija tiedostaa omat esioletuksensa ilmiöstä ja tutustuu teoriapohjaan, saattaa ohjata liikaa hänen tulkintaansa haastatteluvastauksista. Tutkija itse muodostaa kuvauskategoriat ja saattaa valita ”sopivat” empiiriset haastattelulainaukset eri kategorioiden kohdalle. (Häkkinen 1996, 47–48.) Häkkinen (1996) toteaa, että fenomenografisessa tutkimuksessa tulisikin tulevaisuudessa pyrkiä selkiyttämään tutkijan ja tutkittavien välistä vuorovaikutusta sekä teorian vaikutusta tulkintaan. Fenomenografista analyysia on vaikeaa toteuttaa, sillä kuvauksia analyysin vaiheista ei ole tutkimusta koskevista teoreettisista esityksistä kuin tutkimuksissakaan. Kuitenkin on arvokasta jo sinänsä, että arki ajattelu on nostettu ensisijaiseksi tutkimuksen kohteeksi. (Häkkinen 1996, 48–49.)

4.4 Aineiston hankinta teemahaastattelujen avulla

Fenomenografisessa tutkimuksessa tavallisin aineistonhankintamenetelmä on haastattelu. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja se on yhdenlainen keskustelunomainen tilaisuus. Haastattelua voidaan hyvin luonnehtia kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelussa vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Haastattelussa on tunnusomaista kielen keskeinen merkitys. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11, 41, 48.) Haastattelutut-

kimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastattelija esittää suullisia kysymyksiä ja merkitsee muistiin haastateltavien ilmoittamat vastaukset (Uusitalo 1995, 91).

Fenomenografisen haastattelun luonteen täytyy olla keskustelunomainen. Haastattelijan ja haastateltavan välinen luonnollinen vuorovaikutus mahdollistaa keskustelun etenemisen haastateltavan antamien johtolankojen perusteella (Ahonen 1994, 136–137.) Myös Niikko (2003, 32) korostaa, että fenomenografisen haastattelun täytyy edetä haastateltavan antamien vastausten suunnassa. Tämä edellyttää haastattelijalta ajatusten aktiivista kuuntelemista sekä hänen vastauksiinsa syventymistä. Keskeistä tässä vuorovaikutustilanteessa on lisäksi siihen osallistuvien osapuolten välinen luottamus. (Ahonen 1994, 136–137.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan fenomenografisen haastattelu poikkeaa tavanomaisesta haastattelusta. Fenomenografisessa haastattelusta haastattelijan tavoitteena on saada haastateltava pohtimaan omia käsityksiään ja näin ollen tiedostamaan omia ajattelutapojaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan tarkoituksena olisi saattaa haastateltava eräänlaisen metatietoisuuden tilaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 168–169.) Myös Niikko (2003) korostaa, että fenomenografisessa haastattelussa painopiste on haastateltavan omassa elämysmaailmassa. Haastateltavaa on kannustettava kertomaan omista uskomuksistaan, arvoistaan, mielikuvistaan, tunteistaan, käsityksistään ja kokemuksistaan tutkittavan ilmiön suhteen. (Niikko 2003, 32.)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 169) toteavat, että fenomenografisessa tutkimuksessa haastattelujen strukturointiaste voi vaihdella. Erityyppisistä tutkimushaastattelujen lajeista fenomenografisen tutkimuksen tarkoitukseen soveltui parhaiten Hirsjärven ja Hurmeen teoksissa esitelty puoli-strukturoitu haastattelu, josta käytetään myös nimeä teemahaastattelu. Teemahaastattelu määritellään usein keskusteluna, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saamaan tältä selville itseään kiinnostavat asiat. Teemahaastattelussa tutkijalla on lista teemoista, joista hän haluaa keskustella, mutta hänellä ei ole valmista kysymyslistaa. Haastattelu edellyttää tällöin erityisesti aktiivista kuuntelua. Tutkija voi muodostaa lisäkysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella ja sitä kautta on mahdollista käsitellä asioita syvällisemmin. Tutkijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1999, 87.)

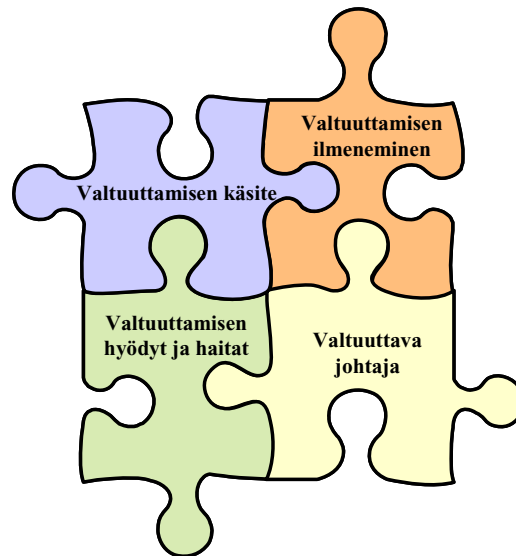
Teemahaastattelu vapauttaa pääosin tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille anta-

mansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Eskola & Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Teemahaastattelujen avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Teemahaastattelun valmistelu sekä haastattelurungon ja teema-alueiden hyvä suunnittelu takaavat sen, että saatu aineisto vastaa tarpeita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin Joutsan kunnan yhdeksän henkiseltä johtoryhmältä. Teemahaastatteluun. Tähän päädyin siksi, että tutkimusaiheeni kannalta teemahaastattelu oli tarkoituksenmukaisin tapa saada tutkimuskysymyksiini nähden relevanttia tietoa. Tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tämä valinta tehtiin siksi, että tutkija oli erityisesti kiinnostunut johtoryhmän jäsenen henkilökohtaisesta käsityksestä valtuuttamisen käsitteeseen liittyen. Johtoryhmän pienestä koosta johtuen kaikki jäsenet haastateltiin. Näin haastattelujen kautta muodostui samalla yksilöllinen ja kokonaisvaltainen kuvaus johtoryhmän jäsenten käsityksistä tutkimusaihetta kohtaan. Koko johtoryhmän valitseminen tutkimuksen kohteeksi tuo myös omia rajoitteita. Johtoryhmän jäsenten johtamiskokemus kuntakontekstissa oli erimittainen alkaen yhdestä vuodesta ulottuen 30 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten johtamistyö on myös erilaista suhteessa toisiinsa. Johtajan johtamistyön haasteellisuuden vaikuttivat alaisten määrä, joka vaihteli haastatelluista 0-250 henkilöön sekä johtajan hallintokunnan suuruus. Hallintokunnan koko vaikuttaa suoraan johtajan vallan ja vastuun määrään. Tämä haastateltavien johtamistyön erilaisuus on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, millaisia käsityksiä valtuuttamisen käsite on saanut kuntajohtamisen kentässä.

Ennen teemahaastattelurungon teema-alueiden muodostamista tutkija tutustui kuntiin ja kuntajohtamisen liittyvään kirjallisuuteen mm. aiempien tutkimusten, Kuntalain, Kunnallistieteellisten aikakauskirjojen sekä Kunta-lehden avulla. Joutsan kunnasta tietoa haettiin kunnan internetsivujen kautta. Valtuuttamisen käsitteeseen tutustuttiin kirjallisuuden, artikkelien ja aiempien tutkimusten kautta. Tutustumisen ja taustatiedon keräämisen jälkeen muodostui teema-alueet osin teorian ja osittain tutkijan oman mielenkiinnon mukaan. Teemoja syntyi neljä erilaista, jotka kuvataan kuviossa 9. Tarkempi teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1.

KUVIO 9 Teemahaastattelun teema-alueet



Ennen haastatteluaikeiden sopimista, kunnanjohtaja esitteli työn tutkimussuunnitelman johtoryhmälle. Tämän jälkeen tutkija kontaktoi jokaisen haastateltavan sähköpostitse. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkijan taustasta, tutkimustyön aiheesta sekä sen tavoitteista. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt haastattelusta. Teemahaastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä johtajien omissa toimistotiloissa maaliskuussa 2006. Haastattelut aloitettiin orientoivalla keskustelulla, joka avulla tutkija selvitti mm. haastateltavien taustatietoja (ikä, koulutustausta, johtamiskokemus yhteensä, työ- ja johtamiskokemus Joutsan kunnassa). Orientoivan vaiheen tarkoituksena oli aloittaa keskustelu helpoista asiakokonaisuuksista. Teemahaastattelukysymysten avulla tutkija pyrki siihen, että haastateltavat kertoisivat valtuuttamisesta erilaisten tilanteiden ja kokemustensa kautta. Kysymyksien ohessa käytettiin esimerkiksi paljon sanoja ”kuvaile” ja ”kerro esimerkkitalanne”. Tutkija rohkaisi avoimeen, luottamukselliseen ja rehelliseen keskusteluun.

Haastattelujen lopuksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa niistä asioista, joita haastatteli ei osannut haastattelujen aikaan kysyä, mutta jotka he itse kokivat aiheeseen liittyen tärkeiksi. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin, että tutkija voi tarvittaessa palata asiaan joko sähköpostitse tai soittamalla. Toteutuneet teemahaastattelut kestivät reilusta tunnista kahteen tuntiin. Jokaisen haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Litterointi tapahtui sanatarkasti puhutun kielen mukaan. Yhteensä haastatteluista kertyi puhtaaksikirjoitettua materiaalia 123 sivua¹. Haastattelun aikaiset tapahtumat kirjattiin ylös. Tällaisia tapahtumia olivat mm. kesken jäänyt lause, pitkä tauko haastateltavan miettiessä vastaustaan tai nauhdukset. Tutkimuksessa esiteltäviä suoria lainauksia on myöhemmin muokattu jonkin ver-

ran luettavampaa muotoon. Lauseista on poistettu joitakin täytesanoja (niin ku, tota noin, hmmm) ja pitkiä lauseita on muokattu ymmärrettävämpään muotoon. Tämä menettely on perusteltua, sillä puhutulla ja kirjoitetulla kielellä on omat ”sääntönsä”.

Teemahaastattelujen käyttämisessä tutkimusaineiston hankinnan menetelmänä sisältää erilaisia hyötyjä ja haittoja. Erityisinä haittoina Hirsjärvi ja Hurme (2001) mainitsevat sen, että haastattelu tuottaa ”epäsuoraa” tietoa tutkittavien maailmankuvanläpi. Toisaalta haastattelutilanne ei huomioi kontekstia, luonnollisia olosuhteita, sillä haastattelutilanne on aina järjestetty tilanne. Tutkijan läsnäolo voi aiheuttaa harhaa tai todellisuuden muuntelua tai tutkittava antaa kysymyksiin ”yleisesti hyväksyttäviä” vastauksia. Haastattelun haittana on myös se, että kaikki tutkittavat eivät ole valmiita analysoimaan omia tuntemuksiaan. Tässä tutkimuksessa tämä näkyi erityisesti kysymyksissä, jotka koskivat johtajan omaa käsitystään itsestään valtuuttavana johtajana. Myös haastateltavien artikulointikyky vaihtelee, joka omalta osaltaan luo haasteita tutkittavan ilmiön tutkimiseen haastattelun avulla. Teemahaastattelun ongelmalliseksi puoleksi on katsottu myös se, että haastattelussa ei voida taata haastateltavien anonyymiutta. Tätä haastetta on purettu enemmän tutkimuksen eettisyyttä pohtivassa kappaleessa 7.3.2. Teemahaastattelujen ongelmallinen asia on myös se, että haastattelijalta vaaditaan taitoja ja kokemusta sekä aihepiiristä että haastattelemisesta. Teemahaastattelun toteuttaminen on myös aikaavievä, kallis ja työläs menetelmä. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, koska valmiita malleja ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

4.5 Aineiston analyysi

Fenomenografinen analyysi on jatkuvaa haastattelujen lukemisen, kategorioiden muodostamisen ja reflektoinnin kehä. Se ei tarkoita Martonin (1988, 147–148) mukaan pelkkää empiirisen aineiston järjestelemistä, vaan olennaisten piirteiden etsimistä aineistosta. Analyysin tarkoituksena on nostaa esiin aineistosta sellaisia rakenteellisia eroja, jotka selventävät yksilön suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Näiden erojen perusteella muodostetaan kuvauskategoriat, jotka

¹ Fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1 ja haastattelukysymykset ja haastatellun puheenvuorot eroteltuna omiksi kappaleikseen

ovat empiiriseen kontekstiin ankkuroituja abstrakteja konstruktioita. Jokainen kategoria liittyy myös muihin kategorioihin osana laajempaa kategoriasysteemiä.

Aineiston hankinnan ja sen litteroinnin jälkeen seuraa aineiston analysointi. Fenomenografiassa aineiston analyysia kutsutaan kontekstianalyysiksi (Häkkinen 1996, 39). Se pohjautuu tutkimusotteen kontekstisidonnaisuuteen: ilmaisujen merkityksen tulkitseminen tulee yleensä liittää niiden kontekstiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston analyysistä voidaan erottaa kolme vaihetta: 1) merkitysyksikköjen muodostaminen, 2) ilmausten vertailu toisiinsa ja 3) kategorioiden ja niiden välisten suhteiden muodostaminen (Häkkinen 1996, 41–44; Ahonen 1994, 143–147). Analyysin ensimmäinen vaihe on merkitysyksikköjen muodostaminen. Tämä tapahtuu litteroitujen haastattelujen lukemisella useaan kertaan. Lukemisen avulla pyrin löytämään tutkimuskysymyksiini nähden tärkeitä ilmauksia, jotka syntyvät ilmiötä koskevista sanoista ja lauseista. Löydetyistä ilmauksista muodostin merkitysyksikköjen joukon, josta puolestaan muodostin analyysin loppuvaiheessa tutkimustulokset eli kuvauskategoriat.

Ahonen (1994, 143) tuo esille, että jos aineisto on hankittu teemahaastattelulla, niin usein teemakokonaisuuksista muodostuu myös merkitysyksiköt. Tämä ei kuitenkaan välttämättä toteudu, sillä keskustelun sisälle voi muodostua uusia ajatuskokonaisuuksia. Tutkijan tehtävää vaikeuttaa vielä se, että merkitysyksiköt voivat asettautua toisiinsa nähden limittäin: samat ajatusyhteydet saattavat tukea useampaa merkitystä. (Ahonen 1994, 143.) Tässä tutkimuksessa analyysin edetessä haastattelussa käytetyt teemat muodostivat rungon merkitysyksiköiden muodostamiselle. Kun merkitysyksiköt on muodostettu, analyysin toisessa vaiheessa ilmaisuja verrataan toisiinsa. Sillä pyritään kuvauskategorioiden rajojen määrittelyyn. (Häkkinen 1996, 42.) Kun ilmaisuja tulkitaan ja vertaillaan, tarkoittaa se käytännössä aineiston luokittelua. Tutkija käsittelee koko empiiristä aineistoa yhtenä kokonaisuutena. Tämän vaiheen tarkoituksena on eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsiminen merkitysten joukosta. Vastausten eroja tarkastellessa pystytään määrittelemään se, mikä on tyypillistä aineistosta havaittaville käsityksille (Häkkinen 1996, 42).

Analyysin viimeisessä vaiheessa kuvataan muodostuneet kuvauskategoriat. Niiden avulla havainnollistetaan toisistaan eroavia käsityksiä, joita ryhmällä haastateltavia on samasta ilmiöstä (Uljens 1989, 39). Kuvauskategoriat edustavat siis erilaisia ajattelutapoja, eivätkä suoraan kenenkään yksilöllistä ajattelua. Ne edustavat myös abstraktia tasoa kolmessa suhteessa: ne erottelevat, tiivistävät ja organisoivat aineistoa Haastatelluilta lainatut ilmaisut muodostavat

kategorian merkityksen. Kuvauskategorioiden yhteyteen tulee liittää tarpeeksi suoria lainauksia, jotta lukija voi vakuuttua kategorioinnin paikkansapitävyydestä (Häkkinen 1996, 43). Tämän vuoksi tutkimusraporttini sisältää paljon haastateltujen henkilöiden ilmauksia. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta tämä ratkaisu on perusteltua. Suorien lainausten jälkeen on merkintä h1-h9, joka kuvaa haastateltua henkilöä. Numerot on annettu satunnaisesti haastatelluille, joten ne eivät kuvaa haastattelujen suoritusjärjestystä tai haastateltavia esim. aakkosjärjestyksessä. Tämän toimenpiteen tein siksi, että se lisää haastateltavien anonyymiutta.

Kategorioita rakentaessa päätetään, millä tasolla ilmiötä kuvataan. Kuten aiemmin todettua kuvauskategoriat voivat olla suhteessa toisiinsa joko horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää horisontaalista kategorisointia. Se on yleisimmin käytetty kategorisoinnin muoto, jossa kuvauskategoriat ovat joka suhteessa tasa-vertaisia toisiinsa nähden: ne ovat yhtä tärkeitä ja arvokkaita, eivätkä mene päällekkäin. (Uljens 1989, 47–50.)

5. EMPIIRISET TULOKSET JA NIIDEN TULKINTA

5.1 Valtuuttamisen käsite

Tutkimuksen ensimmäinen pääkysymys oli ”Miten Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen käsitteen?” Tätä pääkysymystä selvennettiin alakysymyksellä ”Millaisin omin ilmaisuin johtoryhmän jäsenet kuvaavat valtuuttamisen käsitettä?” Näitä kahta tutkimuskysymystä lähestyttiin kolmen erilaisen teeman, valtuuttamisen käsitteen tuttuuden ja sen herättämien tunteiden, valtuuttamisen käsitteen omin sanoin kuvauksen sekä valtuuttamisen käsitteen synonyymien, kautta.

5.1.1 Valtuuttamisen käsitteen tuttuus ja sen herättämät tunteet

Valtuuttamisen käsite koettiin haastateltavien keskuudessa samanaikaisesti sekä tuttuna että uutena ja osittain outonakin kuntakentän käsitteenä. Tutuksi valtuuttamisen käsitteen määritteli neljä henkilöä. Valtuuttamisen käsitteen tuttuus liittyi voimakkaasti kuntaorganisaation perustoiminnan logiikkaan eli siihen, että kuntalainen valtuuttaa luottamushenkilön, luottamushenkilöt, johto- ja hallintosäännöt yhdessä valtuuttavat viranhaltijat ja viranhaltijat esimiesasemassa voivat valtuuttaa alaisiaan. Erityisesti sanat kunnanvaltuusto ja kunnanvaltuutetut olivat syy valtuuttamisen sanan tuttuudelle. Mielenkiintoista oli se, että sanan tuttuus ei tullut valtuuttamisen sanan yhteisestä määrittämisestä tai sen arkipäiväisestä käyttämisestä omassa johtamistyössään.

”Mutta tietysti kunnissahan tämä valtuuttamisen käsite on varmasti ihan joka ikiselle tuttu siitä lähtien, että on olemassa kunnanvaltuustot eli kuntalaiset on valtuuttaneet tietyt henkilöt hoitamaan asioita heidän puolestaan.” (h2)

Kaksi haastateltavista kuitenkin näki, että sanan samankaltaisuus kunnanvaltuutettuihin ja kunnanvaltuustoon vie huomiota käsitteen merkityksestä väärään suuntaan. Tämä linkitys valtuustoon ja valtuutettuihin liittyy valtuuttamisen käsitteen helposti lakeihin, normeihin ja sääntöihin liittyväksi asiaksi. Erään haastateltavan sanoin: ”No meillä on niin kun valtuusto ja

valtuutetut, ja sitä kautta ehkä joku määrittää käsitettä, mutta mielestäni se viittaa ihan muualle. Että mun mielestä tää on kuntakentässä johtamisen näkökulmasta ihan uusi käsitteenä tää valtuuttaminen.” (h9)

Valtuuttamisen käsitettä piti outona tai uutena kuntakentän käsitteenä viisi henkilöä. Käsitteen vierauteen liittyen eräs haastateltava oli etsinyt ennen haastattelua valtuuttamisen käsitteen ja kuntajohtamisen yhteyksiä internetistä, mutta ei ollut löytänyt juuri mitään käsitteisiin liittyvää tietoa. Myöskään johtoryhmässä ei ole yhteisesti keskusteltu valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä osana johtamistyötä. Mielenkiintoista oli myös se, että osa haastateltavista mietti käsitteen määrittämisessä oman ymmärryksen yhteneväisyyttä tutkijan kanssa. Tämän lisäksi osa vastaajista pohti selvästi oman tietämyksen ja olemassa olevan aiemman tutkimustiedon välistä yhteyttä. Tällaiset pohdinnat osoittivat käsitteen olevan uusi ja osin vieraskin käsite kuntajohtamisen kentässä.

”Kyllä tietysti sana on tuttu, mutta en suoraa päätä osaa arvella, että mitä sinä tällä valtuuttamisen sanalla tarkoitat. Et melkein pyytäisin sinulta määritelmää.” (h7)

”Onko se sitten valtuuttamista, jos antaa jonkun yhden työtehtävä vai pitäisikö sen olla joku semmoinen pitempiaikainen työtehtävän siirto?” (h3)

Kahden vastaajan kommentteissa korostui valtuuttamisen linkitys nykyaikaiseen johtamistyöhön. Yksi vastaajista määritteli valtuuttamisen käsitteen ”...henkilökohtaisempana, ihmisten välisenä johtamiseen liittyvänä käsitteenä.” (h9) Valtuuttamiseen nähtiin liittyvän myös esimies-alainen suhde, jota ilman valtuuttamista ei voi ilmentyä. ”Se on semmoinen työkalu johtamistyössä se valtuuttaminen. Siinähan täytyy olla jonkinlainen esimies-alainen suhde, että voi yleensä valtuuttaa.” (h4) Näiden valtuuttamisen käsitteen liittyvien erilaisten tuttuuden ja vierauden tunteiden tulkintojen kautta syntyi kompleksinen lähtökohta valtuuttamisen sanan ymmärtämiselle kuntajohtamisen kentässä. Tämän vuoksi teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *valtuuttaminen on kuntakentässä ristiriitainen käsite*.

Haastattelujen aikana ilmeni, että valtuuttamisen käsitteeseen liittyen haastateltavat pohtivat usein sitä, kenellä kuntakentässä on aidosti valta valtuuttaa. Osa haastateltavista puhui valtuuttamisesta, jossa valtuutuksen antaa kuntalaki, hallinto- tai johtosäännöt tai kunnanvaltuutetut, jotka edustavat kunnan asukkaita ja omaavat siten valtuutuksen hoitaa yhteisiä asioita. Tämä valtuuttamisen muoto sai puheissa nimekseen ”virallinen valtuuttaminen”. Erään haastateltavan sanoin ”Siis käytännössä se valtuuttaminen tehdään hallintosäännöillä ja joh-

tosäännöillä. Ja kaikki se valta, joka meillä viranhaltijoilla on, niin se tulee näiden sääntöjen kautta, jotka valtuusto vahvistaa.” (h8) Osa haastateltavista puhui valtuuttamisesta, jossa esimiehellä on valta valtuuttaa ja joka liittyy esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Tämä valtuuttamisen muoto sai puheissa nimekseen ”epävirallisen valtuuttaminen”. Mielenkiintoista oli se, että vaikka haastattelun edetessä kuvattiin, että tutkimus koskee esimiehen ja alaisen välistä valtuuttamista (organisaatiolähtöistä valtuuttamista), osa haastateltavista kertoi haastattelun aikana enemmän siitä, kuinka itse on valtuutettu hallinto- tai johtosäännössä tai valtuuston päätöksellä tekemään erilaisia asioita. Kenellä on valtaa valtuuttaa keskustelu sai hämmentävän näkökulman yhden johtajan todetessa: *”Eihän mulla ole valtaa valtuuttaa. Ne valtuutukset pitää antaa siellä meidän johtosäännöissä.” (h2)* Näin toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui käsitykset siitä, *kenellä on valtaa valtuuttaa, ovat erilaisia.*

Valtuuttamiseen käsitteen tuttuuden lisäksi haastatelluilta kysyttiin sanan herättämää tunnetilaa. Kuusi henkilöä korosti spontaanisti sanan herättävän ehdottomasti positiivisia tunteita. Positiivisen tunnetilan taustalla oli luottamuksen tunne, joka koettiin liittyvän erittäin läheisesti valtuuttamisen käsitteeseen. Valtuutuksessa esimies luottaa alaiseen ja siihen, että alainen suoriutuu annetusta tehtävästä ja vastuusta. Valtuuttaminen nähtiin mahdollisuuksien antamisena sekä positiivisten edellytyksien luomisena. *”Ajattelumallina ihan positiivinen, et siinä siirretään jotakin toiselle ja luotetaan, että asia hoituu. Annetaan mahdollisuuksia, luotamustahan se on.” (h6)* Kolme henkilöä piti käsitettä neutraalina, arkipäivään liittyvänä tutuna asiana. Käsitteen neutraaliuden yhtenä syynä oli sanan tuttu kantasana valta. Erään haastateltavan sanoin: *”No minulle se on erittäin neutraali. Se on semmoinen arkipäivän sana, kun se kantasananahan on varmaankin valta-sana.” (h2)*

Myöhemmin haastatteluissa ilmeni, että valtuuttamisen käsitteeseen yhdistyy voimakkaitakin negatiivisia tunteita. Valtuuttamisen käsitteeseen voi liittyä ajatus, että esimies siirtää tarpeettomasti omia töitään toiselle. Yhden haastatellun sanoin: *”Valtuutuksesta voi helposti tulla sellainen käsite, että se on sellaista, että niin ku vyöryttää omat työnsä kaikille muille.” (h9)* Tämä omien töiden tarpeeton siirtäminen koetaan negatiivisena, koska siinä esimies pakenee omaa vastuutaan tai käyttää selvästi omaa valta-asemaansa väärin suhteessa toisiin henkilöihin. Valtuuttamiseen liitettiin myös yksinäisyyden tunne, joka voi johtua siitä, että valtuutuksen saanut henkilö kokee olevansa liian yksin annetun vastuun kanssa. Hän saattaa kyseenalaistaa oman osaamisensa ja kokea riittämättömyyttä asian suorittamista kohtaan. Yksinäisyyden tunne voi pahimmillaan johtaa valtuutetun väsymiseen tai tehtävän suorittamatta jää-

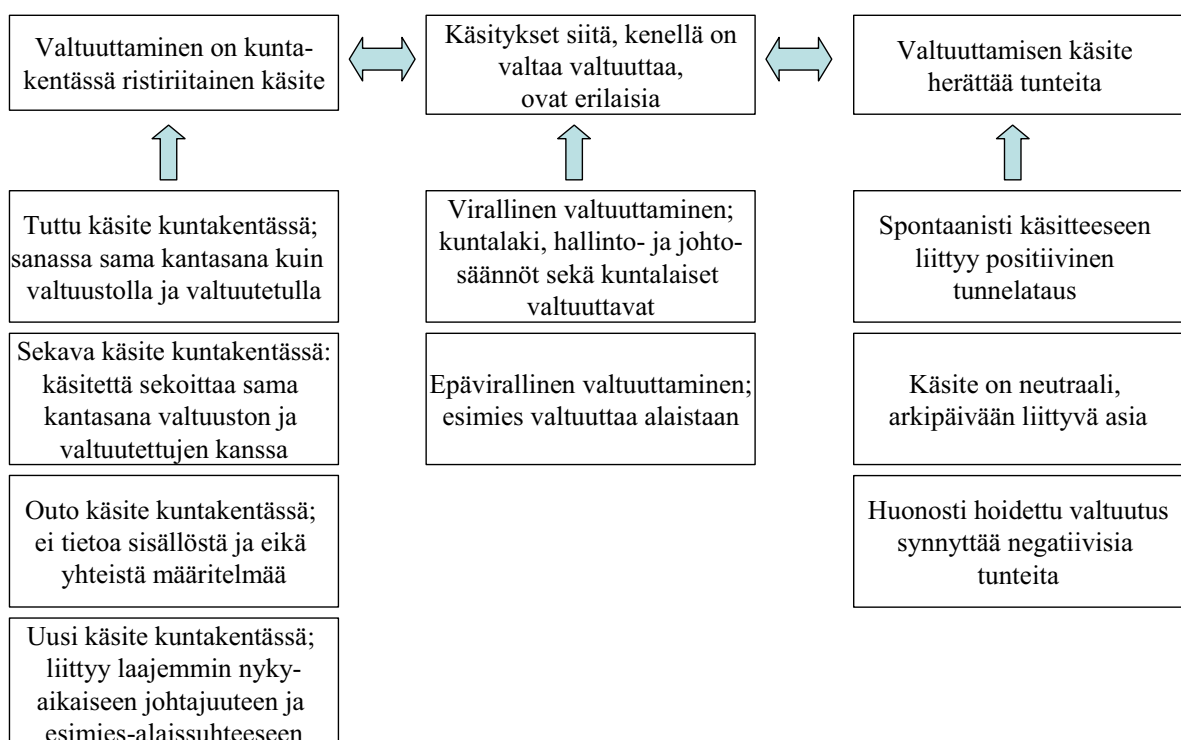
miseen. Kolmas negatiivisia tunteita herättävä tekijä on se, jos valtuutus annetaan määräykse-
nä, johon ei liity todellista valtaa ja resursseja toteuttaa annettu tehtävä hyvin. Tällöin valtuu-
tus koetaan ”nakituksenä”, eleenä, joka on vain pakko hoitaa. Nakittaminen on teko, joka
osoittaa, että johtaja voi antaa tehtäviä alaspäin asemastaan johtuen riippumatta niiden mie-
lekkyydestä tai alaisen halukkuudesta ottaa vastaan tehtävä. Nakittaminen voi siten olla vallan
omistamisen ja aseman osoittamisen muoto. Yleisesti ottaen huonosti toteutettu valtuuttami-
nen nähtiin hyvänä motivaation tappajana ja siten negatiivisia tunteita herättävänä asiana.

*”Se, et jos mut on valtuutettu tekemään jotakin, niin siin tulee semmosia sanoja mieleen
kuin yksinäisyys. Se yksinäisyys... se tulee niin ku siinä, että sä olet yksin sen asian
kanssa ja se täytyy viedä ratkaisuun. Ja sitten jos mä valtuutan toisen, niin kummallista
kyllä, siinä kokee antavansa toiselle juuri sellaisia myönteisiä asioita kuin oikeudellista
luottamista, arvonatoa, että pääsee tekemään uusia asioita. Kun sitten aina jaksais kat-
soo perään, auttaa ja huomata se, että joka tän valtuutuksen saa, voi tarvita hyvinkin
paljon apua.. Siinä saattaa tehdä juuri sen, että hän kokee olevansa yksinäinen ja yksin
asian kanssa.” (h6)*

*”Huono valtuuttaminen on vaan semmoista aika selkeästi määritellyn tai paremminkin
epäselvästi määritellyn tehtävän siirtämistä jollekin, ilman todellista valtaa vaikuttaa
siihen tehtävän toteuttamiseen. Se kai sen motivaation tappaa parhaiten. Hoida tämä,
sulla ei hirveesti ole ite sanottavaa siitä, kuinka se tehdään. Mut tää on sun tehtäväsi,
eikä sulle resursoidakaan mitään.” (h4)*

Teeman kolmanneksi kuvauskategoriaksi syntyi *valtuuttamisen käsite herättää tunteita*.

TAULUKKO 7 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä liittyen val-
tuuttamisen käsitteen tuttuuteen ja sen herättämiin tunteisiin.



5.1.2 Valtuuttamisen käsitteen kuvaaminen omin sanoin ja synonyymein

Valtuuttamisen käsitteen kuvaaminen omin sanoin tuotti erilaisia sisältöjä valtuuttamisen käsitteestä. Kolme haastateltavaa nosti yhdeksi keskeiseksi valtuuttamiseen liittyväksi asiaksi vallan ja vastuun suhteen. Jotta toinen henkilö voi toteuttaa tehtävän hyvin, vaaditaan tehtävän hoitamiseksi riittäviä valtuuksia. Pelkkiä valtuuksia ei voi antaa, vaan tarvitaan myös vastuun selkeää määrittämistä. Vallan ja vastuun tasapainosta syntyy hyvän valtuuttamisen edellytykset. Vallan ja vastuun antamisesta käytettiin myös termiä mahdollisuuksien antaminen, joiden avulla valtuutuksen saaneella on edellytykset suoriutua annetusta tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhden haastateltavan sanoin *”Luulen ymmärtäväni asian niin, että miten valtaa ja vastuu annetaan tai määritellään. Valtuuttaminen on kaksipuoleinen asia, siinä on aina se valta ja vastuu mukana.”* (h5) Haastateltavat olivat sitä mieltä, että valtuutus ilman vallan ja vastuun määrittämistä ei ole valtuutus, vaan se on hyvin negatiivinen ylhäältä alas annettu määräys. Vallan ja vastuun nähtiin liittyvän toisiinsa hyvin tiiviisti, sillä *”On turha puhua vastuusta ilman valtaa.”* (h2)

Kolme haastateltavaa nosti valtuuttamisen ytimeksi sen, että valtuuttamisessa annetaan valtuutus joidenkin sovittujen yksittäisten asioiden hoitamiseen. *”Valtuuttamisella ymmärrän lähinnä sitä, että valtuutetaan jokin henkilö tekemään jotakin.”* (h1) Näin valtuutuksen kohteena on tietty ennalta määritetty tehtävä. Tällaisen tietyn tehtävän valtuuttaminen on usein mekaanista valtuuttamista, jossa on etukäteen määritelty tehtävä ja siihen liittyvät reunaehdot (mm. lopputulos, käytössä olevat resurssit, työskentelytavat). Tällaisessa valtuuttamisessa valtuutuksen kohteena olevalla henkilöllä ei ole vapautta miettiä, miten toimien valtuutuksen hoitaa. Henkilö, joka saa valtuutuksen, on oikeutettu toimimaan saamansa valtuutuksen mukaisesti. Tässä kuvauksessa valtuuttamiseen liitettiin myös tiettyyn tehtävään liittyvän päätösvallan siirtäminen alaiselle. Erään haastateltavan sanoin: *”Valtuuttaminen. Se on varmaan sitä, että siirtää päätösvaltaa alaisille.”* (h4)

Kolmantena keskeisenä sisältönä valtuuttamisen sanaan liitettiin luottamuksen käsite. *”Koen valtuuttamisen sellaisena luottamuksen osoituksena, että uskotaan joku asia, valtuutetaan tekemään...hoitamaan, vastaamaan.”* (h6) Kolme haastateltavaa koki, että ilman luottamusta ei voida puhua aidosta valtuuttamisesta. Luottamus tarkoittaa sitä, että esimies luottaa alaisen kykyyn suoriutua annetusta tehtävästä hyvin. Luottamusta kuvattiin myös alaisen ammattitai-

don kunnioittamiseksi ja luottamiseksi alaiseen asiantuntijatyöntekijänä. Luottamus koettiin ehdottomaksi edellytykseksi aidon valtuutuksen antamiselle ja kuten myöhemmin todetaan, myös erottavana tekijänä delegoinnin ja valtuuttamisen välillä. Pienikin särö luottamuksessa vaikeuttaa tai jopa estää valtuuttamisen. Luottamus nousi myöhemmin voimakkaasti esille valtuuttamisen synonyymina ja valtuuttamisen yhtenä keskeisenä onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

”Siinä tavallaan annetaan mahdollisuuksia. Luottamustahan se on. Valtuuttaminen on mun mielestä sitä että luotetaan alaiseen. Valtuuttaminen on mun mielestä enemmän luottamuksen osoitus sitä alaista kohtaan, jolle siirretään jotakin tehtäviä ja toimivaltaa.” (h4)

”Jokainen omalla toimialueellaan on ekspertti. Valtuuttaminen on sitä, että luotetaan ja kunnioitetaan ihmisen ammattitaitoa.” (h2)

Kaksi haastateltavaa liitti valtuuttamisen käsitteeseen mahdollisuuksien ja työolosuhteisen järjestämisen niin, että valtuutettu voi toimia ja onnistua tehtävässään. Mahdollisuuksien antamisessa keskeiseksi määriteltiin riittävän väljien raamien muodostaminen. Nämä riittävän väljät raamit sisältävät aiemmin kuvatun vallan ja vastuun tasapainon, jonka avulla valtuutettu voi itse määritellä toimintaa ja toiminnan tavoitteita. Mahdollistavia raameja luodaan myös tiedostamalla annettuun valtuutukseen liittyvät odotukset ja muut toiminnan reunaehdot (mm taloudelliset resurssit, aikataulu, työtavat, muiden henkilöstöresurssien käyttäminen ja käytössä olevat työvälineet). Mahdollistaviin raameihin sisältyy myös valtuutetun vapaa pääsy tietoon, joka liittyy olennaisesti tehtävän suorittamiseen. Väljät raamit mahdollistavat itsenäisen päätöksenteon ja toiminnan, jonka kautta alainen sitoutuu tehtävänsä ja hänelle tulee tärkeäksi selviytyä tehtävästään kunnialla. Väljät ja valtuutusta mahdollistavat raamit eivät tarkoita sitä, että valtuutettu jätetään asian kanssa yksin, vaan esimiehen tehtävä on tarvittaessa tukea ja auttaa alaistaan suoriutumaan tehtävästään. Valtuuttaminen toteutuu ja onnistuu myönteisiä sekä positiivisia olosuhteita järjestämällä.

”Järjestetään myönteisiä olosuhteita, missä on sitten tilaa ja mahdollisuus toimia ja jokaisella on omat väljät raamit, minkä mukaan ne toimii.” (h7)

Yksittäinen valtuuttamisen sanan kuvaus liittyi valtuuttamisen kuvaukseen esimiehen ja alaisen välisenä yhteistyönä. Haastateltavan sanoin: *”Voisi sanoakin, että tämä asia onkin yhteistyö. Lähdetään siitä, et sovitaan asioista, joita siinä toiminnassa pitää tehdä. Pohditaan yhdessä mitä siinä toiminnassa on tärkeitä ja miten se toteutetaan.” (h2)* Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuuttamisen käsitteellä on monimerkityksellinen sisältö.*

Haastateltavia pyydettiin nimeämään yhdellä sanalla valtuuttamisen käsitteen synonyymi. Esille nousi kolme erilaista sanaa. Tärkeimpänä ja yleisempänä synonyyminä valtuuttamiselle nimettiin delegointi, jonka nosti esille spontaanisti viisi haastateltavaa. *”Vois käyttää sanaa delegointi...koska must nää on aika pitkälle synonyymejä kyllä.” (h2)* Delegointi miellettiin kuntakentässä paljon tutumpana ja käytetympänä käsitteenä kuin valtuuttamisen käsite. Delegointi ymmärrettiin useimmiten esimiehen omaan työnkuvaan kuuluvan tehtävän siirtämisenä alaiselle. Harvemmin delegoinnissa on kyse siitä, että jokin uusi tehtävä tai vastuu annetaan alaisen hoidettavaksi. Delegointiin liittyen siirrettävä tehtävä tai vastuu nähtiin usein täsmällisenä, yksittäisenäkin tehtävänä. Delegoinnissa on kyse väliaikaisesta vallan siirtämisestä esimieheltä alaiselle.

”No delegointi ois ehkä semmoinen sana, mitä me käytetään hyvin paljon. Vaikkei suoraan samaa tarkoita, mutta hyvin kuvaa tätä kuntakentässä tapahtuvaa tehtävien siirtoa. Delegointihan voi olla myös semmoinen määräyskin.” (h1)

Kaksi haastateltavaa nosti esille synonyymina sanan luottamus. Valtuuttaminen nähtiin delegointia laajempänä käsitteenä juuri luottamuksen takia. *”Valtuuttamisessa on luottamus enemmän mukana kuin delegoinnissa, joka on mekaanisempaa.” (h9)* Eli valtuuttamiseen liittyy aina esimiehen luottamus alaisen kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä ja työtä parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Luottamuksen syntymiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä mainittiin työsuhteen kesto eli se kuinka kauan on työtä tehty yhdessä, esimiehen ja alaisen sama koulutustausta sekä positiiviset kokemukset aiempien tehtävien hoidosta. Luottamuksen syntyyn kuvailtiin liittyvän myös tietty fiilis, joka tulee toisesta ihmisestä ja jota ei voi analyttisesti selittää. Luottamus koettiin voimana, joka mahdollistaa hyvän yhteistyön esimiehen ja alaisen kesken sekä todellisen valtuuttamisen.

Synonyymeina valtuuttamisen sanalle nousi kahden haastattelun kautta myös sana oikeuttaa. Tällöin valtuutettu on saanut oikeutuksen tehdä jotakin toisen puolesta. Hänellä on oikeutus edustaa toista ja tehdä toisen puolesta päätöksiä sekä lupa hoitaa hänen asioita. Yksi tällainen oikeutuksen myöntävä dokumentti on valtakirja. Erään haastateltavan sanoin: *”Sanotaan, et tällainen sana tulee ensimmäisenä mieleen kuin oikeuttaa. Mun ajatus perustuu sellaiseen logiikkaan, että kun tekee asioita jonkun toisen puolesta...edustaa jotain...niin se et jos mut valtuutetaan tekemään jotain uusia asioita, niin mulle annetaan oikeus.” (h6)*

Näin teeman toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui valtuuttamisen synonyymit ovat delegointi, luottamus ja oikeutus.

Haastattelujen edetessä synonyymi delegointi herätti myös erittäin ristiriitaisia tunteita. Osa haastateltavista määrittelikin pienen pohdinnan jälkeen, ettei sana delegointi sittenkään kuvaa hyvin valtuuttamisen ydintä. Delegoinnin kuvattiin liittyvän pienempien ja yksinkertaisempien tehtävien siirtämiseen. Delegoinnissa nähtiin myös puuttuvan tiettyjä valtuuksia tehdä tehtävä parhaalla mahdollisella tavalla. Delegoinnissa kerrottiin olevan hyvin selvä tehtävä ja valmis toimintatapa, jolla tehtävä tulee suorittaa. Delegoinnista puuttuu siten tietty itsenäisyys ja vapaus, joka liitettiin valtuuttamisen käsitteeseen. Toimintatapana delegointi nähtiin negatiivisempänä kuin valtuuttaminen. Delegointi käsitteeseen liitettiin myös uudelleen negatiivinen termi nakittaminen.

Synonyymi...delegointi voisi olla ehkä, mutta antaa taas vähä...siinä on taas kielteisempi lataus. Koska siinä on sellainen nakitus-meninki monesti. Et valtuuttaminen on myönteisempi sana, koska mun mielestä se on itsenäisempää. Tai tehtävä on vapaammin itse suunniteltavissa. Valtuuttamisessa on avoimemmat lähtökohdat tehtävien toteuttamiseen. Delegointi on oman täsmällisen hyvin selkeän tehtävän antamista.”(h4)

”No tietysti ensimmäisenä tulis vaikka delegointi mieleen, mut toisaalta ei se ihan lähellä ole kuitenkaan. Et tota delegoinnissa mun mielestä selvästi nii ku jotakin omaa tehtävää siirretään toiselle, tai omaa päätösvaltaa, tai omaa vastuualuetta. Mut et täs valtuuttamisessa on kuitenkin ehkä semmonen...tuota, et luottamus siihen tulee niin ku enemmän mukaan. Kyllähän se delegoinnissakin on, mut se voi olla paljon mekaanisempaa” (h9)

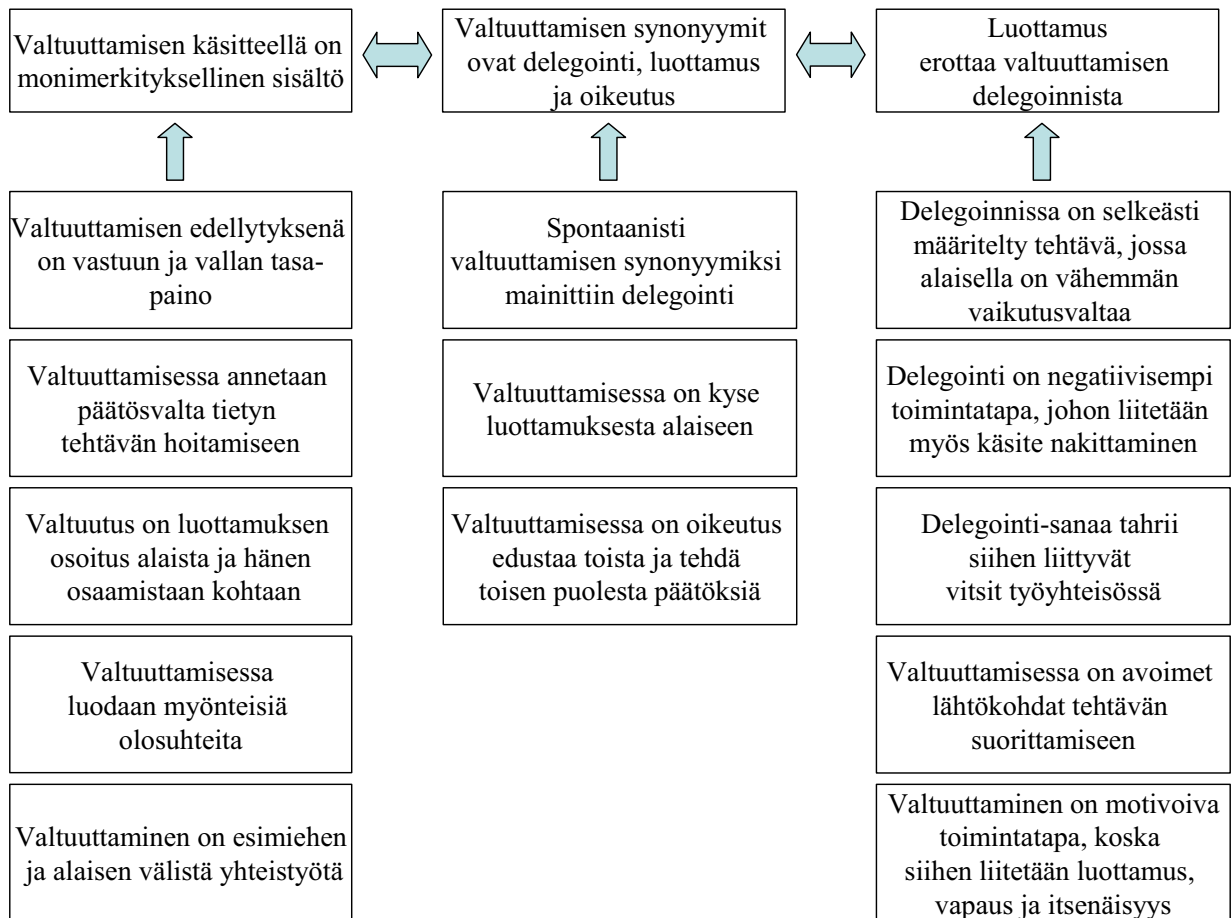
Mielenkiintoinen huomio oli myös se, että yksi vastaajista nosti delegoinnin jo sanana kärsivän negatiivisesta kaiusta. Negatiivisuus liittyy siihen, että delegointia on hoidettu huonosti tai sen avulla on turhaan siirretty omia tehtäviä toisille. Pahimmillaan delegointi on ollut tapa tehdä näkyväksi organisaation valtasuhteet: delegoijalla on oikeus siirtää tarpeettomastikin jotakin omaa toiselle omaan valta-asemaansa perustuen. Delegointiin on voinut liittyä myös alaisten väsymistä ja loppuun palamista, koska delegoija ei ole ottanut huomioon alaisen kykyä tai motivaatiota suoriutua tehtävästä hyvin. Delegointi on voinut olla myös hyvin määräysmuotoinen ja tiukasti ohjeistettu tehtävänanto, joka ei ruoki luovuutta tai siirrä todellista vapautta ja vastuuta alaisille. Delegoinnin negatiivista kaikua vahvistaa myös se, että sanasta on jopa muodostunut työyhteisöjen arkeen liittyviä vitsejä.

”Delegointi on vanhempi sana ja ollut pidempään käytössä. Aina kun sana on pidempään käytössä se tahriintuu. Sitä myös käytetään väärin. Sitähän heitetään lähes vitsin omaisesti työyhteisössä. Että jos jollakin on paljon tehtäviä ja se meinaa nääntyä sinne,

niin ”hei sähän voit delegoida!”. Siirtää omat tehtävä toisille. Siihen ei liity sitä valtaa tai omaa vaikuttamista. Se on määräysmuotoinen monesti se delegointi ja siinä kai sen heikkous on. Sitä ei kovin motivoivana pidetä. Mitä taas tohon valtuuttamiseen voisi liittyä.” (h4)

Teeman kolmanneksi kuvauskategoriaksi syntyi *luottamus erottaa valtuuttamisen delegoinnista*.

TAULUKKO 8 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä liittyen valtuuttamisen sanan kuvaamisen omin sanoin ja synonyymein



5.1.3 Käsitteen ero yksityisellä ja julkisella sektorilla

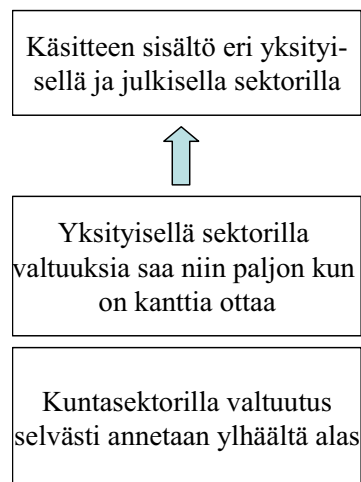
Yksi yllättävä näkökulma valtuuttamisen käsitteeseen liittyen oli käsitteen ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tämä näkökulma nousi esille spontaanisti yhden haastateltavan pohdinnassa. Haastateltava näki selvästi eron näiden kahden erilaisen toimintaympäristön ja valtuuttamisen käsitteen kesken. Vastaaja koki, että kuntakentässä valtuuttaminen annetaan mekaniinisesti ylhäältä alas. Valtuuttaminen kuntakentässä perustuu sääntöihin ja normeihin sekä siihen, että joku selvästi antaa valtuutuksen. Yrityksissä puolestaan valtuutuksia saa niin pal-

jon, kun on halukas ja kyvykäs ottamaan. Yrityksissä mahdollistuu henkilön yrittäjämäinen toiminta, joka kuvastuu riskinottamisena, luovuutena ja asioiden aktiivisena tekemisena. Kärjistäen sanottuna kuntakentässä valtuuttamisen kautta saadaan lupa toimia, kun taas yrityskentässä toimitaan ensin ja pyydetään lupa tarvittaessa myöhemmin.

”Yrityksissä on vähän sellainen tilanne, että valtuuksia saa niin paljon kuin niitä on kanttia ottaa. Yleensä niitä ei anneta. Mutta tää kuntaorganisaatiohan on vähän toisenlainen, että ne pitäisi sitten jonkun selvästi antaa. Kunnassa valtuutuksen antaa nämä hallintosäännöt ja muut asiakirjat, joissa määritellään henkilön asema organisaatiossa ja se, minkä kokoisia päätöksiä tai valmisteluja saa tehdä ja kenelle niistä on sitten vastuusuhteessa. Ja siitä eteenpäin esimies voi sitten valtuutta määritellyissä rajoissa tehtäviä alaspäin” (h5)

Tämä näkökulman kautta muodostui teeman ainoa kuvauskategoria *käsitteen sisältö eri yksityisellä ja julkisella sektorilla.*

TAULUKKO 9 Kuvauskategorian muodostuminen haastateltujen käsityksistä liittyen julkiseen ja yksityiseen sektoriin ja siellä ilmenevään valtuuttamisen käsitteeseen



5.2 Valtuuttamisen ilmeneminen johtamistyössä

”Minun työssäni valtuuttaminen näkyy omiin alaisiin päin sillä tavalla, että minä haluan, että työntekijät tekevät hyvin itsenäisesti työtä. Elikkä minä annan heille työtehtävien tai hyvään lopputulokseen pääsemisen kannalta tarvittavat valtuudet. Minä oon aina lähtenyt siitä, että annan mahdollisimman paljon vastuuta ja nimenomaan päätätävältä työntekijälle, että mitenkä nämä tekee työnsä. Minä olen kiinnostunut lopputuloksesta. Ja työntekijöiden ratkaistavaksi jää hyvin pitkälti tämä, että miten he tekevät. Tietysti annan täyden tukeni työntekijöille sitten, kun siinä tarvii, mutta saavat itsenäisiä ratkaisuja tehdä. Toki niistä sitten keskustellaan ja katsotaan onko päämäärät sitten saavutettu.” (h1)

Yllä oleva lause on yhden haastateltavan määritelmä siitä, miten valtuuttaminen näkyy hänen omassa johtamistyössään. Määritelmässä on paljon sellaisia asioista, joita haastateltavat nostivat esille keskeisinä asioina valtuuttamiseen toteuttamiseen liittyen. Tutkimuksen toinen pääkysymys olikin: ”Miten johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen ilmenevän omassa johtamistyössään? Tätä pääkysymystä lähestyttiin alakysymyksellä ”Millaisia käsityksiä johtoryhmän jäsenillä on valtuuttamista edistävästä ja estävästä tekijöistä?” Näitä kahta kysymystä lähestyttiin selvittämällä ensin johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen toteuttamiseen vaikuttavista raameista, valtuutettavista tehtävistä sekä valtuutuksen kohteesta.

5.2.1 Valtuuttamisen toteuttaminen johtamistyössä

Valtuuttamisen raamit johtamistyössä

Haastattelujen aikana ilmeni, että erittäin keskeinen tekijä valtuuttamisen toteuttamisessa on se, millainen pelikenttä johtajalla itsellään on. Johtajan työtehtävien, vastuun, resurssien ja vallan määritelmän kautta määrittyy johtajan oma työnkuva, jonka puitteissa johtaja voi valtuuttaa alaisiaan. Yksinkertaisesti sanottuna mitä laajempi johtamistyö eli johtajan pelikenttä, sitä enemmän on valtaa ja mahdollisuuksia valtuuttaa. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille sen, että johtamistyön pelikentän raameja luovat kunnassa aiemmin mainittu ns. virallinen valtuuttamisketju. Ketju alkaa kuntalaisesta, siirtyen luottamushenkilöihin ja päättyen viranhaltijoiden johtamistyönkuvaan. Viralliseen valtuuttamisketjuun kuuluvat myös kuntalaki sekä johto- ja hallintosäännöt. Virallinen valtuuttamisketju kuvaa puhtaasti sitä, kuinka viranhaltijat itse on näitä erilaisia kanavia pitkin valtuutettu tekemään omaa johtamistyötään. Oma selkeä ja rajattu johtamistyö mahdollistaa alaiden valtuuttamisen.

”Valtuutetaan jokin henkilö tekemään jotakin, esimerkiksi kuntalaiset valtuuttaa luottamushenkilöt ja luottamushenkilöt sitten valtuuttaa, tai johtosäännöillä, hallintosäännöillä on sitten meidät valtuutettu tekemään jotakin. Ja minä esimiehenä voin valtuuttaa alaiseni tekemään jotakin.” (h1)

”Ensin se lähtee jostakin meidän johtosäännöstä, siellä annetaan tai sanotaan, että kunnanhallitus päättää jostakin, sitten taas sanotaan, että viranhaltijat kuka päättää, mistäkin.” (h8)

Toinen johtajan omaa pelikenttää määrittävä tekijä löytyi kuntastrategiasta, jonka mainitsi kaksi haastateltavaa. Nykyisessä kuntastrategiassa ovat johtavat viranhaltijat ja luottamushen-

kilöt yhdessä määritelleet Joutsan kunnan menestykseen liittyviä näkökulmia ja tavoitteita. Kuntastrategiaa on aiemmin kuvattu tässä tutkimuksessa kohdassa 4.4.1. Kuntastrategia on rakennettu vuosina 2005 ja 2006. Haastateltavia sitovat tavoitteet on määritelty jokaisen oman hallintokunnan tasolle sekä esim. henkilöstöstrategiaan, jossa määritellään mm. jokaisen työntekijän oikeus hyvää esimiestyöhön ja johtamiseen. Kuntastrategia ei ole virallinen valtuuttaja, koska se ei ole lakiin kirjoitettu, vaan se on ihmisten välisen keskustelun kautta syntynyt yhteinen sopimus. Kuntastrategian tueksi oli haastatteluhetkellä tulossa myös hallintokunta-kohtaiset tulokortit, jotka määrittelevät omalta osaltaan johtajan pelikentän suuruutta.

”Kuntastrategia on hyvä, meil on selvä suunta ja selvät tavoitteet ja selvät pasmat siitä mihin olemme menossa. Se tuo niin ku semmoisen valtuutuksen, että nyt on jokaisella se suunta tiedossa. Mun mielestä se antaa hyvän valtuutuksen kaikille toimia, myös päätäjille.” (h9)

”Erään näköinen valtuutusasiakirjahan on tuo strategia, sinne on asetettu nämä tavoitteet. Ja nyt ollaan tekemässä tulokortteja.” (h5)

Mielenkiintoinen näkökulma johtajan pelikenttää muokkaaviin reunaehtoihin löytyi yhdestä vastauksesta, jossa valtuutuksen antajaksi nousi selkeästi asiakas. Vastaajan sanoin *”Siis se valtuutus mikä minulle tulee, niin se tulee asiakkailta.” (h6)*

Johtajan pelikenttään liittyen nousi esille se, että on olemassa selkeästi tehtäviä, joita johtaja ei voi valtuuttaa alaisille. Nämä tehtävät liittyvät johtajan viranhaltijatyöhön, johon liittyen on tarkkaan määritelty viranhaltijan vastuut. Esim. viranhaltijapäätöksien tekemistä tai lautakunnan esittelijän tehtäviä ei voi valtuuttaa työsuhteessa oleville alaisille. Muutoinkin esille nousi se, että on selvästi tehtäviä, jotka kuuluvat olennaisesti omaan johtamistyöhön ja jotka johtajan on yksinkertaisesti itse hoidettava. Erään haastateltavan sanoin. *”Tietyt asiat on pakko tehdä, mitkä kuuluvat selvästi työn luoteen takia siihen omaan toimenkuvaan.” (h7)*. Yhden haastateltavan näkemys oli myös se, että jos omasta johtajantyöstä valtuuttaa isoja kokonaisuuksia alaisille, on mietittävä myös alaiselle koituvaa rahallista tai muuta korvausta ison vastualueen hoitamisesta.

”Osahan työntekijöistä on työsuhteessa ja tää virallinen päätöksenteko menee niin, että vain virkasuhteiset voi tehdä päätöksiä.” (h8)

”Ne on vaan tehtävä itte. Tottahan siinä keskustellaan, kysellään ja hankintaan tietoa. Mut se on tehtävä. Ei voi kenellekään muulle antaa. Tai jos antaa, niin tulee aika ison kokonaisuuden antaneeksi. Täytyy miettiä jo ihan miten se korvataan henkilölle.” (h4)

Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *johtajan oma pelikenttä luo raamit valtuuttamiselle*.

Valtuutettavat tehtävä ja vastuut

Valtuutettaviin tehtäviin ja vastuihin vaikuttaa se, että jokaisella haastatellulla on hyvin erilainen ja erikokoinen tehtäväkenttä verrattuna toisiinsa. Haastatellut edustavat jokainen omaa hallintokuntaansa, johon liittyy erilainen asiantuntijatehtävä ja erilaisten asiantuntijoiden muodostama henkilökunta. Hallintokuntien koot vaihtelevat myös henkilöstön ja muiden resurssien suhteen. Näistä erilaistavista tekijöistä johtuen yhtä yhteistä sääntöä valtuutettaville tehtäville ja vastuille ei haastatteluissa löytynyt, vaan valtuutettavia asioita kuvasti tietynlainen pirstaleisuus. Kuitenkin valtuutettuja tehtäviä yhteisesti kuvaava tekijä oli siirrettävän vastuun pienuus. Enemmistö haastateltavista nosti esille sen, että eniten ja helpoiten valtuutetaan asioita, joissa siirtyy vähän vastuuta ja valtaa, jotka ovat rutiininomaisia ja helppoja tehtäviä. Tämä kuvastui parhaiten vastauksissa, joissa valtuutettavia asioita olivat rutiinityöt ja alaisen käytännön arkeen liittyvät työtehtävät.

*”No se on ihan semmoista päivittäistä rutiinia, tulee joku asia esiin, mikä pitää selvittää. Sitten jutellaan työntekijän kanssa, että miten se hoidetaan ja sitten hän sen hoi-
taa.” (h3)*

”Tämmöisiä konkreettisesti mitattavia asioita ja käytäntöön liittyviä asioita on helppo valtuuttaa.” (h1)

Viranhaltijoiden yksi tehtäväkenttä on asioiden, lausuntojen ja päätösehdotusten esittely lautakunnille, hallitukselle ja valtuustolle. Näiden esitysten ja päätösehdotusten valmistelutyössä on mahdollisuuksia valtuuttamiseen. Monet johtoryhmän jäsenten alaiset ovat asiantuntijatyöntekijöitä, jotka tuntevat parhaiten omaan työnkenttään liittyviä asioita. Näin ollen on järkevää, että he myös osallistuvat heidän työtä ja asiantuntijuuttaan koskevien esitysten valmisteluun. Yksi valtuutettavista tehtäväkokonaisuuksista liittyikin asioiden ja lausuntojen valmistelutehtäviin.

”Toimistossa on henkilö, joka hyvin pitkälle valmistelee lautakuntaan tulevat asiat ja asiakirjat.” (h1)

”Niin sanottu raakatyö eli valmisteluasiat.” (h2)

Kaksi edellä kuvattua tehtäväkenttää kuvaavat melko kapea-alaista valtuuttamista. Laajempaa valtuutusta kuvattiin mm. sillä, että valtuutettavat työt liittyivät hyvin läheisesti ja työtä rikastavasti alaisen omaan osaamiseen ja työnkuvaan. Tämän näkökulman nosti kuitenkin esille vain yksi haastateltava. Hänen sanoin helpoiten valtuutettavia asioita ovat: *”Lähinnä siihen alaisen substanssiin liittyvät asiat.”* (h9) Alaisen substanssiin liittyvä näkökulma tulee voimakkaammin esille myöhemmin valtuuttamisen hyödyt kohdassa. Toinen laajempaa valtuuttamista kuvaava näkökulma oli työyhteisön yhteisten tehtävien hoitaminen. Yksi haastateltava määritteli helposti valtuutettavia asioita seuraavasti: *”Sääntöjen ja ohjeiden pohdintaa. Sellaisia asioita, joissa mukanaolo lisää niihin sitoutumista. Yhteisten tapahtumien organisointi.”* (h4) Yksi haastateltava kertoi, ettei hänelle tule mieleen asioita tai tehtäviä mitä ei voisi valtuuttaa omille alaisilleen. Tähän laajaan valtuuttamisajatukseen vaikuttaa hänen ehdoton luottamuksensa alaisten kykyyn selviytyä tehtävistään. Luottamukseen on vaikuttanut myös pitkäaikainen yhteistyö, jonka aikana on opittu tuntemaan ja luottamaan. Alaisten sama koulutustausta on myös lisännyt johtajan luottamusta alaisten taitoihin ja osaamiseen. Haastatellun sanoin: *”Kaikki asioita on ihan yhtä helppoa valtuuttaa.”* (h6)

Teeman toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *tyypillisesti valtuutettavia tehtäviä kuvaa pirstaleisuus ja siirtyvän vastuun pienuus.*

Valtuutuksen kohde

Valtuutuksen kohde jakoi haastateltavat kolmeen erilaiseen ryhmään. Viisi haastateltavaa näki valtuutuksen kohteena ehdottomasti yksilön. Perusteluna yksilövaltuuttamiselle olivat mm. se, että valtuutuksen toteutuminen on helpommin seurattavissa ja mahdolliset ongelmat ovat nopeammin ratkottavissa. Yksilövaltuutus nähtiin myös teknisesti helpompana toteuttaa; asia voidaan kertoa kasvotusten suoraan valtuutetulle henkilölle eikä valtuutustilanteessa synny vääriä tulkintoja valtuutuksen tavoitteista, sisällöstä tai menettelytavoista. Yksilövaltuutuksen vahvuutena nähtiin myös se, että kokonaisuus on paremmin hallittavissa ja lopputuloksena saadaan useimmiten haluttu tulos. Yksilövaltuutus koettiin lähtökohtaisesti mielekkäämpänä toteuttaa kuin tiimivaltuutus.

”Ehdottomasti yhdelle. Koska jos sen jollekin tiimille valtuuttaa, niin todennäköisesti sitä ei kukaan ota omalle vastuulle ja siitä ei seuraa mitään. Kyl täytyy sopia, et kuka jonkun asian sitten viime kädessä tekee.” (h7)

”Yksilölle, joo yksilölle ehdottomasti. Sen takia, että on helpompi hallita sitä kokonaisuutta, koska on tavallaan helpompi löytää ongelma, yksilöidä se, jollei valtuutus lähde toimimaan. Että jos mä sen annan yksittäiselle henkilölle, niin sillä on kasvot. Jos annetaan tiimille, niin tuota niissä tiimeissä hyvin harvoin vastuu ei sitten ole kenelläkään, tai ne yksilöt pakenee vastuuta sen tiimin taakse. Se on niin ku sen tiimin riski.” (h6)

Usea yksilövaltuutusta kannattava haastateltava nosti esille tiimin valtuuttamiseen liittyviä epäkohtia ja haasteita. Tiimin valtuutuksen heikkoutena nähtiin se, että se vaatii onnistuakseen todella hyvää ja aitoa tiimityötä. Erään haastateltavan sanoin: *”Tiimimäinen toimintatapa on erittäin vaikeaa, mutta se on myös hyvää silloin, kun oikeat ihmiset on saatu valmennettua toimimaan tiiminä. Silloin päästään kyllä huippusuoritukseen.” (h5)* Tiimin toimintaan liittyen tiimiin tarvitaan johtaja, joka vastaa siitä, että valtuutus hoidetaan sovitulla tavalla. Tiimivaltuutuksen antaminen koettiin haastavana, koska vastaanottajien määrä on suurempi ja siten myös tulkintojen määrä annetusta valtuutuksesta kasvaa. Tiimivaltuutusta kohtaan ilmeni paljon enemmän epäluottamusta kuin yksilövaltuutusta. Yhden haastateltavan sanoin: *”Mä en luota siihen, et yhteisöllisesti se hoituu.” (h4).*

”Tiimissä täytyy ottaa huomioon se, että tiimillä on tiimin vetäjä, joka vastaa, et tiimi toteuttaa tehtävänsä. Tiimille tehtävän antaminen on hankalampaa kuin yksilöille.” (h1)

”Siinä on puolensa, että ehkä on selkeämpää antaa joku tehtävä tai joku sellainen kokonaisuus yhdelle. Siinä on vaan se yksi tulkinta asiasta. Työryhmän kanssa on monimuotoisempi se tilanne. Ja sellaista kovin avointa tehtävä tai toimeksiantoa... sitä ei voi työryhmälle antaa. Muuten se leviää. Ne ei sitten loppujen lopuksi tiedä, mitä pitäisi tehdä. Tai jokainen tietää kyllä mitä itse ajattelee, mutta ne ei saa semmoista yhteistä säveltä välttämättä. Se tahtoo levitä se toimeksianto.” (h4)

Haastatelluista vain yksi nosti tiimille valtuuttamisen mielekkäämpänä kuin yksilövaltuuttamisen. Tiimivaltuutuksen positiivisena puolena oli se, että tiimille on mahdollisuus valtuuttaa laajempia kokonaisuuksia kuin yhdelle henkilölle.

”Kyllä tiimille ois ja onkin helpompaa. Et tiimimäinen työskentelytapa tuottaa sellaista, että me saavutetaan yhdessä niin ku enemmän. Mutta toisaalta esimiehen on taas helpompi vaatia yksittäiseltä ihmiseltä jotakin enemmän. Ja se on tuota paljon selkeämpi ja konkreettisempi asia viestiä, että odotan sinulta tätä ja tuota.” (h9)

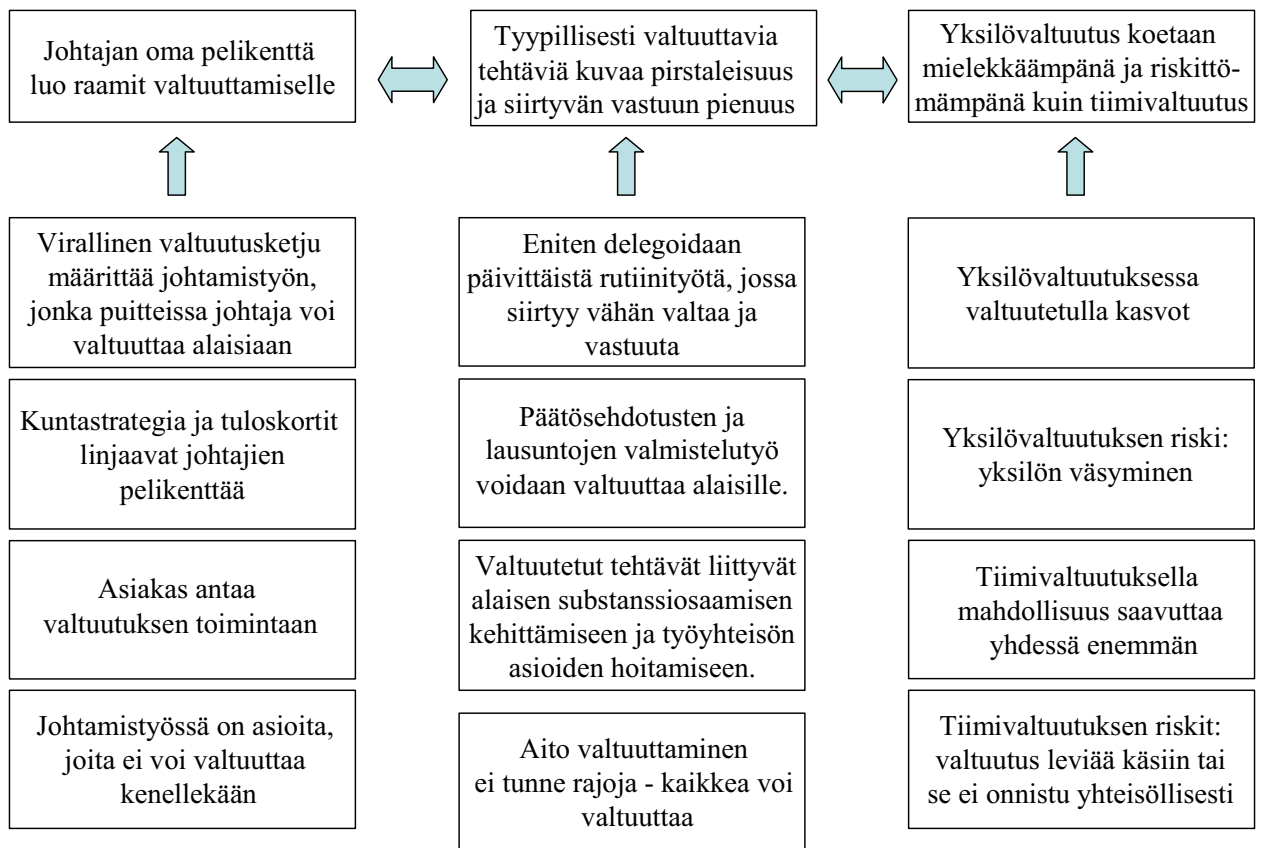
Kolme haastateltavaa näki tiimi- ja yksilövaltuutuksen yhtä hyvänä toimintatapana. Eniten valtuutukseen vaikuttavat tilanne, jossa valtuutus annetaan, valtuutuksen koko sekä käytettävissä olevat henkilöt. Valtuutettavan asian kokoon liittyi se, että onko asiaa ylipäänsä mahdollista valtuuttaa vain yhdelle henkilölle. Erään haastateltavan sanoin: *”Mutta toisaalta jotkut tehtävät ovat sen luoteisia, että ne ovat liian raskaita yksin hoidettaviksi, esimerkkinä vaikka jonkun*

isomman tapahtuman järjestelyt.” Tähän huomioon liittyi huoli alaisen jaksamisesta ja kyvyistä selvittää valtuutuksesta. Tiimin valtuutuksen onnistumiseen vaikuttaa myös vahvasti tiimiläisten kyky tehdä hyvää yhteistyötä. Tiimivaltuutuksessa tärkeää on valtuutuksen selkeys, jolla varmistetaan se, että valtuutus ymmärretään samalla tavalla tiimin jäsenten keskuudessa.

”Kyllä kai se riippuu tilanteesta. Riippuu varmaan myös niistä asioista. Ja ihmisistä. Jos tietää, että ihmiset pärjää keskenään ja pystyy tekemään yhteistyötä, niin silloin tiimivaltuutus on parempi.” (h8)

Näin teeman kolmanneksi kuvauskategoriaksi syntyi *yksilövaltuutus koetaan mielekkäämpänä ja riskittömämpänä kuin tiimivaltuutus.*

TAULUKKO 10 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä valtuuttamisen toteuttamiseen vaikuttavista tekijöistä



5.2.2 Valtuuttamisen onnistumisen mahdollistavat tekijät

Alaisen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Valtuuttamisen onnistumiseen liitettiin monia alaiseen liittyviä asioita; alaisen osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne ja motivaatio sekä alaisen työnkuva. Kuusi haastateltavaa nosti esille osaamisesta erityisesti hyvän ammattitaidon, toimenkuvan mukaisen erityisosaamisen sekä harrastuneisuuden. Haastateltavat näkivät kuntaorganisaation asiantuntijaorganisaationa tuovan valtuuttamisen kannalta paljon mahdollisuuksia. Erään haastateltavan sanoin: *”Se on aika pitkälle valtuuttamista koko johtaminen, koska kaikki työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita.”* (h3) Valtuuttamiselle suotuisaa osaamista ei määritelty sen tarkemmin, koska jokaisen hallinnonalan asiantuntijoilla on omanlaisensa ja toisistaan eroava ydinosaaminen ja koulutus (esim. sivistystoimi – opettajat; sosiaalitoimi – sairaanhoitajat). Myös saman hallintokunnan sisällä voi olla erilaista ydinosaamista (esim. sosiaalitoimi: vanhustyöhön erikoistunut lähihoitaja ja varhaiskasvatukseen erikoistunut sosionomi). Näin alaisen asiantuntijuus, joka mahdollistaa valtuuttamisen, on hyvin erilaista eri hallintokunnissa. Harrastuneisuuden kautta voi alaisella olla myös osaamista, joka ei suoraan liity substanssiosaamiseen, mutta joka on tarpeellista työyhteisön perustehtävän suorittamisessa. Tällaisena harrastuneisuutena mainittiin esim. atk-taidot, liikunnallisuus, kielitaito ja esim. erilaisten tapahtumien organisointiosaaminen.

”Niin kyllähän mieluummin tietysti kääntyy sellaisen puoleen, josta tietää, että toinen hallitsee sen asian, ottaa sen innolla vastaan ja tekee sen, kuin sellainen jonka lopputuloksesta voi esittää arvailua jo siinä alkuvaiheessa. Ja kyl se luottamus siihen, että tehtävä tulee hoidettua.” (h7)

”Tietysti se, että on ihmisiä, joilla on hyvä ammattitaito.” (h8)

Viisi haastateltavaa nosti esille osaamisen ohella alaisen henkilökohtaisen kyvykkyyden ja soveltuvuuden. Alaisen tärkeinä ominaisuuksina pidettiin luotettavuutta ja oppimishalukkuutta. Luotettavuus syntyy siitä, että alainen ja esimies tuntevat toisensa. Luottamusta vahvistavat hyvä yhteistyö ja aiemmat positiiviset kokemukset valtuuttamisen onnistumisesta. Oppimishalukkuus ilmenee alaisen haluna ottaa vastaan valtuutus, oman työn kehittämisoitteena sekä tulevaisuussuuntautuneena ajatteluna ja toimintana. Alaisen innovatiivisuus ja luovuus

nähtiin osana henkilökohtaista kyvykkyyttä, samoin tehokkuus, sitoutuminen sekä asiakaspalveluhalukkuus.

”Silloin, kun on valinnan varaa, niin varmaan sellaiset henkilökohtaiset soveltuvuudet ja kyvyt, ominaisuudet ja harrastuneisuus vaikuttavat. Eli työntekijän oma suuntautuneisuus tietysti vaikuttaa siihen. Henkilökohtaiset kyvyt.” (h4)

”Semmoinen oman työn kehittäminen, oman työn kehittämisoite ja se vastuullisuus sen asian hoitamisessa. Et kyl ihmisestä näkee miten sitoutunut se on asioihin. Ja tarvitaan sellainen kehittämisenäkemyks ja tulevaisuushakuisuus.” (h9)

Neljä haastateltavaa nosti esille alaisen asenteen ja motivaation. Asenne heijastaa alaisen aktiivista otetta työstä ja sen kehittämisestä sekä vastuunkatoa omaa työnkuvaan laajemmin. Asenne näkyy myös suhtautumisena työhön, työkavereihin ja koko työyhteisöön. Erään haastateltavan sanoin: *”Kyllähän siinä näkyy se jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet. Tärkein on se asenne. Ensimmäinen ajatus on ole se, että ei kuulu mulle, vaan toisinpäin tietty.” (h8)* Asenteeseen liitettiin positiivinen ajattelu sekä taito suhtautua muutoksiin mahdollisuuksina uhkan sijaan. Asenteen lisäksi esille nousi alaisen motivaatio, joka vaikuttaa valtuuttamisen onnistumiseen. Motivoituneiden ja työstään innostuneiden ihmisten kanssa on helppo työskennellä ja sopia valtuutuksen toteuttamisesta.

”Tietysti se asenne, että onko joku toinen halukas tekemään niitä tehtäviä ja sitten se kuinka niistä tehtävistä on suoriutunut, että näkyy se yrittääkö ihminen tosissaan vai tekeekö hän muuta kuin puhuu. Kyllä ne tulokset puhuu puolestaan varmaan enemmän kuin puheet.” (h7)

”Sanotaan näin, että suhtautuminen työntekoon, suhtautuminen vastuuseen. Kun nään ihmiset, joitten kanssa sitten täs ollaan sillä tavalla niin ku hengenheimolaisia. Ajatellaan samalla tavalla. Toki johtuu jo siitä, että on taustat, koulutuksen ja työn kautta niin vähän samanlaiset. Tämä asiakaskunta ja tehtäväkenttä muokkaa ihmisen ajatuksia. (h6)

Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *valtuutetut henkilöt ovat asiantuntijatyöntekijöitä.*

Esimies-alainen suhde

Onnistuneen valtuutuksen taustalla on luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä. Luottamus nousi toiseksi eniten mainintoja saaneeksi edellytykseksi valtuuttamiselle; ilman luottamusta ei ole mahdollista antaa valtuuksia ja päinvastoin. Luottamus kumpuaa siitä, että alai-

nen on osoittanut olevansa luottamuksen arvoinen. Tämän hän voi osoittaa omien taitojensa, asenteensa sekä persoonallisten ominaisuuksiensa avulla. Erään haastateltavan sanoin: *”Jokaisen pitäisi osoittaa itse omat kykynsä ja osaamisensa. Et se vaan pitää niin ku itse ansaita. Mun mielestä omalla työllä ja omalla asenteella ja omalla motivaatiolla ja kyvyillä on näytetty, että mä ansaitsen tämän paikan ja valtuutuksen näihin tehtäviin.”* (h9) Valtuuttamista tukevin taitoina korostuivat uudelleen yksilön ammattitaito, erityisosaaminen ja harrastuneisuus. Erityismaininnan sai asiakaslähtöinen ajattelu ja toimintatapa. Persoonallisina ominaisuuksina esille nousivat tehokkuus ja sitoutuneisuus. Luottamus ei synny vain alaisen omalla toiminnalla, vaan siihen liittyy myös esimiehen oma luottamuksellinen toiminta. Myös esimiehen itsensä on oltava sanojensa mittainen ja ansaittava luottamus alaiselta.

”Se on hyvin pitkälti henkilökohtainen luottamus tähän henkilöön, jossakin vaiheessa henkilön on täytynyt osoittaa omat taitonsa, että häneen voi luottaa. Ja pyrin myöskin katsomaan tämmöisiä persoonallisia ominaisuuksia, että henkilö on siihen valtuutukseen sopiva. Asiakaspalveluhalukkuus, asiakaspalveluystävällisyys, semmoista minä niin ku korostan.” (h1)

”Henkilökohtaiset ominaisuudet, minun mielestäni. Tohon ihmiseen mä luotan, tai mä tiedän, että se pystyy tän hoitamaan ja sillä tää homma pelittää, niin sille on helpompi antaa valtuutus jonkun asian hoitamiseen. Kuin että joku vetäytyy, tai ei halua, tai ei ota vastuuta, tai ei vaikka pystykään näkemään asian eri puolia.” (h9)

Toinen esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyvä tekijä on vuorovaikutuksen laatu. Vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välisen keskustelun avoimuutta, kuuntelun ja kuulluksi tulemisen tunnetta, keskustelukumppanien tasavertaisuutta sekä yhteistyötaitoja. Tärkeä osa vuorovaikutusta on myös se, että kumpi tahansa voi myöntää, ettei tiedä jostakin asiasta riittävästi, vaan tarvitsee apua. Erään haastateltavan sanoin: *”On ihmisen mitata, että ei koe olevansa huono, jos kysyy, vaan päinvastoin.”* (h2). Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa myös siihen, kuinka onnistuneesti valtuutus voidaan ilmaista, antaa eteenpäin ja ottaa vastaan sekä kuinka hyvin valtuutus todentuu arjessa. Hyvä esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus heijastuu koko työyhteisön positiivisena ja kannustavana me-henkenä.

”Tietysti jos ajatellaan työntekijöistä minuun päin, niin minulla on ainakin sellainen käsitys, että on hyvät suhteet työntekijöihin. Tämä tekijä mahdollistaa myös valtuutuksen vastaanoton.” (h1)

”Mut varmaan yleisemmin, jos työyhteisössä on hyvä henki ja jos ihmisten kanssa on kanssakäyminen kunnossa, niin semmoisille on helpompi viedä kuin et jos ei se ole se normaali yhteys kunnossa.” (h3)

Toiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *luottamuksellinen ja toimiva esimies-alaissuhde mahdollistaa valtuuttamisen*.

Valtuutuksen selkeys

Valtuuttamisen onnistumisen edellytyksenä esille nousi se, että valtuutus on ymmärrettävästi ja selkeästi määritelty. Jotta valtuutuksen voi antaa eteenpäin, on valtuuttajan itse perehdyttävä asiaan. Yhden haastateltavan sanoin: *”Valtuuttajan pitää tietää mitä valtuuttaa. Jos on selkeästi suunnittelut asiat ja vastuualueet, siitä voidaan sitten delegoida tai valtuuttaa eteenpäin.”* (h5) Hyvä valtuutus on selkeä, siinä määritellään perusteet miksi asia valtuutetaan, millä ehdoilla valtuutus siirretään ja millaisella toimivallalla sekä resursseilla valtuutus on tarkoitus toteuttaa. Valtuutus ei saa olla ns. ”pyöreä paketti”, josta ei käy ilmi edellä mainitut asiat. Tällainen pyöreä paketti aiheuttaa alaisessa hämmennystä, sekaannusta ja epävarmuutta. Valtuutuksen tulee olla sekä alaisen että johtajan mielestä ymmärrettävä, mielekäs ja selkeä kokonaisuus. Valtuutuksessa on tärkeää se, että esimies on perehtynyt valtuutettavaan asiaan eikä vain siirrä itselleen outoa asiaa eteenpäin. Selkeästi määritelty valtuutus helpottaa alaisen suoriutumista tehtävästään hyvin, sillä alainen tiedostaa mitä odotuksia valtuutuksen kautta hänelle on asetettu. Selkeästi määritelty valtuutus on myös motivoivampi kuin ns. pyöreä paketti.

”Jos halutaan tehdä hyvä valtuutus, niin sen pitää olla selkeä. Pitää tavallaan tietää mikä valtuutus on. Ja sehän tarkoittaa, että esimieskin on perehtynyt asioihin, valtuutus ei voi mennä sellaisena pintaliitämisenä ” (h5)

”Jos kaikki perustelisivat asiallisesti omat kantansa. Esitettäisiin selkeästi ne perusteet miksi, todelliset perusteet, että miksi joku tehtävä pitäisi yleensäkin valtuuttaa ja kenelle se olisi syytä viedä. Ja sitten vielä keskusteltaisiin saman tien, että millä ehdoilla määriteltäisiin selkeästi se, että mistä tehtävästä on kysymys, millainen toimivalta siinä siirtyy sille, joka valtuutetaan ja saako siitä aineellista resurssia. Koska jos ne on tällaisia ”pyöreitä paketteja”, niin siihen in sitten vaikea saada ketään.” (h4)

”Et jos valtuutan, kerron hyvin tarkkaan, että mikä on jonkun tehtävän tarkoitus ja miksi sitä tarvitaan ja yritän niin ku sitä kautta myös motivoida ja selventää sitä, et miksi se pitää tehdä.” (h3)

Teeman kolmanneksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuutuksen tulee olla selkeästi määritelty kokonaisuus*.

Asema organisaatiossa

Haastateltavat nostivat esille kaksi asemaan liittyvää tekijää, joilla molemmilla on vaikutusta valtuutuksen onnistumiseen. Toisaalta tärkeää on alaisen asema organisaatiossa. Alaisen työnkuva määrittelee ne työtehtävät ja vastuut, jotka ovat osa hänen normaalia työtään. Haastatelluista kaksi nosti esille sen, että valtuuttamisen onnistumiseen vaikuttava tekijä on se, että *”Tehtävä liittyy luontevasti ihmisen työtehtäviin muutenkin.” (h4)* Eli mitä lähempänä valtuuttava tehtävä on alaisen osaamista ja normaalia työtehtävää, sen varmemmin sen toteutus onnistuu. Toisaalta esille nousi myös se, että kun alainen on palkattu tiettyyn virkaan, on hänet katsottu kykeneväksi hoitamaan työhön liittyviä tehtäviä ja vastuita. Eli tässä mielessä jokainen työssä oleva asiantuntija omaa edellytykset suoriutua työtehtävästään ja sen lisäksi normaaliin toimenkuvaan läheisesti liittyvistä valtuutuksista. Toinen asemaan liittyvä näkökulma on johtajan oma asema organisaatiossa. Ilman johtajan asemaa ei ole edellytyksiä ja oikeutta valtuuttaa. Johtajan työnkuvaan liittyy myös se, että tänä päivänä ei ole mahdollista hoitaa kaikkia tehtäviä itse. Siksi valtuuttaminen on tärkeä osa oman johtamistyön hyvin tekemistä. Tähän näkökulmaan palataan valtuuttamisen hyötyihin liittyvissä kuvauksissa, jossa korostuu valtuuttamisen merkitys omassa johtamistyössä priorisoinnin, ajanhallinnan ja uuden oppimisen näkökulmasta.

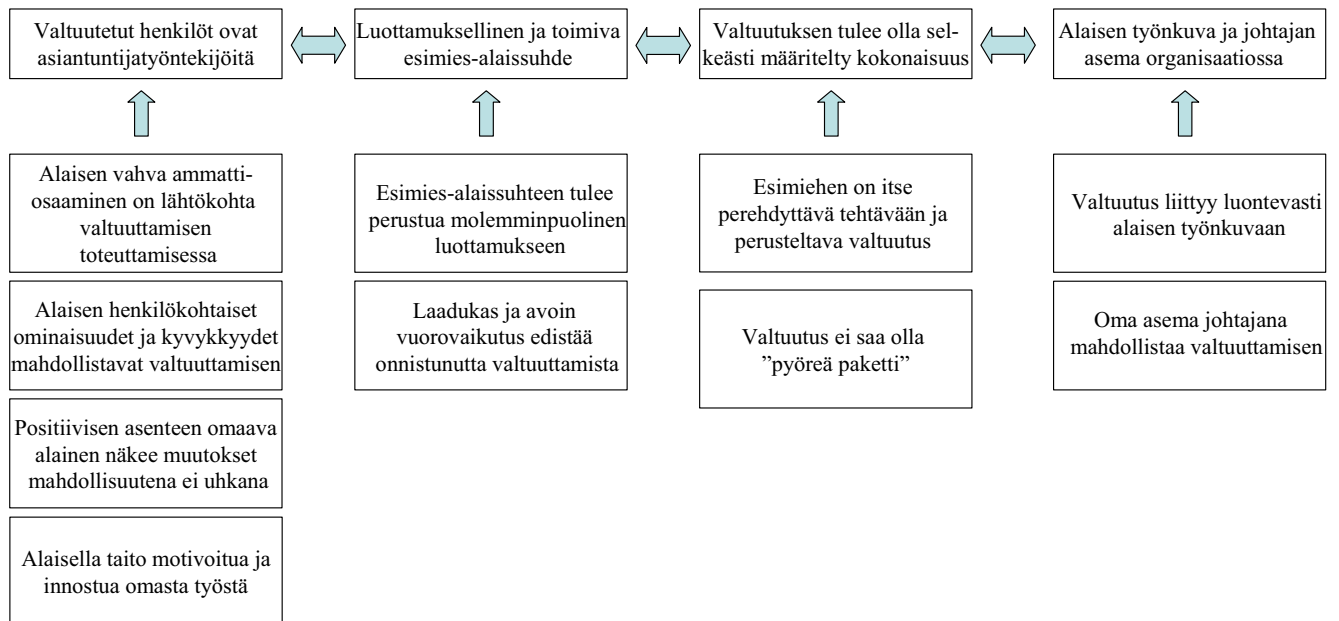
”Kun alaisella on kelpoisuus työhön, edellytetään, että on kykenevä hoitamaan tietyn tyyppisiä asioita.” (h4)

”No kait se tärkein on tämä minun oma asema tässä organisaatiossa. Että ilman johtajan valtuutusta tai vakanssia niin, mulla ei olisi niitä mahdollisuuksia valtuuttaa mitä tällä hetkellä on.” (h1)

”Mun mielestä näitä tehtäviä ei voi hoitaa, ellei koe että niitä voi jakaa. Kun ei kukaan voi omia kaikkia mahdollisia asioita.” (h2)

Teeman neljänneksi ja viimeiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *alaisen työnkuva ja johtajan asema organisaatiossa*.

TAULUKKO 11 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä onnistuneen valtuutuksen edellytyksiin liittyen



5.2.3 Valtuuttamista estävät tekijät

Alaisen osaaminen

Selvästi eniten mainintoja valtuuttamisen esteistä sai työntekijän osaaminen tai tarkemmin sanottuna osaamisen riittämättömyys. Neljä haastateltavaa nosti esille sen, että esimiehen on tärkeää tunnistaa alaisten osaaminen, jotta valtuuttaminen voi onnistua. Kovan ammattiosaamisen lisäksi osaamiseen liitettiin asenne ja alaisen taito motivoitua työstään. Jos asenne on valmiiksi negatiivinen ja ensimmäinen ajatus on se, että ”tää ei kuulu mulle”, niin valtuuttamista on erittäin vaikea toteuttaa onnistuneesti. Tärkeää on myös huomata se, että jokaisella työntekijällä on omanlaisensa osaaminen ja asiantuntijuus. Eli jos henkilö vaihtuu, ei voi olettaa, että uusi henkilö on samalla tavalla kykenevä ja innostunut ottamaan vastaan valtuutuksia kuin aiempi henkilö.

”Itse asiassa osaaminen voi olla ongelma. Että sitten ehkä se, että esimiehenä ymmärtää ja tajuaa, että tolla ei oo nyt motivaatioita, eikä kykyjä...niin silloin se valtuuttaminen on vähän hankalaa.” (h9)

”Henkilöllä ei ole osaamista asian hoitamiseen. Toimenkuvatkin ovat vuosien varrella vaihdelleet henkilöiden mukaan, kaikilta ei onnistu samat tehtävät. Että eroja ihmisten välillä on olemassa ja ne erot on otettava huomioon.” (h7)

”On käsitys siitä, että se kenelle sitä tehtävää antaa, niin hänellä on kykyjä ja taitoja, et siinähan tulee nämä yksilölliset ominaisuudet. Esimiehen tulee ottaa myös resurssit huomioon, siis määrälliset resurssit. Et jos tiedän, että joku on täysin ylikuormitettu, niin silloin pitää tietysti pohtia, että kenelle antaa tehtävän.” (h2)

Osaamiseen liittyen erittäin tärkeää on myös se, että esimies ja alainen näkevät osaamisen samalla tavalla. Esimiehellä ei saa olla liian positiivinen kuva alaisen osaamisesta eikä alaisella liian epärealistinen kuva taidostaan. Tärkeää on myös erottaa se, että jokin tehtävä voi olla yksinkertainen ja selkeä itselle, mutta ei toiselle. Tästä voi johtua se, että valtuutus epäonnistuu, koska valtuuttaja kokee tehtävän helpoksi ja toinen kokeekin sen parissa suurta ahdistusta. Eräällä haastateltavalla oli kokemus tällaisesta valtuuttamisen epäonnistumisesta. *”Valtuutettu koki tietonsa puutteellisemmaksi kuin mitä minä koin. Se oli sellainen itselle selvä asia, niin sen voi niin ku ehkä turhankin huolettomasti jättää. Ja toiselle se olikin sitten vaikea asia” (h6)* Joskus osaamiseen liittyvä valtuuttamista estävä tekijä on se, että alainen kokee, että työtehtävä ei kuulu hänen ammattitaitonsa piiriin. Tällöin valtuutus ei onnistu, koska alainen ei koe tehtävää omakseen eikä motivoidu sen suorittamisesta. Alainen ei koe oman työn rikastamisesta mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena, vaan tyytyy tekemään tiukasti vain toimenkuvanmukaiset tehtävät.

Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *alaisen osaamisvaje ja huono asenne valtuuttamisen esteenä*.

Johtajan työskentely- ja johtamistyyli

Valtuuttamisen yhdeksi esteeksi nousi voimakkaasti johtajan oma työnkuva ja siihen kuluvat tehtävät. Haastattelussa on jo aiemminkin ilmennyt, että oma johtamistyö koetaan kokonaisuutena, joka on hoidettava ja josta on vaikea tai jopa mahdotonta pirstoa pienempiä osia toisten hoidettavaksi. Erään haastatellun sanoin: *”Oma työn on kokonaisuus, jota on vaikea jakaa.” (h8)* Kuten jo aiemmin todettua, viranhaltijan työnkuvaan kuuluvat myös tietyt tehtävät, jotka määritellään johto- ja hallintosäännöissä ja joita ei voi valtuuttaa eteenpäin. Yksi selkeä valtuuttamisen este löytyi rutiiniluontoisista töistä ja johtajan tavasta tehdä työtä. Useat haastateltavista tunnistivat sen, että aikojen saatossa on syntynyt vahvat tottumukset, jotka ohjaavat työn tekemistä arjessa. Toisaalta havaittiin myös se, että kun asioita on totuttu tekemään jollakin tavalla, on niiden uudelleenorganisointi vaikeaa. Vaikeaksi sen tekee luopuminen

jostakin vanhasta ja uuden oppiminen. Kuitenkin omaan työhön liittyvien rutiinien kyseenalaistamisen kautta voi löytyä uudenlaisia tehtäviä ja vastuita valtuutettavaksi.

”Pahin on varmaan niin ku nää vanhat tottumukset miten asioita on tehty, tietynlainen arkuus tätä hallintoa kohtaan.” (h9)

”Näkee, että joitakin asioita on totuttu hoitamaan pitkän ajan kuluessa, että ehkä niistä on vaikea luopua.” (h8)

Rutiinien lisäksi valtuuttamista estävä tekijä voi olla johtajan oma tapa tehdä työtä. Erään johtajan sanoin: *”Minun perustyössä on äärimmäisen vaikeaa tehdä semmoinen valtuutus, koska tähän on tämmöinen luova prosessi. En mä välttämättä aamulla tiedä, että minkä innovaation saan.” (h5)*

”Jotain asioita haluais itse olla mukana tekemässä.” (h7) Edellä oleva lause kuvaa hyvin yhtä valtuuttamisen estettä; esimiehen halua hoitaa tehtävä itse. Tämä halu kumpuaa siitä, että esimiehellä on osaamista asian liittyen sekä tieto siitä, kuinka asia tehdään nopeasti ja tehokkaasti. Erään haastateltavan sanoin: *”Tavallaan se, että jonkun substanssi, kun ite hallitsee, niin on vaikeaa vähän niin ku pitää näppejänsä erossakaan...” (h7)*. Joskus asian opettaminen tai siirtäminen alaiselle on työläämpää ja hitaampi vaihtoehto asian valmiiksi saamiselle kuin se, että tekee asian itse. Myös oma persoona vaikuttaa siihen, että joskus on helpompi hoitaa asia itse kuin valtuuttaa se jollekin toiselle.

”Mä oon hirveen hätäinen, että nopeasti pitäisi saada. Et jotkut asiat aattelee, että mä teen tän ite nopeammin. Tai en mä viitti selittää, tai en mä jaksa juurta jaksain tätä käydä, että tää nyt on hoidettu. Et se, että kaikki pitäis tapahtua nopeasti.” (h9)

Eräs valtuuttamista estävä tekijä on se, että esimies ei tunne alaistaan. Jos alainen on uusi, ei valtuutusta tehdä yhtä helposti ja nopeasti kuin jos kyseessä on vanha ja tuttu työntekijä. *”En ihan anna minkään näköistä valtuutusta, jos en myös tunne hieman sitä ihmistä. Jos ihan vieras on, niin siinä tilanteessa jossa mä en tunne ja tiedä, niin silloin mä kyllä teen itte. Koska mä ajattelen sen näin, että homman tekee toinen, kun oon varma siitä, että se tulee hyvin tehtyä. Mut jollei ole varmaa, niin on paljon raskaampaa tehdä toisen jälkeen sitä työtä uudelleen, kun että sen tekee alusta asti itte.” (h6)* Työsuhteen pituudella koettiin siis olevan merkitystä valtuuttamiseen liittyen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että mieluummin valtuutuksen antaa henkilölle, jolla on vakituinen työsuhte ja joka on työskennellyt kunnassa pidempään. Pidempi työsuhte mahdollistaa tuntemisen ja luottamuksen syntymisen, jotka ovat edel-

lytyksiä valtuuttamiselle. Eli yhtenä esteenä valtuuttamiselle voi todeta olevan alaisen työsuhteen lyhyys ja siitä johtuva luottamuksen puute. Tästä seuraa se, ettei esimies valtuutta alaiselle, jota ei tunne ennalta.

”Mut voi olla, että se pitempi työsuhde tuo sen pituuden kautta jotain kanssakäymistä ja sellaista, mitä ei ehkä lyhyissä suhteissa olekaan. Ainakin tuntee sitten paremmin puolin ja toisin.” (h3)

Mielenkiintoinen näkemys valtuuttamisen esteisiin liittyen oli se, että uskaltaako johtaja ottaa sen riskin, että valtuuttaminen ei aina johda onnistumiseen. Valtuuttamisessa on aina mahdollisuus onnistua tai riski epäonnistua. Eräs haastateltava kuvasi epäonnistumisen riskiä seuraavasti: *”Epäonnistumisen riski on otettava. Antajan on aina vähän vahvemmallalla puolella ja vastuullisemmalla puolella. Se on sitten kannettava se vastuu, jos menee pieleen. Ja katottava miten siitä selvittää. Pitää uskaltaa ottaa riskiä, et se ei välttämättä onnistu.” (h6)* Se kuinka hyvin valtuuttaja pystyy kantamaan epäonnistumisen riskin, joko edistää tai estää valtuuttamisen toteutumista arjessa.

Yhtenä valtuuttamista estävä tekijänä nousi esille se, että johtaja valtuuttaa henkilöä, joka ei halua syystä tai toisesta tulla valtuutetuksi. Tällöin kyseessä on ns. alaisen vastentahtoinen valtuuttaminen. Valtuutus annetaan huolimatta alaisen taidoista tai halusta saada tehtävä itselleen. Toinen syy vastentahtoiseen valtuuttamiseen voi olla se, että alaisella on jo omasta mielestään riittävästi töitä, eikä hän koe omaavansa aikaa valtuutuksen toteuttamiseen. Vastentahtoisessa valtuuttamisessa johtaja valtuuttaa alaista hänen tilannetta huomioimatta. Vielä negatiivisempi muoto valtuuttamisesta on väkisin valtuuttaminen. Tällöin valtuutus on määräysmuotoinen ja käskevä, eikä ota huomioon alaisen taitoja tai työtilannetta. Väkisin valtuuttamisessa alainen ilmaisee haluttomuutensa tai kyvyttömyytensä ottaa vastaan valtuutus, mutta johtaja valtuuttaa alaista tästä huolimatta. Johtajan vastuulla on se, onko valtuuttaminen aitoa valtuuttamista, vai vastentahtoista tai väkisin valtuuttamista. Valtuuttamisen estää johtajan huonosti hoitama valtuuttaminen.

”Sellainen vastentahtoinen valtuuttaminen. Että sun nyt on hoidettava tämä homma. Henkilö kokee ettei millään osaa tai ehdi. Niin silloinhan se lopputulos on hyvin ohut asian kannalta. Se näennäisesti hoidetaan, tosiasiallisesti vähän hunningolla se asia. Tai sitten se pahimmillaan valtuutetaan edelleen. Pannaan vahinko kiertämään.” (h4)

”Valtuuttamisesta tulee helposti määräys, joka on hyvin negatiivinen. Se ei missään nimessä motivoi eikä kannusta. Kyllä tällaisesta väkisin valtuuttamisesta puhutaan, että just ajatellaan että kaikki valtuuttaminen on hyvästä. Mutta silloin joskus se on tällais-

ta, ikään kuin että ei ota huomioon sen kohdehenkilön ajatuksia, ja kykyä ja kestämis-
tä.” (h6)

Viimeisenä johtajaan liittyvänä valtuuttamista estävänä tekijänä oli se, että johtaja ei tunnista itseään johtajaksi tai ei tietoisesti halua ottaa johtajan roolia organisaatiossa. Yhden haastateltavan sanoin: *”Et tavallaan täällä ei niin ku sillä tavalla tunnusteta olevansa johtajia. Tai mielellään se titteli otetaan, mut ei oikeastaan haluttaisi edes esimiehenä toimia.” (h9)* Perusteluina miksi johtajuutta ei tunnisteta tai tietoisesti oteta, oli se, että pienessä organisaatiossa kaikki ovat enemmän toistensa työkavereita ja kollegoita. Haastateltavien mukaan pienessä organisaatiossa jokainen tietää oman vastuunsa ja sen kuka perimmäisen vastuun kantaa. Johtajan työ määriteltiin enemmän asiantuntijatyönä kuin johtamistyönä. Yhden haastateltavan sanoin: *”Tällä on kaikilla hallinnonaloilla, missä tätä johtajuutta on, niin kyl tää on niin ku jaoteltu semmoiseen ammattiosaamiseen. Kaikki on niin ku enemmänkin kollegoita keskenään.” (h6)* Esille nousi myös näkemys, että jos puhutaan tiimityöstä ja yhdessä tekemisestä, ei siinä voi asettua toisen yläpuolelle johtajaksi. Se tunnistaako johtaja itsensä johtajaksi ja ottaako johtaja tietoisesti johtajan roolin vaikuttaa siihen, miten valtuuttaminen ilmenee omassa johtamistyössä

Teeman toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuuttamisen esteenä johtajan työskentely- ja johtamistyyli*.

Pieni kuntaorganisaatio

Kuntaorganisaatioon liittyvät tekijät olivat vähiten mainittuja esteitä valtuutukselle. Valtuuttamisen estävästä lainsäädännöstä sekä hallinto- ja johtosäännöistä oli mainintoja jo aiemmin käsiteltyjen valtuuttamisen teemojen kohdalla. Selkeää on se, että viranomaispäätöksiä voi tehdä vain viranomainen, eikä työsuhteessa oleva työntekijä. Näitä viranomaispäätöksiin liittyviä asioita ei voi valtuuttaa edelleen. Toisaalta myös hallinto- ja johtosäännöt määräävät kunkin viranhaltijan oman valtuutuksen laajuuden. *”Että onhan olemassa myös lainsäädännön rajat, jotka määrittelevät asioita hallinto- ja johtosääntöjen ohella.” (h8)* Toinen näkökulma kuntaorganisaatioon liittyvistä valtuuttamisen estävistä tekijöistä oli organisaation koko. Kolme haastateltavaa koki Joutsan kunnan organisaation pieneksi, jolloin tulee tilanteita, että ei ole montaa vaihtoehtoa töiden toteuttamiseksi. Pienen organisaation haasteena on myös se, että tarvittavaa osaamista ei välttämättä ole kenelläkään. Erään haastateltavan sanoin: *”Pie-*

nessä kunnassa työnkuvat on sellaisia, että myös toimistoihmisillä ne on laajoja ja ne hoitaa todella itsenäisesti niitä. Toimitaan kapealla organisaatiolla ja ihmisillä on kädet täynnä töitä. Tietysti pienessä organisaatiossa tulee se, että ei meillä varmaan ole sitten joka asian asiantuntijuutta kuin jossakin isommissa kaupungeissa.” (h8)

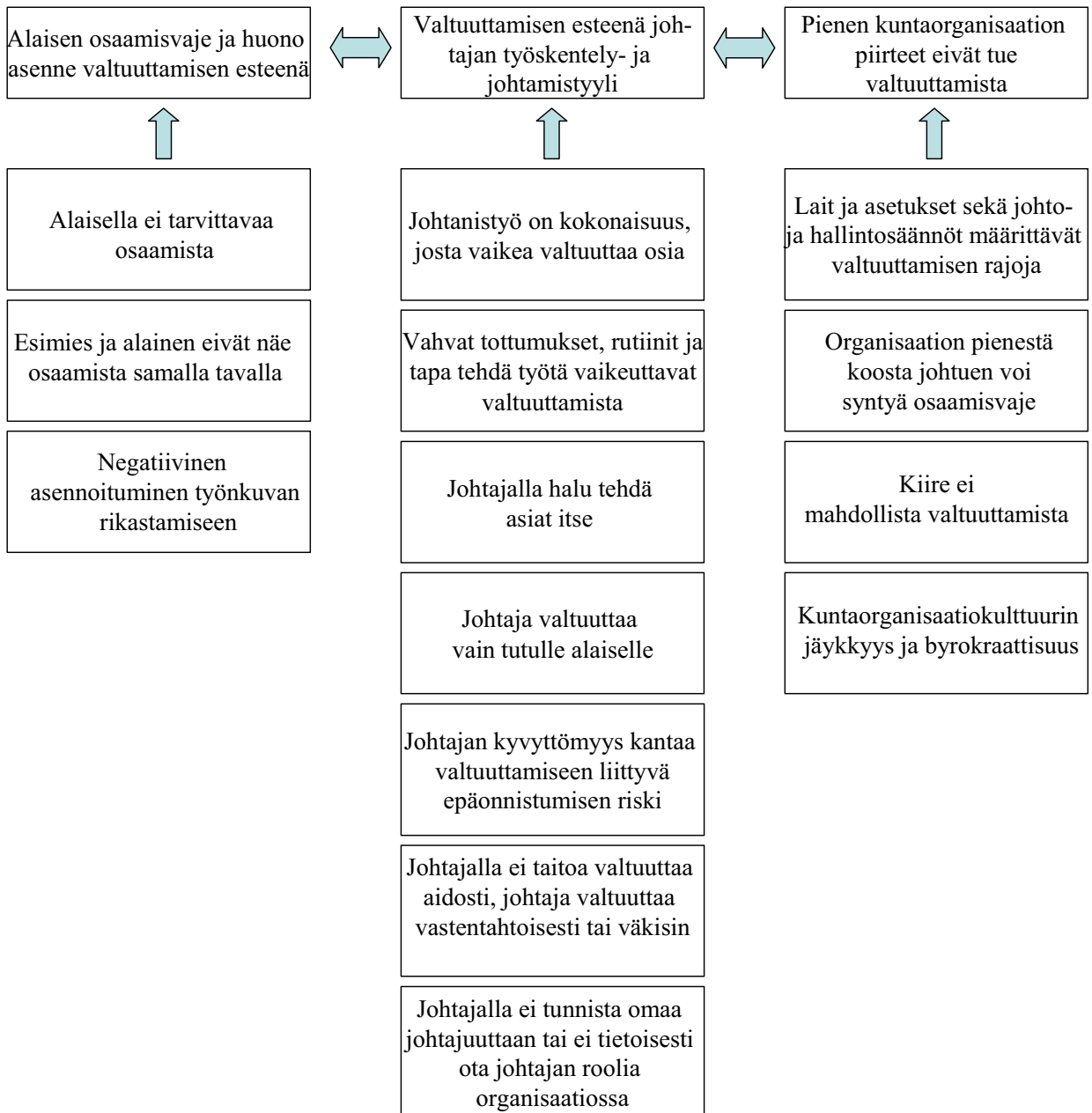
Valtuuttamista estävistä tekijöistä esille nousi myös työelämässä tuttu ilmiö kiire. Kiire aiheuttaa sen, että ihmisillä on valmiiksi kädet täynnä töitä omien työtehtävien hoitamisessa eikä työtilanne näin mahdollista valtuuttamisen vastaanottamista. Kiireiseen tilanteeseen valtuuttaminen saattaa jopa johtaa työntekijöiden väsymiseen, huolimattomuusvirheisiin ja pahimmillaan valtuutettu työtehtävä jää tekemättä. Kiireisen tilanteen tunnistaminen on tärkeää, sillä kaikki alaiset eivät osaa sanoa ei tarjotuille työtehtäville. Hyvä valtuutus ottaa huomioon työntekijän työn määrän ja työpaineet.

”Suurin este on varmaan se tilanne, missä työntekijät siellä omassa työssään on. Elikkä työn määrä ja työpaineet. Eli jos tuntuu, että on ihan pohjatilanne... lähtötilanne on se, että ihminen tekee siellä hyvin suurella intensiteetillä ja paineella sitä työtä, se on hyvin kiireinen ja näin, niin eipä siinä oikein tee mieli mennä paljon valtuuttamaan.” (h4)

”Sitten voi olla että aikaresurssit on sellaisia, että ei ole mahdollisuuksia. Toiset osaa sanoa, että kun mä en nyt oikein kerkiä, jotkut eivät osaa sanoa ja rehkivät liikaa.” (h2)

Yksi valtuuttamista estävä tekijä löytyy kunnan organisaatiokulttuurista. Yhden vastaajan mielestä kuntaorganisaation kulttuuri on historiastaankin johtuen byrokraattinen ja jäykkä. Valtuutus saadaan paperilla virallisia valtuuttamiskanavia pitkin ja valtuutuksen laajuudesta ja sisällöstä ollaan hyvinkin tarkkoja. Organisaatiokulttuuri tekee ihmisistä myös varovaisia ja arkoja hallintoa kohtaan. Joskus järkevänkin kehittämisen esteeksi hakemalla haetaan syitä virallisesta valtuuttamisketjusta. Yhden haastateltavan sanoin: *”Se organisaatiokulttuuri on tehty vähän turhankin jäykäksi.” (h9)* Näin teeman kolmanneksi kuvauskategoriaksi muodostui *pienen kuntaorganisaation piirteet eivät tue valtuuttamista.*

TAULUKKO 12 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä valtuuttamista estävistä asioista



5.3 Valtuuttamisen hyödyt ja haitat

Toisen pääkysymyksen toinen alakysymys liittyi johtajan käsityksiin valtuuttamista seuraavista hyödyistä ja haitoista. Valtuuttamisen hyötyjen kautta syntyy käsitystä valtuuttamisen taustoista eli syistä miksi johtaja valtuuttaa omassa johtamistyössään. Hyödyt jakautuivat selvästi kolmeen eri ryhmään, joista eniten keskustelua herätti johtajan henkilökohtaisesti kokema

hyöty. Erään haastateltavan sanoin: *”On mulla siinä sellainen itsekäskin ajatus. On se, että mun oleminen ei ole välttämätöntä, et jos mä oon kipeä, voin ottaa lomaa, täällä homma pe-
laa. Mä saan itse elintilaa, miettii uusia asioita. Mitkä on ollut uusia asioita joskus, joista on tullut rutiineja, niiden siirtäminen ja taas on tilaa uusille asioille. Eihän kaikkea voi itte tehdä. Uusille asioille täytyy tehdä tilaa. Pitkällä aikavälillä palvelee kaikkia, ja niitä asiakkaitakin.”* (h6) Toiset kaksi hyötynäkökulmaa ovat johtajan tunne alaisen kokemasta hyödystä ja organisaation saama hyöty. Valtuuttamista seuraavien haittojen kuvaamisen kautta syntyy näkemystä siitä, miksi valtuuttamista voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta toteuttaa osana omaa johtamistyötä. Valtuuttamisen haittoina esille nousivat se, että valtuutus jää hoitamatta tai että valtuutuksen saanut käyttää valtuutusta omaksi hyväkseen.

5.3.1 Valtuuttamisen hyödyt

Johtajan henkilökohtainen hyöty

Valtuuttamisen hyötynä esille nousi johtajan kokema henkilökohtainen hyöty. Tämä ilmenee johtajan mahdollisuutena oppia uutta, keskittyä haastavampiin työtehtäviin sekä tehostaa omaa ajankäyttöä. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta esille nousi tärkeänä asiana se, että valtuuttamisen kautta on mahdollisuus oppia alaisen tavasta tehdä työtä. Valtuutetun kanssa on mahdollisuus keskustella työn tekemisestä ja sitä kautta voi laajentaa omaa näkemystään työstä ja työn tekemisen malleista. Parhaassa tapauksessa alaisen tapa tehdä työtä auttaa kyseenalaistamaan omaa tapaansa ajatella ja työskennellä. Valtuuttamisen hyötynä on myös se, että kun alainen on oman asiansa asiantuntija, myös työn lopputulos on usein omaa kädenjälkeä parempi. Valtuuttaminen tarjoaa siis johtajalla yhden tavan oppia ja kehittyä työssään.

”Suurin hyöty on varmasti se, että nää valtuutetut on oman alan asiantuntijoita, niin työn lopputulos on sitten hyvä. Toinen on se, että myös sitä kautta minun omat näkemykset kasvavat, kun siellä on eri tavalla suoritettuja työtä, kun mitä itse ajattelen. Ja sitten yleinen valtuutuksen etu on myös se, että lopputuloksesta sitten voidaan keskustella että minkälainen se on. Ja ennen kaikkea se, tai yhtenä on sitten tämä oman työmäärän rajallistaminen.” (h1)

”No se, joka saa oman tehtävän sitoutuu siihen työhön syvemmin ja sitten se, että tulee niin ku monipuolisemmin sitä näkemystä, kun on useampi ihminen sitä tekemässä. Ja en oikeastaan tiedä, voisiko sitä itse kaikkea tehdä...Ei siitä tulisi sitten niin hyvä, jos sen yksin tekisi. Ei yks pää tiedä niin paljon kuin 15 päätä.” (h4)

Toisaalta valtuuttamisen kautta vapautuu resursseja ja aikaa suunnata omaa johtamistyötä tärkeämpiin ja yhä haastavampiin tehtäviin. Tässä mielessä valtuuttamisen nähtiin olevan jopa edellytys hyvälle johtamis- ja esimiestyölle. Johtajan työn tärkeänä osana on työn suunnittelu ja kehittäminen, johon ei jää riittävästi aikaa, jos kaiken työn hamuaa itselleen. Yhden haastateltavan sanoin: *”No kyllä minä valtuutan, koska minun työskarka on sellainen, että jos mä kaikki itelleni ottaisin, niin minä en kerkeisi tehdä mitään. Kumminkin minun tehtävä on hyvin pitkälti myöskin suunnitella ja kehittää tätä hommaa, toimintaa.”* (h1) Valtuuttaminen nähtiin oman johtamistyön johtamisen välineenä, jolla voidaan saada aikaa keskittyä tärkeisiin ja uusiinkin johtamisen haasteisiin. Valtuuttaminen toimii yhtenä johtamistyön priorisoinnin välineenä.

”No sehän vapauttaa johtajaa oikeastaan sellaisiin tehtäviin, mihin johtaja on niin ku luotukin. Se on asioiden etenemiselle, ylipäättään niiden saavuttamiselle, tavoitteiden asettamiselle edellytys. Mun on pakkokin valtuuttaa, et mun päässä pysyy vaan niin ku isoja asioita. Mun tehtävä on hallita laajoja kokonaisuuksia.” (h9)

”Kyllähän se on oman työn johtaminen, tai oman työn johtaminen ja sen suuntaaminen niin sanotusti tärkeempiin asioihin. Eliikkä se on niin ku oman aikataulun kannalta hyvä juttu. Ku on rahallinen määrä aikaa tehdä omia töitä, niin silloin pystyy keskittymään johonkin toiseen työhön.” (h3)

Valtuuttamisen kolmantena hyötynä on johtajan ja alaisten vuorovaikutuksen kehittyminen. Kuten jo aiemmin mainittua, valtuuttaminen toimii alaisen ja esimiehen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämisen sekä ylläpitämisen välineenä. Yhteiset työtehtävät antavat helposti aihetta kahdenkeskisiin keskusteluihin, joissa voidaan pohtia tehtävän suorittamista tai valmiin tehtävän arviointia. Valtuuttaminen lisää esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä positiivisella ja luontevalla tavalla. Lisääntynyt kanssakäyminen vaikuttaa myös koko organisaatioon luoden myönteistä me-henkeä ja yhdessä tekemisen tunnetta. Erään haastateltavan sanoin: *”Alainen on ihan mielellään ottanut vähän vaativimpia tehtäviä. Mut varmaan se, mitä enemmän valtuuttaa, sitä enemmän on niin ku kanssakäymistä ja tulee sitä tiimityöskentelyn henkeä sitä kautta.”* (h3) Valtuuttaminen mahdollistaa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kehittymisen.

Näiden kuvausten kautta teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *valtuuttaminen mahdollistaa johtajan kasvun paremmaksi johtajaksi*.

Alaisen kokema hyöty

Toinen valtuuttamisen hyötynäkökulma oli johtajan tunne alaisen kokemasta hyödystä. Alaisen kokeman hyödyn taustalla oli haastateltavien henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa sekä heiltä saatu suora palaute valtuuttamiseen liittyen. Ensimmäisenä alaiseen liittyvänä hyötynä esille nousi kasvanut työn mielekkyys, joka syntyy vapaudesta päättää itse työtavoista ja työn tekemiseen liittyvistä asioista. Työn mielekkyys koettiin syntyvän myös työn sisällön rikastumisena; laajempien työtehtävien kautta on mahdollisuus oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Johtajilla oli tunne, että myös alaisen sitoutuminen työn laadukkaaseen suorittamiseen kasvaa valtuuttamisen myötä. Johtajan tuntuma oli myös se, että alainen toimii vastuullisemmin, kun päättää toimistaan itse. Tällöin hän on myös motivoitunut omasta työstään.

”Kun sellainen luottamus on olemassa, niin kyllä he kokee työnsä mielekkääksi. Tykkäävät työstä kun saa ite hakea ratkaisuja kuinka ne siinä organisaatiossa parhaan lopputuloksen saa aikaiseksi. Lopputulos on paras kun saa käyttää omaa järkeä.” (h7)

”Saa työhönsä sisältöä sitä kautta huomattavasti enemmän. Ja sit kun alainen voi luottaa, että häneen kohdistuu hyvää esimiestyötä eli hän saa kykyihinsä, motivaatioonsa, edellytyksiinsä sopivia vastuita. Ja häneen luotetaan.” (h9)

Toisena hyötynä kuvattiin alaiseen kohdistuva luottamus, joka voimistaa alaisen itsetuntoa ja omantunnonarvoa. Esimies osoittaa valtuuttamisella, että hän luottaa alaisen taitoihin ja kykyihin selviytyä hyvin annetusta tehtävästä. Valtuuttaminen koetaan eräänlaisena tunnustuksena osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Alaisen positiivinen ja vahva itsetunto lisää alaisen kyvykkyyden tunnetta ja mahdollistaa siten isompien valtuutuksien vastaanottamisen. Erään haastateltavan sanoin: *”Alainen saa motivaation työlleen. Se on ihan keskustelussa käynyt ilmi, että työntekijään luotetaan, että hän osaa ajatella omilla aivoillaan. Työntekijä pystyy käyttämään omaa osaamistaan hyödyksi. Et voisko sanoa, että tämmöistä itsetunnon, oman tunnonarvon kohotuksen toimii valtuutus monesti.” (h1)*

Toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuuttaminen voimistaa alaisen kokemaa työn mielekkyyttä.*

Organisaation hyöty

Kolmas hyödyn taso oli organisaation tasolla koetut valtuuttamisen hyödyt. Organisaation hyötyinä koettiin taloudelliset säästöt, osaamisen järkevä ja tarkoituksenmukainen käyttö sekä laadukas henkilöstöpolitiikka. Talouden näkökulmasta valtuuttamisen nähtiin tuovan säästöjä ja taloudellista tehokkuutta. Kun tehtävät voidaan valtuuttaa sinne, missä ne hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla, saadaan asiat hoidettua sujuvasti, laadukkaasti ja nopeasti. Yhden haastateltavan sanoin: *”Kyllähän se on taloudellisesti tehokasta, tulee sellainen luonnollinen ja toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen tapa toimia. Tietyt asiat voidaan päättää sillä tasolla missä se niin ku on järkevintä. Ja motivaation kannalta on parasta, että ihmiset voi ite vaikuttaa siihen omaan työhönsä.” (h7)*

Toisena organisaatiotason hyötynä nähtiin se, että työn tekeminen siellä, missä sen paras osaaminen on, tuo parhaan lopputuloksen. Osaamisen tehokas ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen tuo myös joustavuutta organisaatioon. Lähtökohtana työn tekemiselle on se, että jokainen työ pitää tehdä siellä, missä se parhaiten osataan. Tämä luo haasteita johtajille tunnistaa alaisensa asenteen, osaamisen, harrastuneisuuden ja piilevät kyvykkyydet, jotka muodostavat alaisen kokonaisosaamisen. Mitä paremmin johtaja tunnistaa alaisen taidot ja kyvykkyydet sekä kiinnostuksen kohteet, sen tarkoituksenmukaisemmin johtaja voi valtuuttaa alaisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja osaa tarjota alaiselle mielekkäitä haasteita, joiden ratkaisemiseksi alaisella on riittävä osaaminen.

”Se tekee, joka osaa parhaiten. Tulee parempaa jälkeä sitten.” (h8)

”Valtuuttamalla saa hyödynnettyä sitä osaamista paremmin mitä täällä työyhteisössä on. Koska sehän on kuitenkin se voimavara. Itte ei kannata tehdä kaikkea, koska ei osaa parhaiten kaikkea.”(h4)

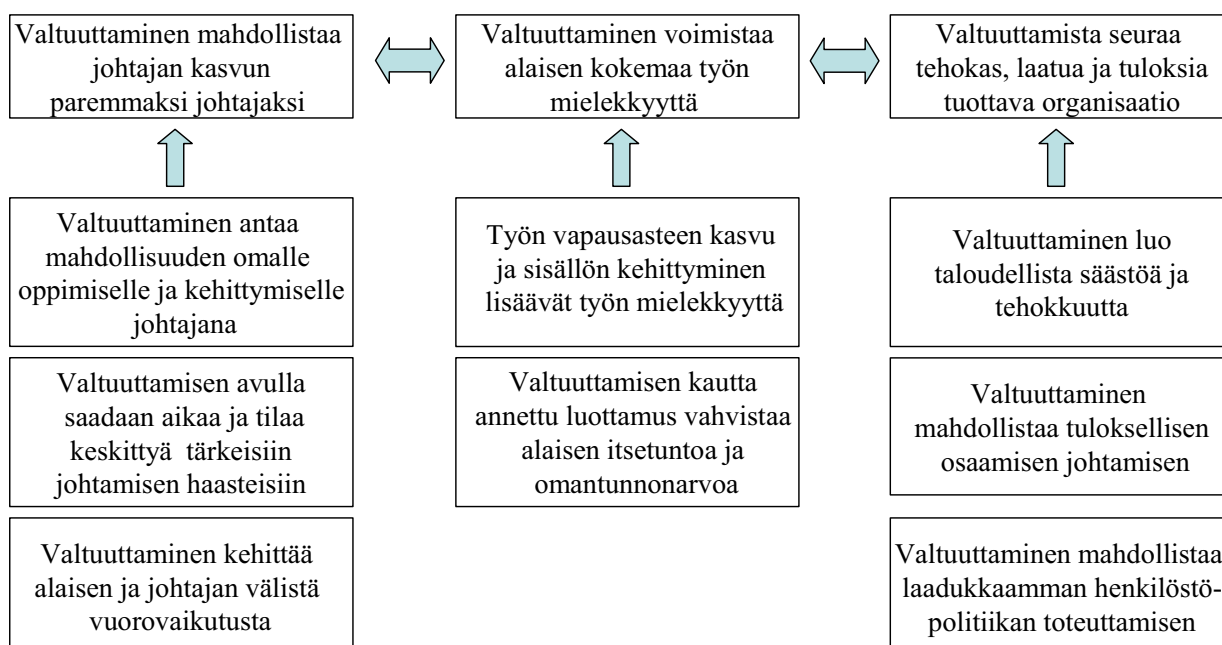
Kolmantena valtuuttamisen laajempaan hyötynä esille nousi laadukkaampi henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka. Haastateltavien mielestä valtuuttamisella nähtiin olevan vahva ja selvä linkitys myös henkilöstön työhyvinvointiin ja yleensäkin työntekijöiden viihtyvyyteen työssä. Valtuuttamiseen liittyvän luottamuksen koettiin omalta osaltaan lisäävän työn mielekkyyttä. Hyvin hoidettu valtuuttaminen nähtiin myös yhdenlaisena positiivisena palkitsemiskeinona ja tunnustuksena hyvin hoidetusta työstä.

”Epäilen että valtuuttamisen käyttö johtaa laadukkaampaan henkilöstöhallintoon. Koska kyllä jos valtuuttaminen tehdään hyvin, niin kyllähän myös alaiset voi paremmin. Kyllä se työhyvinvointia lisääsi.” (h4)

”Että meillä saattais olla hyvinkin paljon mitä antaa, antaa tehtäväksi, ja et ne olis sen laatuasia asioita, et vastaanottaja kokis sen tunnustuksena ja kokis sen tämmöisenä luottamuksen osoituksena ja et hän on menestynyt ja että häntä arvostetaan työntekijänä. Niin se olis ihan koko henkilöstön kannalta ja henkilöstöhallinnon kannalta ihan hyvä juttu. Näkisin valtuuttamisen yhtenä palkitsemissä keinona.” (h6)

Teeman viimeiseksi ja kolmanneksi kuvauskategoriaksi muodostui *tehokas, laatua ja tuloksia tuottava organisaatio*.

TAULUKKO 13 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä valtuuttamisen hyödyistä



5.3.2 Valtuuttamisen haitat

Valtuuttamisen haittoja nousi esille selvästi vähemmän kuin valtuuttamisen hyötyjä. Merkittävää oli se, että enemmistö haitoista liittyi huoleen alaisen jaksamisesta ja mahdollisuudesta tehdä oma työ hyvin. Vain kaksi mainintaa valtuuttamisen haitoista liittyi yleisemmin valtuutuksen saaneeseen henkilöön, joka on käyttänyt saamaansa valtuutusta väärin. Alaisen jaksamiseen ja suoriutumiseen liittyen on erittäin tärkeää tunnistaa alaisen kulloinenkin työtilanne. Alaisen työtilanteen tuntemattomuus voi johtaa siihen, että alaiselle kuormitetaan liika tehtäviä, jolloin hän ei yksinkertaisesti jaksa tehdä työtään. Siksi esimiehen on tärkeää tiedostaa

alapestensa kokonaistilanne työssä ja osittain myös työn ulkopuolella. Tiukkaan elämäntilanteeseen tullut valtuutus voi olla isoksi haitaksi kaikille valtuutuksen osapuolille. Joskus on myös tilanteita, että alainen ei osaa sanoa ei, vaikka muu työtilanne vaatisi niin tekemään. Tällöin hän saattaa hamuta itselleen uusia vastuuta ja työtehtäviä, vaikka entisetkin tehtävät ovat kesken. Valtuuttamisen liittyen yksi esimiehen tärkeä tehtävä onkin osata lukea alaisen todellista työtilannetta. Kuten jo aiemmin mainittua myös kiire voi vaikuttaa siihen, että valtuutus epäonnistuu ja johtaa alaisen töiden tekemättömyyteen. Pahin haitta valtuutuksesta on siis se, että työt jäävät kokonaan tekemättä.

”Esimiehen on tunnettava alaisen henkiset ja ajalliset ja muut resurssit, et eihän määräänsä enempiä voi kukaan hoitaa. Jos esimies ei tunne kokonaistilannetta tai ei tunne alaisensa elämäntilannetta, niin valtuutus voi olla haitaksi. Jos on esim. äiti, joka yöt valvoo ja päivät raataa töitä, niin se voi olla, että viimeinen valtuutus joskus kaataa siten selkärangan. Että hän ei yksinkertaisesti pysty siihen, vaikka edellytykset olisi olemassa, mutta kokonaistilanne on siihen tilanteeseen väärä.” (h9)

”Työ on välillä semmoista hektistä. Ja varsinkin jos kiireeseen tulee valtuutus, niin alaisen omat työ kärsii siitä.” (h3)

Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi määrittyi *valtuutus jää hoitamatta tai hoidetaan ”sinne päin”*.

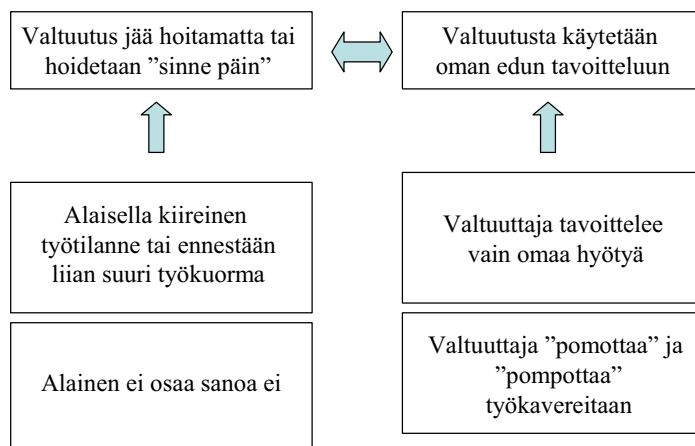
Toisena valtuuttamisen haittana esille nousi valtuutuksen saaneen henkilön oman edun tavoittelu ja toisten ”pomottaminen”. Oman edun ajamisessa valtuutuksen avulla tehdään itselle suotuisia tekoja ja päätöksiä. Toinen valtuuttamisen varjopuoli on se, että valtuutuksen saanut henkilö käyttää väärin saatua valta-asemaa suhteessa toisiin työntekijöihin. Tällaisessa tilanteessa valtuutuksen saanut ”pomottaa” ja ”pompottaa” muita työntekijöitä oman tahtonsa mukaisesti. Joskus vastaan on tullut myös tilanne, jossa valtuutettu on käyttänyt saatuaan vapauttaa väärin unohtaen vastuun, joka tulee valtuutuksessa vallan mukana. Haastateltavien mielestä valtuutuksen väärinkäytöksiä on kuitenkin vuosien mittaan tapahtunut aika harvoin.

”Valtuutusta käytetään väärin. Ajamaan tämän valtuutuksen saaneen omia etuja. Nämä edut eivät ole missään tekemisessä työn kanssa. Valtuutus on noussut päähän ja sitä on alettu käyttämään epäasiallisella tavalla. Et on alettu pomottelemaan ihmisiä.” (h6)

”Ja sehän on aina pahinta johtajalle, et jos sitä huomaa, et se käyttää sitä tilannetta hyväksi, et se ei ymmärrä, että tässä on kyse sekä vapaudesta ja vastuusta yhtäaikaan.” (h9)

Näin teema toiseksi ja viimeiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuutusta käytetään oman edun tavoitteluun*.

TAULUKKO 14 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä liittyen valtuuttamisen haittoihin



5.4 Valtuuttava johtaja

Tutkimuksen toisen pääkysymyksen kolmantena alakysymyksenä oli tutkia ”*Millaisena valtuuttavana johtajana johtoryhmän jäsenet käsittävät itsensä?*”. Alakysymyksen tavoitteena oli muodostaa ensin ymmärrystä siitä, millainen on haastateltavien käsitys valtuuttavasta johtajasta. Tämän jälkeen kartoitettiin haastateltavien käsityksiä valtuuttavaan johtamistapaan vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi johtajat arvioivat itseään ja omaa johtamistyyliään suhteessa omaan käsitykseen valtuuttavasta johtajuudesta.

Johtajan arvot ja ihmiskäsitys

Lähes kaikki haastateltavat määrittivät, että oman johtamistyylin ja valtuuttamisen taustalla vaikuttavat vahvasti henkilökohtainen arvomaailma ja ihmiskäsitys. Nämä joko tukevat tai estävät valtuuttamisen toteuttamisen. Henkilökohtaiset arvot, jotka tukevat valtuuttamista, liittyvät inhimillisyyden, ihmisyyden ja yksilöllisyyden arvostamiseen sekä kunnioittamiseen. Erään haastateltavan sanoin: ”*Minä mielestäni koitan edustaa inhimillisyyttä mahdollisimman paljon.*” (h6) Arvot ohjaavat sitä, miten suhtaudumme toisiin ihmisiin ja työhön. Ne auttavat myös tekemään erilaisten valintoja ja tavoittelemaan itselle ja yhteisölle tärkeitä asioita. Joh-

tajan henkilökohtaiset arvot vaikuttavat vahvasti siihen, miten johtaja toteuttaa valtuuttamista arjessa.

”Valtuuttava johtaja on henkilö, jolla on oma elämä tasapainossa ja arvorakenne ei ole jollakin tavalla vääristynyt” (h5)

”Mutta, että kunnioitan kumminkin tällöisiä pehmeitä ihmisarvoja, että jokainen, ajattelen, että jokainen ihminen on todella ihminen, omilla aivoillaan varustettu ja oman kykyjensä mukainen, siis yksilö.” (h1)

Toinen valtuuttavaan johtajuuteen vaikuttava tekijä oli johtajan ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys tarkoittaa sitä, millaisena yksilö näkee toisen ihmisen. Positiivinen ihmiskäsitys kuvaa ihmistä henkilönä, jolla on pyrkimys tehdä parhaansa ja aikaansaada yleistä hyvää. Negatiivinen ihmiskäsitys kuvaa ihmisen esim. laiskana oman edun tavoittelijana, joka menee siitä, mistä aita on matalin. Valtuuttamisen näkökulmasta se, millaisena näemme toisen ihmisen, vaikuttaa siihen, että luotammeko häneen ja haluammeko antaa hänelle vastuuta ja valtaa. Haastateltavien mukaan mitä positiivisempi on johtajan ihmiskäsitys, sitä helpompi on valtuuttaa. Joskus liian positiivinen ihmiskäsitys on saanut myös kolhuja, kun ihminen, johon on luottanut, ei ole ollutkaan sen arvoinen. Tämä pettymys on aikaansaanut sen, että johtajasta on tullut harkitsemisempi ja varovaisempi valtuuttaja.

”Mä luulen, että se mikä perimmiltään vaikuttaa, on käsitys ihmisestä. Mullahan on kuitenkin semmonen hirveen positiivinen käsitys ihmisistä, et ne pystyy, ne haluaa, ne tekee ihan mitä vaan, on sisäisesti motivoituneita tekemään erilaisia asioita. Mulla on luottamus ihmisessä viime kädessä hyvään.” (h9)

”Mä luotan toisiin ihmisiin, se on oma ominaisuus. Luotan siihen, että ne osaa sen hoidaa. Mun on helppo puhua kaikille. Että on matala kynnyksellä tulla jutteleen.” (h4)

Teeman ensimmäiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *valtuuttavan johtajan arvot ja ihmiskäsitys tukevat valtuuttamista*.

Johtajan persoona

”Johtaminen on ihmissuhdetyötä, niin sitä tehdään persoonalla ja siihen vaikuttaa ne omat persoonallisuuden piirteet.” (h4) Nämä luonteenpiirteet vaikuttavat omalta osaltaan siihen kuinka aktiivisesti, spontaanisti, harkiten ja huolella valtuutusta käytetään osana omaa johtamistyötä. Haastateltavat nostivat esille seuraavia luonteenpiirteitä, joilla on vaikutusta valtuuttamiseen ilmenemiseen johtamistyössä.

- avoimuus eli johtajaa on helppo lähestyä erilaisten asioiden tiimoilta
- suoruus eli johtaja ilmaisee selvästi mitä alaiselta odottaa ja toivoo sekä antaa suoraa palautetta
- määrätietoisuus eli johtajalla on selkeä ja linjakas näkemys valtuuttamisen toteuttamisesta
- sovinnollisuus eli johtaja haluaa olla kaikkien kanssa hyvissä väleissä
- perusteellisuus ja harkitsevuus eli johtaja haluaa pohtia ja miettiä asioita sekä niiden seurauksia hyvin jo etukäteen
- loogisuus eli johtaja perustaa toimintansa tosiasioille, faktoille, syy-seuraussuhteille
- varovaisuus eli johtaja noudattaa tarkasti sääntöjä ja normeja
- neuvottelevuus eli johtaja haluaa keskustella asioista alaisten kanssa, ei kärkeä ja pomottaa alaisiaan
- taito luottaa alaisiin
- empatia eli johtajalla on taito ymmärtää alaisten hyviä ja huonoja hetkiä
- tuloshakuisuus eli johtaja toimii esimerkkinä tuloksien tekijänä

Osa näistä edellä luetelluista piirteistä on selvästi valtuuttamista tukevia piirteitä (mm. avoimuus, suoruus, luottamus) ja osa saattaa hidastaa tai jopa estää valtuuttamista (mm. harkitsevuus, varovaisuus). Haastateltavien mukaan omaan perusluonteeseen on myös ajan saatossa vaikuttanut nykyisen työn luonne.

”Mä olen aika lailla suora, ihmisten ei pidä koittaa katsoa, hakea vinkkejä, et mitähän se tarkoittaa. Vaan asiat otetaan suoraan esille.” (h2)

”Varmaan kaikki tulee luonteesta ja sitten toisaalta näiden töiden luonne on semmoinen. Semmoinen sovinnollisuus, et haluaa olla kumminkin kaikkien kanssa hyvissä väleissä.” (h3)

”Opin luottamaan alaisiin vähitellen, että alkuun olin hyvin paljon tällainen yksilösuorittaja. Epäilin ja hermostuin lainausmerkeissä ja koin kiusallisena sen, jos henkilö ei selvinyt tehtävästään.” (h5)

Haastateltavien mukaan valtuuttavassa johtajuudessa erittäin tärkeää on se, että johtaja on aito ja sinut itsensä kanssa, jolloin hänen ei tarvitse esittää mitään muuta kuin mitä on. Lähtökohta hyvälle valtuuttamiselle on siinä, että johtajalla on oma elämä tasapainossa. Näin teeman toiseksi kuvauskategoriaksi muodostui *johtajan luonteenpiirteet vaikuttavat valtuuttamisen toteuttamiseen*.

Johtajan valtuuttamistyyli

Usea haastateltava kuvasi omaa valtuuttamistaan harkitsevana, pohtivana ja hitaana prosessina. Valtuuttamisen toteuttamisessa eniten aikaa ja puntarointia liittyy siihen, tehdäkö työ itse vai valtuuttaako tehtävä alaiselle. Tähän vaikuttavat eniten oma työtilanne eli onko johtajan

itse mahdollista suorittaa tehtävä ja toisaalta onko tehtävä sellainen, että se voidaan valtuuttaa edelleen. Erään haastateltavan sanoin: *”Ehkä joskus voi käydä liian pitkää rajankäyntiä siitä kannattaako joku tehtävä valtuuttaa vai tehdä se itse”* (h3) Toisaalta haastattelujen kautta nousi uudelleen esille myös se, että joskus johtaja tekee liikaakin asioita.

Jos johtaja päätyy valtuuttamaan alaiselle, on seuraava harkinnan paikka se, miten asian valtuuttaa edelleen. Miten kuvata valtuutuksen sisältö ja valtuuttamisen syyt, jolloin alaiselle syntyy hyvä ymmärrys valtuutettavasta asiasta ja sen merkityksestä? Kenelle tehtävän valtuuttaa eli kenellä on riittävä osaaminen, motivaatio ja halu ottaa vastaan valtuutus sekä suoriutua tehtävästä hyvin? Kenellä on aikaa tehtävän suorittamiselle? Millainen lopputulos tulee aikaansaada? Näiden erilaisten kysymysten kautta johtaja pohtii valtuuttamista etukäteen ennen valtuutuksen toteuttamista johtamistyössä. Tämä pohdinta omalta osaltaan tekee prosessista hitaan ja harkitsevan.

”Valtuuttaminen on ihan luontevaa muilta osin, mutta tietysti se on puntarointi aina, että tuota onko se mahdollista, että pitää ottaa huomioon asenteet ja ammattitaito.” (h8)

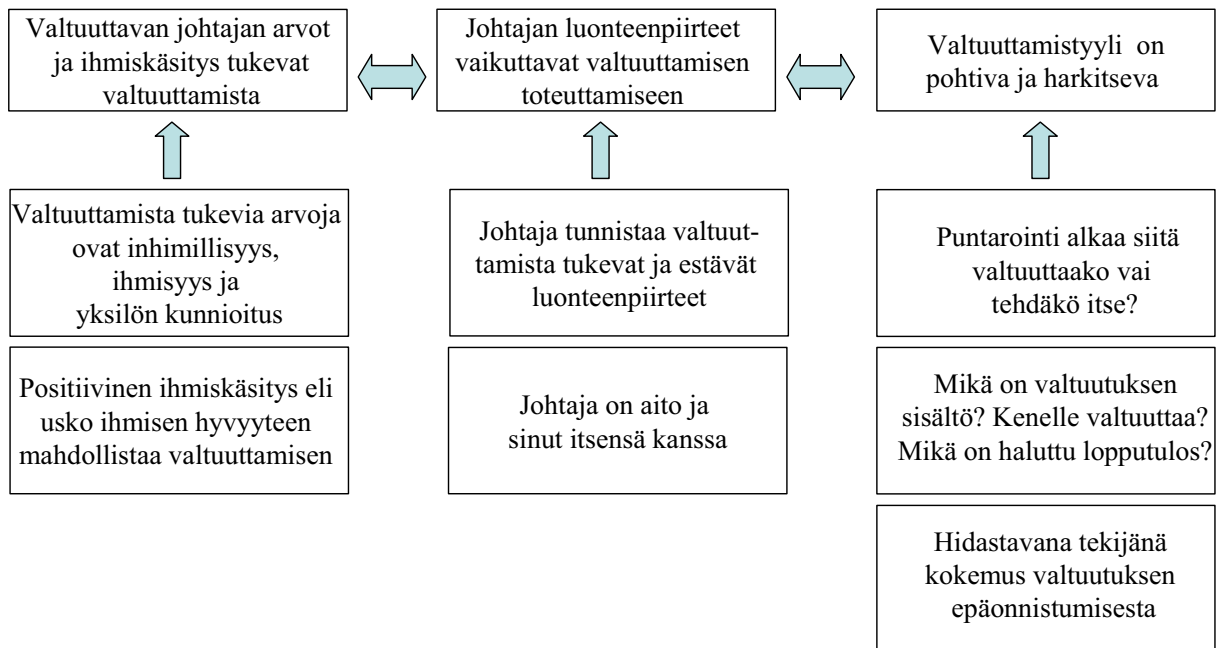
”Et jos valtuutan niin ainakin kerron hyvin tarkkaan, että mikä on jonkun tehtävän tarkoitus, ja miksi sitä tarvitaan ja yritän sitä kautta myös motivoida ja selventää sitä, että miksi se pitää tehdä.” (h3)

”Varmaan enemmänkin voisi valtuuttaa vielä. Mutta ei se helppoa koskaan ole, koska mä mietin varmaan vähän liiankin tarkkaan mietin sitä lopputulosta sitten.” (h4)

Valtuuttamisen harkitsevuuteen ja hitauteen on vaikuttanut omalta osaltaan myös epäonnistunut valtuuttaminen. Tästä oppineena johtaja miettii ja pohtii syvemmin valtuuttamisen toteuttamista. Erään haastateltavan sanoin: *”Elämä on opettanut. Mä oon ollut joskus liian sinisilmäinen. Oon kuvitellu, että oon tajunnu asiat paremmin kuin sitten olenkaan. Kun valtuutuksen tekee kohtuullisen varovaisesti, niin siinä ei tuu pettymyksiä ja se on helpompi ottaa vastaan silloin.”* (h6)

Teeman kolmanneksi ja viimeiseksi kuvauskategoriaksi syntyi *valtuuttamistyyli on pohtiva ja harkitseva*.

TAULUKKO 15 Kuvauskategorioiden muodostuminen haastateltujen käsityksistä liittyen itseensä valtuuttavana johtajajana



6. TULOSTEN YHTEENVETO JA NIISTÄ KESKUSTELU

Valtuuttamisen käsite

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ja sen ilmenemisestä omassa johtamistyössään. Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsitykset valtuuttamisen käsitteestä olivat toisistaan erilaisia. Käsitettä määriteltiin samanaikaisesti tutuksi, vieraaksi, sekavaksi ja oudoksikin kuntajohtamisen kentässä. Valtuuttamisen käsitteeseen liittyi voimakkaasti näkemys siitä, kenellä tai millä on valta valtuuttaa. Tähän liittyen syntyi termi ”*virallinen valtuuttaminen*”, jossa valtuutus tulee virallista tietä kuntalaiselta kunnanvaltuutetulle. Toisena virallisena valtuuttajana nähtiin kuntalaki sekä hallinto- ja johtosäännöt. Näiden virallisten valtuuttajien kautta valtuutus siirtyy johtaville viranhaltijoille. Toinen syntynyt termi ”*epävirallinen valtuuttaminen*” kuvasi esimiehen ja alaisen välistä valtuuttamista. Tutkija oli tutkimuksen alussa epäillyt valtuuttamisen olevan kuntakentässä ristiriitainen käsite, koska se sanana muistuttaa valtuutettua ja valtuustoa. Tutkimus vahvisti tämän oletuksen. Haastateltavien kuvauksista kävi selvästi ilmi, että tämä samankaltaisuus sekoitti puhumaan välillä siitä, millainen ja keneltä tai mistä oma valtuutus tulee enemmän kuin siitä miten itse voi valtuuttaa alaisiaan. Yksi haastateltavista jopa totesi, ettei ”*Eihän mulla ole valtaa valtuuttaa. Ne valtuutukset pitää antaa siellä meidän johtosäännössä.*” (h2) Tämä osoitti selvästi, että valtuuttamisen käsite koettiin liittyvän haastateltavien luomaan ajatukseen virallisesta valtuuttamisesta.

Spontaanisti valtuuttamiseen sanana liitettiin positiivinen tai neutraali tunne. Yksikään vastaajista ei liittänyt sanaan negatiivisia tunteita, mutta niitä ilmeni haastattelun edetessä. Erityisesti epäonnistunut valtuuttaminen nosti esille negatiivisia tunteita, jollaisiksi mainittiin yksinäisyys, riittämättömyys ja kyvyttömyys. Johtajien kokemuksen ja saadun palautteen kautta huonosti hoidettu valtuuttaminen aikaansai alaisessa tunteen, että valtuuttamista käytetään vain omien töiden vyöryttämiseen ja oman valta-aseman osoittamiseen. Haastattelussa syntyi myös termi nakittaminen, joka on valtuuttamisen negatiivinen muoto. Nakittamista kuvaa hyvin seuraava suora lainaus: ”*Huono valtuuttaminen on vaan semmoista aika selkeästi määritellyn tai paremminkin epäselvästi määritellyn tehtävän siirtämistä jollekin, ilman todellista valtaa vaikuttaa siihen tehtävän toteuttamiseen. Se kai sen motivaation tappaa parhaiten. Hoida*

tämä, sulla ei hirveesti ite sanottavaa siitä, kuinka se tehdään. Mut tää on sun tehtäväsi, eikä sulle resursoidakaan mitään.” (h4)

Kysyttäessä haastateltavien näkemystä valtuuttamisen sanasta, saatiin lopputuloksena aika yhdenmukaisia määritelmiä. Haastateltavat määrittivät, että valtuuttamisessa on kyse vallan ja vastuun tasapainosta, luottamuksen osoituksesta alaiselle sekä myönteisten olosuhteiden luomisesta. Suppeimmillaan valtuutuksen nähtiin liittyvän tietyn tehtävän suorittamiseen ja tähän liittyvän päätösvallan siirtämiseen. Toisaalta valtuuttaminen nähtiin myös aivan normaalina esimiehen ja alaisen välisenä yhteistyönä ja työnjakona. Mielenkiinto valtuuttamisen käsitteen eroavaisuus löytyi julkisen sektorin ja yksityisen sektorin piiristä. Yksityisellä sektorilla valtuuksia saa niin paljon kuin on rahkeita ottaa, kun taas julkisella sektorilla valtuutus selvästi annetaan ylhäältä käsin. Valtuuttamisen sanan synonyymit nostivat esille yhden mielenkiintoisimmista tutkimustuloksista. Yleisesti synonyymeiksi muodostuivat luottamus, oikeutus ja delegointi. Tosin delegointi herätti haastateltavissa kahdenlaisia mielipiteitä; osan mielestä delegointi on valtuuttamisen synonyymi ja toisten mielestä sanat eivät ollenkaan kuvaa samaa ilmiötä. Yhdeksi delegointia ja valtuuttamista erottavaksi tekijäksi mainittiin luottamus, joka muuntaa delegoinnin valtuuttamiseksi. Delegointi nähtiin myös mekaanisempana ja rajatumpana tehtävän siirtona. Erään haastateltavan sanoin: *”No tietysti ensimmäisenä tulis vaikka delegointi mieleen, mut toisaalta ei se ihan lähellä ole kuitenkaan. Et tota delegoinnissa mun mielestä selvästi nii ku jotakin...omaa tehtävää siirretään toiselle, tai omaa päätösvaltaa, tai omaa vastuualuetta. Mut et täs valtuuttamisessa on kuitenkin ehkä semmonen...tuota, et luottamus siihen tulee in ku enemmän mukaan. Kyllähän se delegoinnissakin on, mut se voi olla paljon mekaanisempaa” (h9)* Valtuuttaminen sana ja toimintatapana nähtiin myös positiivisempana kuin delegointi, joka on ajansaatossa tahriintunut ja jota mm. käytetään työyhteisössä jopa vitsinomaisesti.

Myös kirjallisuudesta löytyy näkemyksiä delegoinnin ja valtuuttamisen eroista. Mm. Pekka Ruohotie (2000) täsmentää, että delegoidessa esimies antaa itselleen kuuluvan tehtävän jonkun toisen hoidettavaksi. Sen sijaan valtuuttaminen tarkoittaa hänen kiteyttämänään niiden rajoitusten poistamista, jotka estivät henkilöä tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella. (Ruohotie 2000, 298–299.) Myös Conger ja Kanungo korostavat, että valtuuttaminen on mahdollistamisen prosessi, ei vain delegointia (Conger & Kanungo 1998).

Tänä päivänä yli 70 % organisaatioista on omaksunut jonkinlaisia valtuuttamisen mahdollistavia tai sitä tukevia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat ainakin osalle henkilöstöä (Spreitzer 2007, 2). Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että käsitteestä on olemassa yhteinen ymmärrys. Haastattelujen seurauksena voi huomata, että haastatelluilla ei ole yhteistä yksiselitteistä ymmärrystä siitä, mistä valtuuttamisen käsitteessä on kysymys. Appelbaum ym. ja Honold toteavatkin, että käsitteen moniulotteisuuden ja kompleksisuuden takia on tärkeää, että jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä valtuuttaminen tarkoittaa meille ja miten se ilmenee arjessa (Appelbaum ym.1999, 250; Honold 1997, 202). Vain yhteisen käsitteen määrittelyn kautta voi valtuuttaminen onnistua ja aikaansaada menetyksiä organisaatioissa.

TAULUKKO 16 Yhteenveto johtoryhmän jäsenten käsityksistä valtuuttamisen käsitteeseen liittyen

Joutsan kunnan johtoryhmän käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä	
Kuvaus-kategoriat	<p>Valtuuttaminen on kuntakentässä ristiriitainen käsite</p> <p>Käsitykset siitä kenellä on valtaa valtuuttaa ovat erilaisia</p> <p>Valtuuttamisen käsite herättää tunteita</p> <p>Valtuuttamisen käsitteellä on monimerkityksellinen sisältö</p> <p>Valtuuttamisen synonyymit ovat delegointi, luottamus ja oikeutus</p> <p>Luottamus erottaa valtuuttamisen delegoinnista</p> <p>Käsitteen sisältö eri yksityisellä ja julkisella sektorilla</p>

Valtuuttamisen ilmeneminen

Tutkimuksen toisena pääkysymyksenä oli selvittää miten johtoryhmän jäsenet käsittävät valtuuttamisen ilmenevän omassa johtamistyössään. Tätä kysymystä täsmennettiin johtoryhmän jäsenten käsityksillä liittyen valtuuttamista edistävistä ja estävistä tekijöistä. Valtuuttamisen ilmenemiseen liittyväksi tärkeäksi näkökulmaksi muodostui johtajan oma työnkuva, josta käsin hän voi tarvittaessa ja halutessa valtuuttaa alaisiaan. Tästä syntyi käsite johtajan pelikenttä, joka kuvaa niitä asioita ja tekijöitä, jotka luovat raamit johtajan johtamistyölle ja siten valtuuttamiselle. Aiemmin kuvattu ”virallinen valtuuttaminen” luo tietynlaiset raamit johtamistyölle ja valtuuttamisen toteutukselle. Tämän lisäksi valtuuttamisen raameja luovat Jout-

san kuntastrategia ja haastattelujen aikaan syntymässä olleet hallintokunta-kohtaiset tuloskortit. Erään haastateltavan sanoin: *”Mä haluisin mennä siihen, että meillä on nää tuloskortit, joissa me sovitaan vaan tietynlaiset pelisäännöt, että näihin me pyritään, näillä resursseilla, ja mulla on oikeastaan sama, miten niihin päästään, kunhan ne on kunniallisia ne keinot ja ne sopii pelisääntöihin, mitkä kunnallisessa järjestelmässä on.”* (h9) Mielenkiintoinen valtuuttaja löytyi myös asiakkaista, joilta koettiin tulevan tiettyjä toimeksiantoja ja valtuutuksia hoitaa heidän puolestaan tiettyjä tehtäviä.

Jokaisella haastatellulla on erikokoinen ja erilainen työyhteisö johdettavanaan. Alaisten määrä vaihteli 0-250 henkilöön, samoin vaihteli alaisten koulutustausta. Tämä luo tietenkin erilaisen lähtökohdan sille, kuinka valtuuttamista voi toteuttaa omassa johtamistyössään. Haastattelujen kautta ilmeni myös, että valtuuttamisen toteuttamisesta ei ole yhteisesti keskusteltu johtoryhmässä. Jokainen johtaja toteuttaa valtuuttamista omassa työssään omaan johtamistyyliin sopivalla tavalla. Tämä tuo tiettyä erilaisuutta ja pirstaleisuutta valtuuttamisen ilmenemiseen. Yhteisesti valtuuttamisen ilmenemisestä voi todeta, että eniten valtuutetaan pieniä ja rutiininomaisia tehtäviä. Tutkijalle jäi mielikuva, että aitoa ja laajaa valtuuttamista on kohdekunnassa käytössä niukahkosti. Vain yksi haastateltava totesi: *”Kaikki asioita on ihan yhtä helppoa valtuuttaa.”* (h6) Haastateltavilla oli kokemuksia sekä yksilö- että tiimivaltuutuksesta. Yksilövaltuutus koettiin mielekkäämpänä, riskittömämpänä ja helpompana toteuttaa kuin tiimivaltuutus. Tiimivaltuutuksen onnistumiseksi on tiimissä oltava johtaja, joka viime kädessä vastaa valtuutuksen onnistumisesta. Myös aidon tiimityön toteuttamisen vaikeus oli yksi tiimivaltuutusta estävä tekijä.

Valtuuttamista mahdollistavia tekijöitä löytyi useita. Eniten painoarvoa saivat kuntaorganisaation asiantuntijatyöntekijät, joille on helppo valtuuttaa heidän korkean osaamisensa vuoksi. Erään haastateltavan sanoin: *”Se on aika pitkälle valtuuttamista koko johtaminen, koska kaikki työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita.”* (h3) Osaaminen nähtiin laajana kokonaisuutena, johon liittyivät alaisen asenne, taito motivoitua ja innostua työstään, harrastuneisuus, ammattitaito, henkilökohtaiset kyvykkyydet ja kokonaispersoonaa. Valtuuttamisen toteuttamisen lähtökohtana oli esimiehen ja alaisen välinen hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jota ilman ei voi valtuuttaa. Mielenkiintoinen valtuuttamisen onnistumista tukeva tekijä oli valtuuttamisen ilmaiseminen. Paras lopputulos syntyy, kun valtuutus on ilmaistu selkeästi, eikä se ole ns. pyöreä paketti. Itsestään selvä valtuuttamista edistävä tekijä on johtajan ja alaisen asema ja työnkuva organisaatiossa.

Valtuuttamista estäviä tekijöitä olivat alaisen osaamisvaje, johtajan oma tapa tehdä johtamistyötä sekä pieneen kuntaorganisaatioon liittyvät tekijät. Alaisen osaamisvajeeseen liitettiin myös huono ja negatiivinen asenne, joka ei mahdollista valtuuttamista. Johtajan omaan tapaan tehdä työtä liittyi kiinnostavia asioita; mm. johtajan vaikeus luopua rutiineista, halu tehdä asioita itse ja kyvyttömyys kantaa valtuuttamiseen liittyvä epäonnistumisen riski. Mielenkiintoinen este valtuuttamiselle löytyi johtajan tavasta valtuuttaa. Haastattelujen kautta syntyivät termit ”*vastentahtoinen valtuuttaminen*” tai ”*väkisin valtuuttaminen*”, joissa molemmissa johtaja valtuuttaa alaista, vaikkei tämä ole halukas ottamaan vastaan valtuutusta. Tällaisen valtuuttamisen nähtiin olevan hyvä motivaation tappaja ja myös omalta osaltaan valtuuttamisen sanan tahraaja. Eräs haastateltava kuvasi vastentahtoista valtuuttamista seuraavalla tavalla: ”*Sellainen vastentahtoinen valtuuttaminen. Että sun nyt on hoidettava tämä homma. Henkilö kokee ettei millään osaa tai ehdi. Niin silloinhan se lopputulos on hyvin ohut asian kannalta. Se näennäisesti hoidetaan, tosiasiallisesti vähän hunningolla se asia. Tai sitten se pahimmillaan valtuutetaan edelleen. Pannaan vahinko kiertämään.*” (h4) Pieni kuntaorganisaatio ei aina anna mahdollisuuksia valtuuttaa. Joskus organisaation osaaminen ja resurssit ovat hyvinkin rajallista, eikä aina tarvittavaa osaamista ole tarjolla. Kuntaorganisaatiokulttuuri voi myös omalla jäykkyydellään ja varovaisuudellaan estää valtuuttamista.

Tärkeä havainto tutkimuksessa oli se, että osa vastaajista pohti haastattelun aikana sitä, onko itse johtaja vai ei ja miten oma johtajuus näyttäytyy suhteessa alaisiin ja kollegoihin. Johtajuuden tunnistamiseen liittyen perusteluita haettiin mm. sillä, että pienessä organisaatiossa kaikki ovat enemmän toistensa työkavereita ja kollegoita. Edellä kuvattu huomio on oleellinen valtuuttamiseen käsitteeseen liittyen, koska tämän tutkimuksen nimenomainen tarkastelunäkökulma oli rajattu organisaatiolähtöiseen valtuuttamiseen, jossa johtaja valtuuttaa alaisiaan. Kun Santalainen ja Huttunen (1993, 180) ovat tutkineet julkishallinnon johtajuutta, he ovat havainneet, että julkisjohtajuutta hallitsee asiantuntiojarooli: parhaat asiantuntijat kokoaivat esimiehiksi ja johtajiksi. Tällainen ajattelu näkyi hyvin mm. seuraavissa kommentteissa.

”Kyllähän se on tietyllä tavalla myös työnjakoa, että eihän tällaisessa kunnassa varsinaista pelkkää johtamistyötä tee kukaan. Kunnanjohtajakin, tekeekö puolet työajasta? Jokaisella on vähän omaa asiantuntijatyötä ja sen tyyppistä se pääasiallinen työ.” (h8)

”Tällä on kaikilla hallinnonaloilla, missä tätä johtajuutta on, niin kyl tää on niin ku jaoteltu semmoiseen ammattiosaamiseen. Kaikki on niin ku enemmänkin kollegoita keskenään.” (h6)

Johtajuuden kannalta tällöin muodostuu ongelmia. Sipilä (1991, 58) toteaa että spesialisti ei useinkaan myönnä johtamista työkseen, vaan saattaa suhtautua siihen kuin sivutyöhön ja kokea varsinaiseksi ammatikseen edelleenkin spesialiteettinsa – kirurgin, lakimiehen, taiteilijan tai toimittajan jne. työn. Ongelmaksi voi muodostua tällöin se, että johtajuutta ei ilmene: spesialisti ei johda, vaan tekee. Myös Seppänen-Järvelä ja Juth toteavat, että asiantuntijat kehittävät hyvin mielellään oman erikoisalueensa osaamista ja heitä voi olla vaikea saada kiinnostumaan oman organisaationsa kehittamisestä ja johtamisesta (Seppänen-Järvinen & Juth 2003, 201). Johtajan asiantuntijarooli näkyi myös joissakin haastatteluissa kommentteina, että ”*Jotain asioita haluais itse olla mukana tekemässä.*” (h7), vaikka nämä asiat ovat juuri sellaisia, että ne voitaisiin valtuuttaa alaisille. Valtuuttamisen toteutumisen esteenä voi olla se, että johtaja ei tunnista omaa johtajuuttaan ja tietoisesti ota johtajan rooli organisaatiossa.

TAULUKKO 17 Yhteenveto johtoryhmän jäsenten käsityksistä valtuuttamisen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä

Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä	
Kuvaus-kategoriat	<p>Johtajan oma pelikenttä luo raamit valtuuttamiselle Tyypillisesti valtuuttavia tehtäviä kuvaa pirstaleisuus ja siirtyvän vastuun pienuus Yksilövaltuutus koetaan mielekkäämpänä ja riskittömämpänä kuin tiimivaltuutus</p> <p>Valtuuttamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät: Valtuutetut henkilöt ovat asiantuntijatyöntekijöitä Luottamuksellinen ja toimiva esimies-alaisuhde Valtuutuksen tulee olla selkeästi määritelty Alaisen työnkuva ja johtajan asema organisaatiossa</p> <p>Valtuuttamista estävät tekijät: Alaisen osaamisvaje ja huono asenne valtuuttamisen esteenä Valtuuttamisen esteenä johtajan työskentely- ja johtamistyyli Pienen kuntaorganisaation piirteet eivät tue valtuuttamista</p>

Valtuuttamisen hyödyt ja haitat

Valtuuttamisen ilmenemiseen liittyen selvitettiin myös johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen hyödyistä ja haitoista. Hyötyinä esille nousivat valtuuttamisen hyödyt johtajalle itselleen, johtajan tunne alaisen kokemasta hyödystä sekä organisaation saama hyöty. Valtuuttamisen hyötyjä kuvattiin paljon laajemmin kuin valtuuttamisesta seuranneita haittoja. Tämä

kuvaa sitä, että kohdejoukossa valtuuttamiseen liittyy enemmän myönteisiä kuin kielteisiä kokemuksia.

Johtajan omana hyötynä valtuuttaminen mahdollistaa uuden oppimisen ja johtajana kehittymisen. Alaisella valtuutettu tehtävä ja vastuu antavat yhteistä keskusteltavaa alaisen kanssa. Samalla johtajalla on mahdollisuus oppia siitä, kuinka toimien alainen suoriutuu tehtävästään. Alaisen tapa ajatella ja tehdä työtä auttaa kyseenalaistamaan johtajan omia rutiineja ja työskentelytapoja. Yhden haastateltavan sanoin: *”On yhteistä jutun aihetta. Auttaa kyseenalaistamaan omia ajatuksia, ja samalla pystyy kyseenalaistamaan heidän. Et se pelaa niin kuin molempiin suuntiin. Saa enemmän taustatietoa asioihin, kun niistä voi jutella yhdessä.”* (h6) Toinen hyöty liittyy siihen, että valtuuttamisen kautta johtajalla on mahdollisuus priorisoida tehtäviään ja löytää aikaa tärkeiden johtamistehtävien tekemiselle. Tällaisina tärkeinä johtamistehtävinä mainittiin toimialan kehittäminen, strateginen johtaminen ja yleensäkin isommat johtamiskokonaisuudet. Valtuuttaminen nähtiin hyvän johtamistyön mahdollistajana, koska se toimii ajanhallinnan ja oman johtamistyön johtamisen välineenä. Kolmas hyöty johtajalle liittyy alaisen ja johtajan välisen vuorovaikutuksen kehittymiseen. Valtuuttamisen kautta mahdollistuu avoimempi ja laadukkaampi johtajan ja alaisen välinen yhteistyö ja keskustelu.

Alaisen kokeman hyödyn nähtiin liittyvän siihen, että valtuuttamisen myötä alaisen työnkuva laajenee ja hänen mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä kasvavat. Merkittävä huomio oli myös se, että valtuuttaminen toimii esimiehen tunnustuksena ja palkintona alaisen suuntaan. Parhaimmillaan valtuuttaminen toimii myös alaisen itsetunnon kohottajana. Kokemukset valtuuttamisesta puolsivat sitä, että hyvin toteutettuna se lisää alaisen työtyytyväisyyttä ja alaisen kokemaa mielekkyyttä työhön liittyen. Myös aiemmat tutkimukset todistavat, että työntekijöiden korkean tason kontrolli päätöksenteosta ja omasta työstään liittyvät voimakkaasti työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Appelbaum ym. 1997, 246). Valtuutetut työntekijät kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä työssään ja he ovat myös sitoutuneempia organisaation toimintaan. Valtuutetuilla työntekijöillä ilmeni vähemmän stressiä ja he kokivat voimakkaasti mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Greasley ym. 2004, 358; Spreitzer 2007, 16.) Valtuuttaminen liittyy positiivisen työasenteen lisäksi kohonneeseen työmotivaatioon sekä luovuuteen työssä. Valtuutetut työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja he haluavat olla kehittämässä yhä parempaa asiakaspalvelua. Työntekijälle aito valtuuttaminen antaa mahdollisuuden olla ylpeä työstään. Valtuuttaminen luo edellytyk-

siä työntekijän kehittymiselle yhä joustavammaksi, luovemmaksi ja itsenäisemmäksi. Lisäksi työntekijän itsetunto kohoaa aidon valtuuttamisen myötä. (Cacioppe 1998, 265.)

Organisaation hyödyt syntyvät säästöjen ja parempien tulosten kautta. Kun työ tehdään siellä missä on paras osaaminen, syntyy tulosta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä ilmenee hyvin seuraavasta mielipiteestä: *”Vaikkapa työntekijä tekee parasta työtä, kun hän saa vapaat kädet itse suunnitella työnsä. Ja se toimii, koska meilläkin työntekijät joutuu ite miettimään millä tavalla ne parhaan mahdollisen tuloksen saa ja ne sitoutuu silloin työhönsä. Kyllä se tulee heille kunnia-asiaksi et he selviytyy siitä työstä hyvin.”* (h7) Organisaatiotasolla valtuuttaminen nähtiin myös yhtenä osaamisen johtamisen välineenä. Kun alaisten osaaminen tunnustetaan kirjoitettuja työnkuvia laajemmin, voidaan häntä ja hänen osaamistaan hyödyntää organisaation tarvitsemalla tavalla. Hyvin toteutettu valtuuttaminen on myös osa laadukasta henkilöstöpolitiikkaa. Yhden haastateltavan sanoin: *”Epäilen että valtuuttamisen käyttö johtaisi laadukkaampaan henkilöstöhallintoon. Koska kyllä jos valtuuttaminen tehdään hyvin, niin kyllähän myös alaiset voi paremmin. Kyllä se työhyvinvointia lisääisi.”* (h4) Myös aiemmat tutkimukset osoittavat organisaation hyödyiksi työntekijän kokeman työelämän laadun, tuotteiden ja palvelujen laadun, asiakaspalvelun, organisaation tuottavuuden ja liikevaihdon paronemisen (Spreitzer 2007, 9).

Haastateltavat nostivat esille kaksi selkeää valtuuttamisen haittaa; valtuuttamisen seurauksena työ jää tekemättä tai se tehdään huonosti ja valtuutuksen saanut henkilö alkaa käyttämään saatua valtuutusta oman edun tavoitteluun. Ensimmäinen negatiivinen seuraus johtuu osaltaan myös johtajan itsensä toiminnasta. Valtuutus voi epäonnistua, jos johtaja valtuuttaa hyvin kiireisessä tilanteessa olevan tai hyvin kuormitetun alaisen hoitamaan jotakin uutta tehtävää. Tällöin onkin tärkeää, että johtaja tunnistaa alaisen todellisen työtilanteen ja sen mahdollistaako se valtuutuksen hyvän hoitamisen. Jos valtuutus annetaan valmiiksi haastavaan työtilanteeseen, ei sen hoitamisen välttämättä ole mahdollista, vaikka alainen tekisi parhaansa. Tällöin valtuutuksen hoitamatta jättäminen ei ole yksin alaisen syy. Toisaalta haastateltavat nostivat esiin myös tapauksia, joissa alainen ei ole osannut sanoa ei ja on siten hamunnut itselleen liikaa tehtäviä. Tämän vuoksi osa tehtävistä on jäänyt hoitamatta tai on hoidettu huonosti.

Toinen negatiivinen seuraus on ollut se, että alainen on alkanut pompottelemaan toisia ja on käyttänyt saamaansa valtuutusta omaksi edukseen. Myös kirjallisuus tunnistaa tällaisen valtuutuksen väärinkäytön. Spreitzer (2007, 24) on antanut kolme vinkkiä kuinka vähentää val-

tuuttamisen väärinkäytöksiä. Ensiksi hän kehottaa asettamaan selkeät rajat valtuutukselle, jolloin työntekijä ymmärtää mihin hänen saamansa valtuutus ulottuu ja millainen toiminta on valtuutuksen piirissä hyväksyttävää. Toiseksi hän suosittelee rakentamaan luottamukselliset suhteet työntekijöiden kanssa. Tällöin on vähemmän todennäköistä, että he haluavat rikkoa luottamusta itsekkäällä tai moraalittomalla toiminnalla. Ja kolmanneksi hän kannustaa mitaamaan ja palkitsemaan tärkeitä suorituksista, jolloin vahvistuu se, että yksilön ja organisaation tavoitteet ovat yhteneviä. (Spreitzer 2007, 24.)

TAULUKKO 18 Yhteenveto johtoryhmän jäsenten käsityksistä valtuuttamiseen liittyvistä hyödyistä ja haitoista

Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä valtuuttamisen hyödyistä ja haitoista	
Kuvaus-kategoriat	<p>Hyödyt: Valtuuttaminen mahdollistaa johtajan kasvun paremmaksi johtajaksi Valtuuttaminen voimistaa alaisen kokemaa työn mielekkyyttä Valtuuttamista seuraa tehokas, laatua ja tuloksia tuottava organisaatio</p> <p>Haitat: Valtuutus jää hoitamatta tai hoidetaan ”sinne päin” Valtuutusta käytetään oman edun tavoitteluun</p>

Valtuuttava johtaja

Tutkimuksen viimeisenä teemana tutkittiin johtoryhmän jäsenten käsityksiä itsestään valtuuttavana johtajana. Tämä teema oli mielenkiintoinen, sillä siinä jokainen vastaaja joutui pohtimaan omaa käsitystään valtuuttavasta johtajavasta ja itseään suhteessa tähän käsitykseen. Ensimmäisenä esille nousi se, että ylipäänsäkin johtamistyyliin ja siten valtuuttamiseen vaikuttavat johtajan omat henkilökohtaiset arvot ja ihmiskäsitys. Näiden tunnistamisen kautta on mahdollisuus kehittää omaa johtamistyyliään ja siten myös valtuuttamista. Arvoista valtuuttamista tukevana arvoina esille nousivat yksilöllisyyden, ihmisyyden ja inhimillisyyden kunnioitus. Valtuuttamisen ilmenemistä tukeva tekijä on positiivinen ihmiskäsitys, jolloin lähtökohtaisesti luotetaan toiseen ihmiseen ja siihen, että hän pyrkii yhteiseen hyvään.

Toisena keskeisenä valtuuttamista tukevana tekijänä johtajat määrittivät omat luonteenpiirteensä. Ne voivat tukea (avoimuus, määrätietoisuus, suoruus) tai estää (pohtivuus, harkitsevuus) valtuuttamisen toteuttamista omassa johtamistyössään. Tärkeänä johtajat pitivät oman elämän tasapainoa sekä sitä, että on sinut itsensä kanssa. Erään haastateltavan sanoin: ”Hyvä

johtaja on aito eikä esitä mitään muuta kuin on.” (h1) Myös Bennis ja Nanusin johtajia käsittelevä tutkimus nostaa esille sen, että johtajan myönteisellä itsetunnolla on keskeinen merkitys valtuuttamisessa. Heidän mukaan myönteinen itsetunto muodostuu kolmesta päätekijästä: omien vahvojen puolien tunnistamisesta, kyvyistä hyödyntää ja kehittää näitä vahvoja puolia sekä kyvyistä oivaltaa omien vahvuuksien ja heikkouksien yhteensopivuus organisaation tarpeiden kanssa. Bennis ja Nanus huomasivat, että johtajan oma myönteinen itsetunto sai aikaan alaisissa myönteisen muiden kunnioittamisen. Samoin he huomasivat, että johtajan myönteinen itsetunto näytti vaikuttavan että se loi muissa luottamusta ja suuria odotuksia. Myönteinen itsetunto on yhteydessä emotionaaliseen viisauteen, joka heijastui johtajien suhteessa toisiin ihmisiin seuraavasti: 1) kykyä hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat, ei sellaisina kuin itse halusi heidän olevan 2) kykyä lähestyä suhteita ja ongelmia pikemminkin nykyisyyden kuin menneisyyden näkökulmasta 3) kykyä olla läheisille yhtä kohteliaita kuin vieraille ja satunnaisille tuttaville, 4) kykyä uskoa toisiin, vaikka riski näyttäisi suureltakin, 5) kykyä tulla toimeen ilman muiden jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta. (Bennis & Nanus 1985, 49–50.)

Valtuuttamistyyliä kuvattiin pohtivana ja harkitsevana, hitaanakin prosessina. Tutkijan mielestä oman johtamistyylin ja sitä kautta valtuuttamistyylin pohtimisen kautta voi löytää uusia näkökulmia johtamistyön ja valtuuttamisen kehittämiseen. Oman työn reflektointi ei aina ole helppoa, mutta se on myös yksi tapa oppia ja kehittyä työssään. Aiemmin tutkimuksen alussa kuvatut valtuuttamista tukevat johtamistyyli, transformationaalinen johtaminen, mahdollistava johtaminen ja jaettu johtajuus, voivat olla yksi tapa laajentaa käsityksiä teoriatasolla erilaisista valtuuttamista tukevista johtamistyyleistä. Tämän jälkeen käsityksistä olisi hyvä keskustella yhdessä ja siten muodostaa johtoryhmän yhteistä ymmärrystä valtuuttamisesta osana johtamistyötä. Johtoryhmä on hyvä keskustelufoorumi juuri tällaiselle johtamistyötä kehittäväälle keskustelulle.

TAULUKKO 19 Yhteenvetoa johtoryhmän jäsenten käsityksistä itsestään valtuuttavana johtajana

Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten käsityksiä itsestään valtuuttavana johtajana	
Kuvauskategoriat	<p>Valtuuttavan johtajan arvot ja ihmiskäsitys tukevat valtuuttamista</p> <p>Johtajan luonteenpiirteet vaikuttavat valtuuttamisen toteuttamiseen</p> <p>Valtuuttamistyyli on pohtiva ja harkitseva</p>

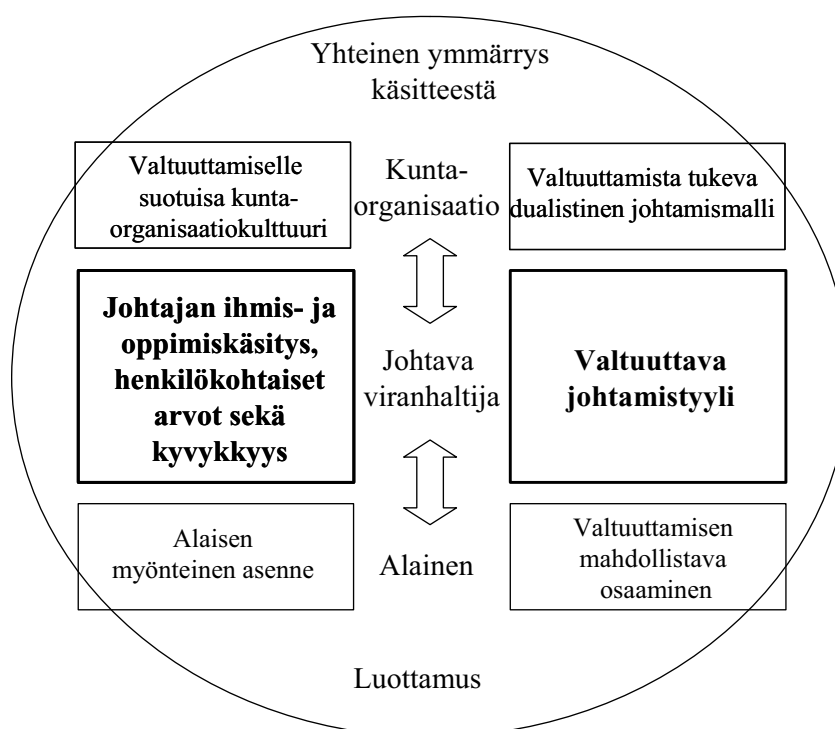
7. PÄÄTELMÄT

7.1 Onnistunut valtuuttaminen kuntajohtamisessa

Tutkimuksen tarkastelunäkökulmat osoittavat, että johtajalle, työntekijälle ja myös koko organisaatiolle on hyötyä siitä, että jokaisen inhimilliset ja ainutlaatuiset resurssit tunnustetaan ja otetaan maksimaaliseen käyttöön. Valtuuttaminen antaa sekä yksilöille että organisaatioille mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa, priorisoida, keskittyä olennaiseen, käyttää tarkoituksenmukaisesti olemassa olevia resursseja sekä voimistaa työstä syntyvää mielekkyyttä. Valtuuttamisen prosessissa on kyse voimasta ja vallasta, jota halutaan kasvattaa kaikissa työyhteisön jäsenissä. Päätöksenteossa tulee valtaa ja vastuuta jakaa avoimesti niiden kanssa, joihin ehdotus vaikuttaa. Työyhteisön jäsenten on tunnettava, että he ovat osa kokonaisuutta ja että heidän ainutlaatuisilla panostuksilla on vaikutusta tuloksiin organisaatiossa. Voidaan todeta, että hyvin toteutettu valtuuttaminen on tuloksellinen ja toimiva johtamistyön toteuttamisen väline johtajan, alaisen ja organisaation näkökulmasta.

Tämä tutkimus nosti esille valtuuttamisen käsitteeseen ja sen ilmenemiseen kuntajohtamisessa liittyviä tekijöitä, joista keskeisimmät on kiteytetty alla olevaan kuvioon.

KUVIO 10 Valtuuttamisen ilmenemiseen kuntajohtamisessa keskeisesti vaikuttavat tekijät



Valtuuttamisen käsite

Oletus valtuuttamisen käsitteen moniulotteisuudesta ja ristiriitaisuudesta vahvistuivat tämän tutkimuksen aikana. Käsitteen moniulotteisuuden vaikutti eniten sen vieraus kuntakentässä. Valtuuttamisen käsite koettiin samanaikaisesti uutena ja toisaalta outonakin kuntajohtamisen käsitteenä. Tämän lisäksi ristiriitaisuutta käsitteeseen toivat käsitteen lähisukulaisuus kuntaorganisaation tuttujen sanojen kuten kunnanvaltuusto ja kunnanvaltuutettu kanssa. Valtuuttamisen käsitteen kirjajaan tulkintaan vaikutti myös se, että käsitteestä ei ole aiemmin keskusteltu kunnassa. Myös kuntajohtamisen dualistinen johtamismalli osittain sekoitti valtuuttamisen käsitteen ymmärtämistä tutkijan tarkoittamalla tavalla.

Tutkimuksen aikana tutkijalle vahvistui käsitys, että vaikka valtuuttamisen käsite on luotu yrityskontekstista käsin, soveltuu se myös kuntasektorille. Tänä päivänä julkinen sektori ja yksityinen sektori ovat lähentymässä toisiaan monella tavalla. Mm. Risto Harisalo (1990, 36–37) puhuu kuntien siirtymisestä vanhasta todellisuudesta uuteen todellisuuteen. Tämä muutos omalta osaltaan muokkaa kuntien toimintaympäristöä samankaltaisemmaksi yksityisen sektorin kanssa. Toimintaympäristöjen lähentymisen lisäksi valtuuttamisen käsitteen sopivuutta kuntasektoriin tukee se, että käsite on aina avattava kunkin toimintaympäristön osalta. Mikään käsite ei sellaisenaan sovellu suoraan käytettäväksi, vaan käsitteet on aina pureksittava ja muokattava omaan toimintaan ja toimintaympäristöön sopivaksi. Teoriakirjallisuuskin korostaa, että onnistuneen valtuuttamisen taustalla on yhteinen ymmärrys käsitteen merkityksestä omassa organisaatiossa. Valtuuttamisesta on tehtävä selkeä missio tai visio, joka johdetaan strategiaan. Tämä näkemys vahvistaa sitä, että ottamalla valtuuttamisen käsitteen yhteiseen pohdintaan, voidaan sen merkitys soveltaa myös kuntaorganisaatioon ja kuntajohtamiseen sopivalla tavalla. Käsitteen yhteisen pohdinnan kautta voidaan samalla keskustella yhteisesti valtuutettavien asioiden koosta, valtuuttamisen tavoista sekä kohteesta. Tämä tutkimus osoitti, että koska valtuuttaminen ei ole yhteisesti keskusteltu käsite, on sen toteuttaminenkin kirjavaa ja pirstaleista. Tämä taas omaltaan vaikuttaa siihen, kuinka tuloksellisesti valtuuttamista on onnistuttu toteuttamaan kohdeorganisaation johtamistyössä.

Valtuuttamien ilmeneminen johtamistyössä

Valtuuttamisen onnistuneeseen ilmenemiseen johtamistyössä vaikuttavat johtajat, alaiset ja organisaatio, jossa toimitaan. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan johtajien itsensä käsityksiä valtuuttamisen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä. Eniten valtuuttamista estävät ja mahdollistavat tekijät liittyivät johtajiin itseensä. Toiseksi eniten huomiota sai alaiseen ja kolmanneksi kuntaorganisaatioon liittyvät tekijät. Tämän vuoksi valtuuttamisen ilmenemiseen vaikuttavat keskeiset tekijät on edellisessä kuviossa jaettu kuntaorganisaatioon, johtaviin viranhaltijoihin sekä alaisiin. Tutkimuksen tärkeä päätelmä on se, että kaikkien edellä kuvattujen tasojen on tuettava valtuuttamisen ilmenemistä. Muutoin valtuuttaminen ei ole aitoa valtuuttamista tai sen ilmeneminen ei ole edes mahdollista.

Johtajien osalta eniten valtuuttamisen ilmenemiseen vaikuttavat se, millainen on johtajan oma ihmis- ja oppimiskäsitys, arvomaailma sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Positiivinen ja humanistinen ihmiskäsitys mahdollistavat toiseen ihmiseen luottamisen. Luottamus koettiin haastateltavien joukossa ehdottomaksi edellytykseksi valtuuttamisen toteuttamiselle. Tutkimuksessa valtuuttaminen käsitettiin myös yhdeksi työssäoppimisen keinoksi. Valtuuttamista tukevin arvoina esille nousivat inhimillisyys, ihmisyyys ja yksilön kunnioitus. Näiden avulla mahdollistetaan valtuuttamisen toteuttaminen niin, että valtuuttaja ottaa aidosti huomioon alaisen tuntemukset, motivaation ja kyvykkyyden. Henkilökohtaisista ominaisuuksista löydettiin sekä valtuuttamista estäviä että tukevia ominaisuuksia. Jos johtajan ihmis- ja oppimiskäsitys, arvomaailma sekä henkilökohtaiset ominaisuudet eivät tue valtuuttamisen ideaa, ei valtuuttamisen ilmenemistä aikaansaada kyvykkäiden alaisten tai suotuisan organisaatiokulttuurin avulla.

Johtajan ihmis- ja oppimiskäsitys, arvomaailma ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, millainen on johtajan johtamistyyli. Johtamistyyli voi omalta osaltaan tukea tai estää valtuuttamisen ilmenemisen. Tutkimuksen alussa on esitelty kolme erilaista johtamistyyliä (transformatiivinen ja mahdollistava johtaminen sekä jaettu johtajuus), jotka kaikki tukevat valtuuttamisen ideaa. Myös aiemmin mainittu muutos vanhasta todellisuudesta uuteen luo haasteen johtajuuden kehittymiselle. Risto Harisalo toteaa, että kuntien vanhassa todellisuudessa johtajien käskyvaltaa oli mahdotonta kyseenalaistaa. Uudessa todellisuudessa johtajat ovat menettäneet aseman ja heille on löydettävä uudet roolit. Uudessa todellisuudessa johtajat ovat auttajia, valmentajia, tukijoita ja mahdollistajia, joiden tehtävänä on tukea arvioinnin itsenäisyyttä ja

yrittäjyyttä. Uudessa todellisuudessa johtajat eivät suinkaan motivoi henkilöstöä suoraan, vaan he luovat sellaisen työympäristön ja – ilmapiirin, joka innostaa, kannustaa ja motivoi. Uudessa todellisuudessa johtajat ymmärtävät, että tulokset, luottamus, ylpeys ja sitoutuminen perustuvat psykologiselle turvallisuudelle, vapaudelle ja arvostukselle. (Harisalo 1990, 36–37.) Johtajuudesta on myös sanottu, että tulevana vuosina johtajien tehokkuus mitataan yhtä paljon heidän oman suorituksensa kuin heidän seuraajiensa suoritustensa perusteella. Johtajan työnä tuleekin yhä enemmän olemaan valtuutusten antaminen toisille parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Rangaistukset ja käskyt eivät enää ole johdon tehokkain apuväline, vaan tarvitaan osallistumista, jaettua visiota ja kaikenlaista yhteistyötä. (Hermans 1994, 186.) Nämä johtajuuden kehittämishaasteet vaativat johtajia tunnistamaan oman johtamistyylinsä ja kehittämään itseään kohti uuden ajan valtuuttavaa johtajaa.

Johtajan itsensä lisäksi onnistunut valtuuttaminen vaatii kyvykkäitä alaisia. Erityisesti huomiota saivat alaisen osaaminen sekä asenne. Valtuuttamisen paras lopputulos syntyy silloin, kun alaiselle valtuutetaan alaisen työnkuvaan läheisesti liittyviä asioita. Tunnistamalla alaisen harrastuneisuuden ja erityisosaamisen, voidaan hänelle valtuuttaa myös laajempia tehtäviä ja vastuita. Pelkkä alaisen osaamisen tunnistaminen ei riitä, vaan alaisen asenteen on tuettava valtuutetuksi tulemistakin. Alaisen terve uteliaisuus uusien asioiden kohtaan sekä halu kehittää itseään mahdollistavat valtuuttamisen vastaanottamisen. Kuntaorganisaation vahvuutena valtuuttamiseen liittyen oli se, että kunta on asiantuntijaorganisaatio, jonka henkilöstö on asiantuntijatyöntekijöitä. Tämä omalta osaltaan luo hyvät edellytykset valtuuttamisen ilmenemiselle.

Hermansin (1994, 186) mukaan elämämme murroksen aikaa myös suhteessa ihmisiin ja heidän työhönsä. Ihmisten roolit ovat selkeästi muuttumassa ja he ovat siirtyneet kontrolloidusta käskyvallan alaisista työläisistä itsenäisiksi ”valtuutetuiksi”. He haluavat tehdä omat sääntönsä eli järjestää oman työnsä ja omat toimintonsa. (Hermans 1994, 186.) Myös Harisalo korostaa, että uudessa todellisuudessa työntekijät haluavat tehtäviä, joissa on mahdollisuus henkiseen kasvuun ja älylliseen stimulaatioon. He haluavat työskennellä organisaatiossa, joka arvostaa työelämän laatua ja ylläpitää sen korkeaa tasoa. Tästä syystä tehtävät on muutettava tietoisesti epäselviksi, etsimiseen ja löytämiseen kannustaviksi. Erilaiset hallinnolliset rajoitukset on kumottava liikkumisen helpottamiseksi. Tehtäviä on voitava joustavasti muuttaa ja vaihtaa työrotaatioon, työn laajentamiseen ja työn rikastuttamiseen avulla. Ihmiset on valmennettavat ottamaan vastaan jatkuvasti muuttuvia tehtäviä. (Harisalo 1990, 37.) Tänä päivänä esimiestaitojen ohessa on yhä enemmän alettu puhua alaistaidoista, jotka yhdessä esi-

miestaitojen kanssa mahdollistavat organisaation menestyksen. Hyvät alaistaidot lisäävät alaisen osaamista ja luovat edellytyksiä valtuuttamisen toteuttamiselle organisaatiossa.

Tutkimuksen alussa on kuvattu teorian kannalta niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat valtuuttamisen ilmenemiseen organisaatiotasolla. Näitä olivat mm. matala organisaatorakenne, strategia, organisaation visio ja arvot, osallistava päätöksentekotapa, tulospalkkaus, työsuhteen luonteet, tiedon vapaa kulku ja palkitseminen. Tässä tutkimuksessa valtuuttamisen ilmenemiseen liittyen kuntaorganisaatioon liittyvät tekijät saivat hyvin pienen painoarvon. Kuntaorganisaatiossa valtuuttamiseen ilmenemiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuri sekä kunnan dualistinen johtamismalli. Vain muutama haastateltava kuvasi kuntaorganisaatiokulttuuria jäykäksi ja byrokrattiseksi kulttuuriksi, joka ei parhaalla mahdollisella tavalla tue valtuuttamista. Suurin osa haastelluista piti kuntaorganisaatiokulttuuria valtuuttamiselle sopivana kulttuurina. Kuntaorganisaatiokulttuuria voimakkaasti muokkaavina tekijöinä esille nousivat kuntien toimintaa ohjaavat lait ja asetukset (mm. kuntalaki, hallinto- ja johtosäännöt). Näiden kautta määrittäyty kuntien eri toimijoiden oikeudet ja velvollisuudet sekä työnkuvat. Osa haastateltavista koki, että nämä lait ja asetukset ohjaavat liian tiukasti valtuuttamisen toteuttamista. Samalla koettiin, että lait ja asetukset tekevät yksilöt varovaiseksi, jolloin mietitään ja puntaroidaan tarkkaan omaa valtuutusta sekä sitä, ettei valtuutusta ylitetä. Tämä varovaisuus vaikuttaa omalta osaltaan siihen, miten laajasti valtuuttamista käytetään osana johtamistyötä. Toinen selkeästi kuntaorganisaatiokulttuuria muokkaava tekijä on kuntastrategia. Se koettiin myönteisenä valtuuttamista mahdollistavana asiakirjana. Strategiaan määritelty kunnan yhteinen visio sekä menestystekijät mahdollistavat työn tekemisen ja siten valtuuttamisen toteuttamisen yhteisesti viitoitetussa suunnassa.

Dualistisen johtamismallin kautta valtuuttavan johtamisen idea koskettaa myös luottamushenkilöitä. Jos luottamushenkilöstö toimii laajasti valtuuttavana tahona, on johtavat viranhaltijat valtuutettuja ja voivat siten valtuuttaa edelleen. Tutkimuksen alussa on osoitettu, että valtuuttamisen kuntajohtamisen kentässä tekee haasteelliseksi juuri johtamismallin kaksijakoisuus. Eräs haaste on se, että luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden osalta vallanjako on epäselvää. Joissakin asioissa halutaan valta pitää tietoisesti itsellään, vaikka sen valtuuttamisen kautta voitaisiin saada aikaan tarkoituksenmukaisempaa toimintaa. Aidon valtuuttamisen ilmenemiseksi on tärkeää, että myös luottamushenkilöstö ymmärtää valtuuttamisen käsitteen ja pohtii omaa johtamistyötään valtuuttavan johtajuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen tekijälle tuli yllätyksenä se, että tutkimuksessa korostui useasti luottamuksen käsite valtuuttamiseen liittyvänä tekijänä. Luottamus nousi esille valtuuttamisen käsitteen määrittelyssä, valtuuttamien synonyymina, valtuuttamisen edellytyksenä, delegoinnin ja valtuuttamisen erottavana tekijänä sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta määrittelyvänä tekijänä. Tiivistäen voisi todeta, että ilman luottamusta ei synny aitoa valtuuttamista. Luottamuksesta on sanottu, että se on voide, joka mahdollistaa organisaation toiminnan. Luottamus merkitsee vastuuta, ennustettavuutta ja luotettavuutta. (Bennis & Nanus 1986, 36.) Luottamus on ensisijainen voima, jonka johdannaisia ovat esimerkiksi hyvät ihmissuhteet, toimivat työyhteisöt ja menestyvät yritykset. Luottamus voidaan määritellä täsmällisesti inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Ilman ihmisten välistä inhimillistä vuorovaikutusta ei ole luottamusta. Luottamus on ihmisiä aktivoiva ja energisoiva voima. Kun ihmiset voivat luottaa toisiinsa, he pystyvät suorituksiin, joihin he eivät yllä, jos heidän on koko ajan pelättävä petosta ja vilppiä. (Harisalo & Miettinen 1995, 21–22.) Koska luottamus nousi haastateltavien kautta esille useaan kertaan, on se liitetty yhdeksi valtuuttamisen ilmenemiseen kuntajohtamisessa vaikuttavaksi tekijäksi myös kuvioon 10. Tämän lisäksi luottamus on myös nostettu yhdeksi merkittäväksi jatkotutkimusaiheeksi.

Valtuuttaminen ei ole nopea apu organisaation kohtaamiin haasteisiin, vaan se on kompleksisena ja moniulotteisena prosessi. Valtuuttamisen suurin haaste on siinä, että valtuuttaminen on aitoa valtuuttamista, jonka hyödyt ovat todellisia johtajan, organisaation ja alaisen näkökulmasta tarkasteltuna. Valtuuttaminen ei ole vain sitä, että johto tekee jotakin työntekijöiden suuntaan vaan mielentila, jonka työntekijät omaavat omasta roolistaan organisaatiossa. Johto voi luoda ympäristön, joka on valtuuttava, mutta jokaisen työntekijän tulee itse valita oma valtuutuksen tilansa. (Quinn & Spreitzer 1997, 41.) Kuten Ron Cacioppe (1998, 265) toteaa ”*Aito valtuuttaminen vaatii muutoksia johdolta, organisaatiolta sekä henkilöstöltä.*” Jos muutoksia ei näillä kaikilla tasoilla tapahdu, on riskinä, että valtuuttamisesta tulee merkityksetön ja tulokseton jatkumo, joka aikaansaa enemmän negatiivisia asioita kuin positiivisia seurauksia. Aito valtuuttaminen on todellinen haaste jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Hyvin todentuessaan se aikaansaa monia positiivisia asioita, joista hyötyvät johtajat, alaiset sekä koko organisaatio.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Valtuuttamisen käsite on moniulotteinen, kompleksinen ja jopa ristiriitainen. Toisaalta valtuuttamista kuntaorganisaatiossa ja -johtamisessa on tutkittu varsin vähän. Tämä tutkimus keskittyi organisaatiolähtöiseen valtuuttamiseen kuntajohtamisessa. Mielenkiintoista olisi tutkia yksilölähtöistä valtuuttamista ja sitä, kuinka johtajat tai alaiset itse kokevat tulleen valtuutetuksi kuntaorganisaatiossa. Kuinka tätä valtuuttamisen tunnetta voidaan edistää ja estää jatkuvasti muuttuvassa kuntakentässä? Toinen kiinnostava tutkimusaihe olisi tutkia eroaako yksilölähtöinen valtuuttaminen jotenkin julkisella ja yksityisellä sektorilla? Yksilölähtöisen valtuuttamisen tutkimisen lisäksi esille nousi muutama muu uusi näkökulma liittyen organisaationlähtöisen valtuuttamisen jatkotutkimusaiheisiin kuntakentässä.

Kuntaorganisaatiokulttuuri valtuuttamista mahdollistavana tekijänä

Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi tutkia kuntien organisaatiokulttuuria ja siihen liittyviä ominaispiirteitä sekä paneutua erityisesti siihen, kuinka organisaatiokulttuuri tukee valtuuttamista. Tämäkin tutkimus nosti sivujuonena esille muutamia organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita (mm. jäykkä organisaatorakenne; kuntastrategia; epäselvät yhteiset arvot), jotka vaikuttavat valtuuttamiseen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Useissa kunnissa on parhaillaan meneillään muutosvaihe, jossa PARAS-hankkeen siivittämänä mietitään tulevaisuuden kunta- ja palvelurakennetta. Tähän uudistukseen sopii hyvin myös kunnan organisaatiokulttuurin pohtiminen ja kehittäminen kohti asiakaslähtoisempää, joustavampaa, sisäisesti yritteliästä ja oppivaa organisaatiokulttuuria. Tutkijan mielestä uudessa kunta- ja palvelurakennemuutoksessa yhtenä kehittämisen näkökulmana voisi hyvin yhtenä näkökulmana olla valtuuttaminen ja valtuuttava johtaminen.

Luottamushenkilöiden ymmärrys valtuuttamisen käsitteestä

Kuntajohtaminen perustuu dualistiseen johtamismalliin, jossa ammatillisen johdon lisäksi vaikuttaa poliittinen johto. Tutkijan mielestä olisi hedelmällistä tutkia, miten kunnanvaltuutetut ymmärtävät valtuuttamisen käsitteen ja kuinka he kuvaavat sen ilmenemistä heidän omassa luottamushenkilötyössään. Tehty tutkimus nosti esille sen, että joskus valtuutettujen oma halu päättää tietyistä asioista itse (mm. henkilöstöasiat), jäykistää kuntaorganisaation toimintaa. Koska kuntaorganisaatio on mitä suurimmassa määrin muutosten kohteena, voisi tämän

teeman tutkiminen herättää luottamusihmiset pohtimaan itseään valtuuttavina luottamushenkilöinä. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten luottamushenkilöt itse kokevat tulleen valtuutetuiksi. Pienen kunnassa voi olla joskus helppo kohdentaa se, keneltä valtuutus yhteisten asioiden hoitamiseen on tullut. Olisi mielenkiintoista tutkia vaikuttaako pienen kunnan valtuutetun toimessa se, että hän tiedostaa keitä kuntalaisia edustaa eli kenen valtuutuksella hän toimii.

Alaisen kokemukset valtuuttamisesta

Yhdysvalloissa toteutettu tutkimus, joka koski 200 johtajaa Fortune 1000 yrityksissä, osoitti, että 88 % johtajista uskoi, että he olivat antaneet työntekijöilleen enemmän valtaa tehdä päätöksiä ja osallistua kuin aiempina vuosina. Samanaikaisesti toteutettu tutkimus työntekijöiden joukossa osoitti, että vain 64 % vastanneista työntekijöistä koki, että johto antoi heille enemmän valtaa tehdä päätöksiä ja osallistua kuin aiemmin. Tehdyn tutkimuksen lopputuloksena oli johtopäätös, että valtuuttamisen toteuttamisessa on eroja, kun aihetta tarkastellaan johtajien ja alaisten näkökulmasta. (Appelbaum ym., 1999 238) Toinen Fortune 1000 listan yrityksiä koskeva tutkimus osoittaa, että vain 10 % yrityksistä mahdollistaa aidon valtuuttamisen (Cacioppe 1998, 265). Nämä tutkimustulokset herättivät mielenkiinnon tutkia sitä, kuinka tässä tutkimuksessa toimineiden johtajien alaiset kokevat tulleen valtuutetuiksi. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, mitkä tekijät alaisten näkökulmasta nousevat keskeiseksi tekijöiksi valtuuttamisen toteuttamiseen liittyen. Alaisten näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa se, kokevatko he valtuuttamisen aitona valtuuttamisena, delegointina vai nakituksenä.

Luottamus

Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi. Samalla se edellyttää vastavuoroisuutta yhteisön jäsenten välillä. Luottamus on toisaalta yksilössä syntyvää ja toisaalta työyhteisön toiminnassa ilmenevä kollektiivinen ominaisuus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27.) Molemminpuolinen korkea luottamus on edellytys aidolle valtuuttamiselle (Yukl 2002, 109). Haastateltavat nostivat myös itse voimakkaasti esille luottamuksen tärkeyden valtuuttamisessa. Tässä on yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde: kuinka luoda ja ylläpitää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta yhä muuttuvassa toimintaympäristössä? Tutkimuksen alussa kuvattu PARAS-hanke luo omalta osaltaan epävarmuutta koko kuntasektoriin ja sen työntekijöihin. Omaa epävakautta luo myös

se, että ns. perinteisiä turvallisuustekijöitä – virkoja, toimenkuvia, pysyviä työpaikkoja, ei edes pysyviä työpisteitä, palkankorotusten ja ikälisien automaatiota tai eläkkeen varmuutta – ei enää ole olemassa (Salmimies 2001, 68). Mistä syntyy luottamus jatkuvasti muuttuvassa kuntasektorin toimintaympäristössä? Kuinka ylläpitää ja kehittää luottamusta, joka mahdollistaisi esimiehen ja alaisen välisen aidon valtuuttamisen? Mäkipeska ja Niemelä (2005, 241) puhuvatkin uudenlaisesta luottamussuhteesta, joka edellyttää ajatusmallien muuttamista sekä työntäjän ja työntekijän osalta. Tätä uudenlaista luottamussuhde kuntasektorin muutosmyrskyssä olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

7.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista se, että tukija myöntää olevansa keskeinen tutkimuksen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1999, 211). Eskola ja Suoranta kuvaavat luotettavuuden eli validiteetin kriteerinä uskottavuutta, varmuutta ja vahvistuvuutta. Uskottavuus tarkoittaa tulkintaa tutkittavien käsityksistä ja tutkijan omien käsitteellistysten yhteyttä. Varmuus puolestaan sitä, että huomioidaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttaneet ennakkoehdot. Vahvistavuus tarkoittaa sitä, että muut samasta aiheesta tehdyt tutkimukset tukevat tuloksia. (Eskola & Suoranta 1999, 212–213.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat kysymykset liittyvät tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin sekä tutkimustulosten raportointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on tuotu esille, että sen luotettavuutta ei ole mielekästä arvioida samoin validiuden ja reliaabeliuden kriteerein kuin määrällistä tutkimusta, koska tutkimusotteet eroavat jo perusluonteeltaan toisistaan. Edellä mainitut reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle, että tutkijan on mahdollista päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja tietoon. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtainen oletus todellisuuden luonteesta puolestaan on se, ettei ole yhtä ainoaa objektiivisesti todennettavaa todellisuutta, vaan se on sosiaalisesti konstruoitu eli rakennettu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Tutkimuksen teko on valintojen tekemistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija aina jollakin tapaa vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset ovat tutkijan omaa tulkintaa. Tulkinnan uskottavuudesta voidaan varmistua siten, että tutkimuksen suorittaminen ja valitut mene-

telmät kuvataan tarkasti. Tutkijan omat pohdinnat tutkimuksen rajoitteista ja luotettavuudesta tuovat myös lisää uskottavuutta tulkintaan. Tämän lisäksi selvitykset yleistettävyydestä ja tutkimuksen toistamisesta parantavat uskottavuutta. (Bryman & Bell 2003, 81–83.)

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan edelleen omanlaisilla luotettavuuskriteereillä. Ahosen (1995) mukaan fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus pohjautuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin. Näin ollen aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen luotettavuuteen täytyy kiinnittää huomiota sekä aineiston keruu vaiheessa että johtopäätösten tekemisessä. Aineiston kohdalla validiteetti tarkoittaa aitoutta eli sitä, että tutkittavat puhuvat samasta asiasta kuin tutkija olettaakin. Aineiston täytyy olla relevanttia myös tutkimusongelmien taustalta löytyvien teoreettisten käsitteiden suhteen. Johtopäätösten validiteetissa on kyse siitä, että tutkijan tulkitsemien merkitysten ja merkityskategorioiden täytyy vastata tutkittavien ajatuksia eli tutkija ei saa sortua ylitulkitsemaan tutkittavien ajatuksia. (Ahonen 1995, 52, 129–130.) Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit.

TAULUKKO 20. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Ahonen 1995, 130)

	Aineisto	Kategoriat
Aitous	Koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asiaa?	Vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä?
Relevanssi	Onko aineisto relevanttia tutkimuksen teorian kannalta?	Ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta?

Aineiston aitous edellyttää, että aineisto koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Aineiston aitous riippuu tutkijan ja tutkittavan intersubjektiivisestä yhteisymmärryksestä. Sen osoittamiseksi tarvitaan kuvaus aineiston hankintaprosessista, selvitys siitä, miten tutkija rakensi luottamuksen itsensä ja haastateltavien välille sekä tarpeeksi litteroituja otteita haastattelusta. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston hankintaprosessin tarkasti kohdassa 4.4. sekä olen liittänyt runsaasti haastateltavien suoria lainauksia tukemaan tutkimukseni aineiston aitoutta. Aineiston relevanssi riippuu siitä, miten tutkija esim. haastattellessaan käytti hyväkseen teoreettista perehtyneisyytään tutkittavaan ilmiöön tai käsitteeseen. Fenomenografisen tutkimuksen johtopäätökset esitellään kategorioina. Merkityskategoriat ovat valideja, jos ne ovat aitoja eli vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja toiseksi relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. Tutkijan tulee litteroitujen haastatteluesimerkein osoit-

taa, että tutkittavien ilmaisussa on riittävästi aineksia rakennettuihin merkityskategorioihin. (Ahonen 1995, 153–154.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin selkeä kuvaus auttaa lukijaa arvioimaan tutkimusprosessin luotettavuutta (Ahonen, 1995, 131). Tämän tutkimuksen aineisto muodostui valitun kohdekunnan Joutsan kunnan johtoryhmän jäsenten kautta kerätystä teemahaastatteluaineistosta. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 184–185) ovat todenneet, että haastatteluaineiston luotettavuutta tulisi arvioida tutkimusprosessin eri vaiheissa. Aineiston keruun, kun myös sen käsittelyn onnistumisen tarkastelu on olennaista. Teemahaastattelun luotettavuutta arvioidessa puhutaan käsite- ja sisältövalidiudesta. Tutkimuksen käsitevalidius on hyvä, jos tutkija pystyy johtamaan teoriasta keskeiset käsitteet ja löytämään tutkittavasta aiheesta sen olennaiset piirteet. Pääasiallisten teema-alueiden ja ongelmanasettelun tulisi olla selkeä ja myös haastattelurunko täytyy olla hyvin suunniteltu. Haastattelun suunnitteluvaiheessa on perehdyttävä huolellisesti tutkittavaan aiheeseen, teoriaan ja käsitteisiin. Teemahaastattelussa on myös riski, että teemaluettelo tai teema-alueita koskevat alustavat kysymykset epäonnistuvat, jolloin kysymykset eivät anna vastauksia haluttuihin teemoihin ja asioihin. Tällöin teemahaastattelun sisältövalidius on huono. Sisältövalidiuden varmistamiseksi haastattelijan on varauduttava riittävän useisiin kysymyksiin ja tarvittaessa lisäkysymyksiin jokaiselta teema-alueelta. Teemahaastattelussa haastattelutilanne on ainutkertainen, samoin kuin niistä saatu tieto. Jos teemahaastattelua alettaisiin toistaa reliabiliteetin hengen mukaisesti, muuttuisi se keinotekoiseksi. (Hirsjärvi 1988, 129.)

Tutkijalla oli aiempaa kokemusta haastattelusta tiedonkeruun menetelmänä. Kokemuksen lisäksi tutkija tutustui teemahaastatteluun liittyvään teoriaan kirjallisuuden avulla. Tutkimuksessa ei toteutettu esihaastattelua, vaan tutkija kävi teemakysymykset läpi yhdessä pro gradu -työn ohjaajan Anna-Maija Lämsän kanssa. Tämän jälkeen tutkija aloitti suoraan haastattelujen toteuttamisen. Ensimmäiset haastattelut osoittivat, että teemakysymykset olivat tutkimuskysymyksiin nähden tarkoituksenmukaisia, joten teemahaastattelurunkoa ei muutettu ensimmäisten toteutettujen haastattelujen myötä. Haastattelun aikana haastattelijan tavoitteena oli olla taustalla, jotta hänen omat mielipiteensä ja näkemyksensä eivät ohjanneet liikaa haastateltavien ajatuksia. Haastattelijan tehtävänä oli kuitenkin tarvittaessa rohkaista haastateltavia avoimeen ja suoraan keskusteluun ja ohjata keskustelua tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastattelut sujuivat tutkijan mielestä hyvin ja mitä pidemmälle haastattelu eteni, sen avoimem-

maksi muuttui keskustelu. Keskustelu pysyi kuitenkin hyvin ennalta valituissa teemoissa ja tuotti siten tarkoituksenmukaista aineistoa tutkimusta varten. Haastattelujen toteutumisen jälkeen haastattelut puhtaaksikirjoitettiin sanatarkasti tämän tutkimuksen tekijän toimesta.

Aineiston keruun jälkeen tutkija valitsi tutkimusmenetelmäksi fenomenografisen tutkimusotteen. Tutkimusote ei ollut aiemmin tutkijalle tuttu, joten hän perehtyi laajasti menetelmään ennen aineiston analysointia. Tutkimusotteen valintaa perustelivat se, että tutkija oli erityisen kiinnostunut haastateltavien henkilöiden omista henkilökohtaisista käsityksistä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tutkija on pyrkinyt kuvaamaan käytetyt menetelmät ja tutkimuksen etene-
misen vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Aineiston analysoinnissa on esille nostettu tutkijan mielestä keskeiset asiat ja tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat perusteltuja. Tutkimustulokset ovat syntyneet tutkimusaineistosta käsin. Tutkimukseen liitetyt runsaat suorat lainaukset tukevat kuvauskategorioiden muodostumista ja tutkimustulosten oikeellisuutta. Aineiston analyysin ja tutkimustulosten osalta on huomattava se, että laadulliselle ja fenomenografiselle tutkimukselle on ominaista tutkijan oma tulkinta, joka näkynee tässäkin tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyen on pohdittava Joutsan kunnan ja koko johtoryhmän valintaa tutkimuskohteeksi; kuinka hyvin valinnat tukevat tulosten yleistettävyyttä? Joutsan kunta on maaseutumainen kunta, jonka tämänhetkinen asukasluku on reilut 4000 asukasta. Mielestäni Joutsan kunta on hyvä verrokkikunta samankokoisille maaseutumaisille kunnille, joita on Suomessa tällä hetkellä vajaat 200 kappaletta. Toteuttaakseen PARAS-hankkeen asettamat tavoitteet, joutuu jokainen Joutsan kokoinen kunta miettimään omaa kunta- ja palvelurakennettaan kuntaliitoksien tai yhteistyön tiivistämisen näkökulmasta. Nämä tulevat kunta- ja palvelurakennemuutokset vaativat myös kuntajohtamisen uudistamista. Uskon, että Joutsan kuntajohtamisen haasteet ja parhaat käytännöt ovat hyvin samanlaisia verrattuna saman kokoluokan kuntiin. Siten uskon myös, että tämän tutkimuksen tuottama uusi tieto valtuuttamiseen liittyen on yleistettävissä saman kokoluokan maaseutumaisiin kuntiin.

Koko kunnan johtoryhmän valinta tutkimuksen kohteeksi nosti esille kaksi tutkijalle ennalta arvaamatonta asiaa. Nämä asiat saivat tutkijan miettimään tutkimuksen teon aikana kohde-ryhmän rajauksen muuttamista koko johtoryhmästä otokseen. Ensimmäinen tutkimusjoukon rajaukseen liittyvä asia oli se, että yhdellä johtoryhmän jäsenellä ei ollut suoria alaisia. Tämä asia ilmeni vasta haastatteluhetkellä. Tutkimuksessa valtuuttaminen oli rajattu nimenomaan organisaatiolähtöiseen valtuuttamiseen, jossa keskeistä on esimiehen ja alaisen välinen vuoro-

vaikutus. Tämän vuoksi jouduin pohtimaan sitä, voiko henkilö, jolla ei ole alaisia, osallistua tutkimukseen. Päädyin kuitenkin pitämään hänet mukana tutkimuksessa. Tutkimusongelmani oli kaksijakoinen, joista ensimmäinen osa käsitti johtajan käsityksiä valtuuttamisen käsitteeseen liittyen. Tähän tutkimuskysymykseen kyseinen henkilö pystyi vastaamaan samalla tavalla kuin muutkin johtoryhmän jäsenet. Ainoastaan toisen pää- ja alakysymysten osalta tutkittavan vastaukset perustuivat aiempiin esimies-alaiskokemuksiin tai oman esimiehen eli kunnanjohtajan valtuuttavaan johtamistyyliin.

Toisena tutkimuksen kohderyhmään rajaukseen liittyvänä asiana oli se, että yksi johtoryhmän jäsenistä oli johtoryhmässä edustamassa henkilöstöä. Tämä henkilö valitaan n. parin vuoden välein, joten henkilö on johtoryhmässä vaihtuva, kun taas muut johtoryhmän jäsenet ovat pysyviä, niin kauan kuin he ovat johtavia viranhaltijoita kunnassa. Henkilöstöä edustavalla jäsenellä on erikokoinen johtamisvastuu kuin hallintokuntaa johtavalla viranhaltijalla. Tämä omalta osaltaan voi vaikuttaa siihen, miten kyseinen henkilö arvioi valtuuttamisen käsitettä ja sen ilmenemistä johtamistyössään tässä tutkimuksessa. Toisaalta kaikkien Joutsan kunnan johtavien viranhaltijoiden johtamistyö on erikokoinen suhteessa toisiinsa. Tutkijana halusin koko Joutsan johtoryhmän näkemyksen tutkittavasta aiheesta, joten pidin perusteltuna valintana pitää henkilöstöä edustavan johtoryhmän jäsenen mukana tutkimusjoukossa.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen liittyen on todettava, että tutkittavaa ilmiötä on tutkittu hyvin yksilöllisellä tasolla. Käsitteisiin tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat johtajan johtamiskokemus, johtamistyön luonne, alaisten määrä ja laatu, kokemukset valtuuttamisesta, vallitseva organisaatiokulttuuri sekä johtajan oma perehtyneisyys aiheesta. Tämän lisäksi valtuuttamiseen liittyvät hyvin yksilölliset asiat, kuten johtajan oma persoona, arvomaailma ja ihmiskäsitys. Tämän vuoksi laajasti yleistettävää tietoa valtuuttamisesta kuntajohtamisessa on vaikeaa tuottaa. Toisaalta jo valinta fenomenografiseen tutkimusotteeseen aiheuttaa sen, että tutkimus ei voi tavoitella tilastollista yleistettävyyttä. Kuitenkin osa tutkimustuloksista on universaaleja (esim. valtuuttamista edistävät ja estävät tekijät, valtuuttamisen hyödyt ja haitat), joita tukevat mm. aiemmat tutkimustulokset. Tutkijana uskon kuitenkin, että vastaavasti toteutetun tutkimuksen tulokset voivat vaihdella jonkin verran riippuen johtoryhmän jäsenistä ja kuntakoosta. Toisaalta uskon myös, että tutkimus tuotti sellaista uutta tietoa kuntajohtamiseen ja valtuuttamiseen liittyen (mm. käsityksiä valtuuttamisen käsitteestä ja lähikäsitteistä), joita voidaan yleistää kuntajohtamisen kenttään.

Jälkeenpäin arvioituna tutkija sai haluamansa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Toisaalta osa vastauksista oli abstraktimpia kuin mitä tutkija oli toivonut. Erityisesti kysymykset, joissa pyydettiin kuvailemaan jokin käytännön tilanne valtuuttamiseen liittyen, koettiin vaikeina. Samoin haastavia kysymyksiä olivat kysymykset, joissa johtajat arvioivat itseään valtuuttavana johtajana. Osittain myös valtuuttamisen käsitteen yhdistäminen kuntakentässä tuttuun valtuuttamiseen (valtuusto, valtuutetut) sekoitti aika-ajoin haastattelukysymyksiin vastaamisen näkökulmaa. Osa haastateltavista myös selvästi aristi alkuun tilannetta, jossa ulkopuolinen tutkija selvitti vastaanottajan henkilökohtaisia käestyksiä tutkittavasta aiheesta. Tämä ilmeni mm. kommenteissa, jotka tulivat ilmi heti tutkimustilanteen alussa, joissa pyydettiin tutkijan näkemystä aiheeseen ennen oman näkemyksen kertomista. Ottaen huomioon, että tutkimuksen aihe on haastava ja sen käsitteleminen vaatii yksilöltä syvempää pohtimista, tutkija on erittäin tyytyväinen saatuun haastatteluaineistoon.

Laadullinen tutkimus on tulkitsemista ja tutkijalle itselleen tutut asiat tai piirteet aineistossa korostuvat ja vieraat jäävät huomioimatta. Tällöin tulkitseminen ei ole kattavaa kaikilta osin, koska tutkija on sokea itselle vieraille aineiston asioille. Usein tutkija myös valitsee näkökulmansa ja lähestymistapansa laadullisessa tutkimuksessa omista tarpeista, elämäntavasta ja kokemuksista, eikä teoreettisista syistä tutkimuksen aihetta valitessaan ja tulkittaessaan aineistona (Anttila 1996, 180–181). Lukiessani tutkimustuloksia pohdin sitä, että löydätkö tuloksissa itselle tuttuja asioita? Jäävätkö itselleni vieraat asiat pimentoon? Toisaalta kuten jo aiemmin todettua elämme subjektiivisessa maailmassa, jossa täydellistä tutkijan oman näkemyksen sulkemista ja toisen näkemyksen ymmärtämistä ei ole mahdollista milloinkaan saavuttaa. Tiedostamalla oman tutkijan subjektiivisuuteni voin pyrkiä hallittuun subjektiivisuuteen, joka on yksi fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden takeista. Tämä tarkoittaa sitä, että tunnistan aikaisempien tietojeni ja odotusteni vaikuttavan tahtomattanikin tähän tutkimukseen. Tiedostamalla lähtökohtani, tunnustamalla sen ja tietoisesti käsittelemällä sitä voin parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. (Ahonen 1995, 122.)

7.3.2 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisen tutkimuksen eettisiin erityispiirteisiin on kiinnitetty paljon huomiota ja niistä on kirjoitettu runsaasti. Laadullisen tutkimuksen eettisiä ongelmia ovat mm. kuinka tutkija tutkimusluvan saavuttuaan kertoo tutkimuksen eduista ja haitoista, kuinka avoimesti tutkija ker-

too tutkimukseen osallistujille, että hän tekee tutkimusta ja kuinka tutkija säilyttää tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin. Eettisiä kysymyksiä ovat myös kuinka tutkija voittaa tutkimukseen osallistuvien luottamuksen, kuinka tutkija huolehtii siitä, että tutkimus hyödyntää tutkimukseen osallistuvia (varsinkin jos hän joutuu raportoimaan tutkimukseen osallistuvien kannalta epäedullisia asioita), kuinka tutkija voi muuttaa asioita, jotka tutkittavassa ilmiössä ovat huonosti, kuinka tutkija täyttää velvollisuutensa tutkimuksen rahoittajia ja kollegoita kohtaan, kuinka taata tutkijan oikeudet tehdä tutkimusta ja julkaista tutkimustulokset. Näihin ongelmiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia, vaan vastauksia on mietittävä tutkimuskohtaisesti. (Naukkarinen 1996, 120–121.) Hirsjärvi ja Hurme sekä Eskola ja Suoranta nostavat esille laadulliseen tutkimukseen liittyvinä tutkimuseettisinä näkökulmina tiedonantajien vapaaehtoisuuden, anonymiteetin säilymisen ja luottamuksellisuuden (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 20; Eskola & Suoranta 1999, 57). Olli Mäkinen nostaa tutkimuseettisiksi näkökulmiksi tutkittavien yksityisyyden ja tutkimusaineiston käytön rajoituksiin liittyvät tekijät (Mäkinen 2006, 114–120).

Näistä edellä kuvatuista tutkimuseettisistä kysymyksistä tärkeäksi tässä tutkimuksessa muodostui osallistujien anonymiteetin säilyttäminen. Tämä korostui erityisesti siksi, että johtoryhmän jäsenistä kahdeksan on kunnan johtavia viranhaltijoita ja yhdeksäs jäsen edustaa kunnan työntekijöitä. Tämä henkilö valitaan n. kahden vuoden välein ja hän toimii kunnan työntekijöiden edustajana johtoryhmässä. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen oma esimiehensä on johtoryhmässä mukana. Tutkimuskysymysten valossa on tärkeää huomata, että työntekijöitä edustavan henkilön näkökulmat tutkittavaan aiheeseen ovat erilaisia, jopa laajempia. Onhan hänen käsitysmaailmaansa muokannut oman esimiesroolin lisäksi kokemus omasta esimiehen johtamistyylistä. Muutoinkin työntekijöiden edustaja saattaa arvioida tiettyjä asioita ”ulko-puolisemmin”, tuoden siten arvokkaita näkökulmia tutkimukseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että hän on voinut vastata haastattelussa niin, ettei hänen ole tarvinnut pelätä erottuvansa tutkittavien joukosta. Tämän lisäksi tutkimuksessa on anonymiteettien säilyminen ollut kaikkien haastateltavien osalta tärkeää. Tämän vuoksi joitakin suoria lainauksia on muutettu, jotta ne eivät paljasta vastaajaa (esim. opettaja tai kirjanpitäjä sana on muutettu työntekijäksi). Haastateltavat on suorien lainausten yhteydessä kuvattu h1-h9 tunnuksin. Nämä tunnukset on arvottu satunnaisesti haastatelluille. Ne eivät siis kuvaa haastateltuja haastattelu- tai aakkosjärjestyksessä. Myös tällä toimenpiteellä on pyritty vahvistamaan henkilöiden anonymiteettiä.

Ennen tutkimuksen suorittamista tutkija otti yhteyttä kunnanjohtajaan ja kysyi hänen kiinnostustaan tutkia jotakin kuntajohtamiseen liittyvää aihetta omassa kunnassaan. Positiivisen kiinnostuksen myötä tutkija alkoi suunnitella tutkimustaan. Tutkimuksen aiheen ja haastateltavat henkilöt on tutkija valinnut itsenäisesti eli tutkimus ei ole ollut toimeksianto kunnalta tai kunnanjohtajalta. Tutkimukseen osallistuminen perustui haastateltavien vapaaehtoisuuteen. Haastatellut antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta sähköpostitse käydyissä keskusteluissa. Tutkimuksen tarkoitus kerrottiin haastateltaville haastattelujen aluksi. Samoin kerrottiin, että tutkimus ei ole toimeksianto kunnanjohtajalta. Tällä pyrittiin poistamaan turha kysymys: ”*Mitä kunnanjohtaja haluaa aikaansaada tällä tutkimuksella?*”. Haastateltavat antoivat luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Haastateltujen antamia tietoja käsiteltiin luotamuksellisena kaikissa tämän tutkimuksen vaiheissa.

Tutkimusraportti on rakennettu niin, että ulkopuolinen voi nähdä sen noudettavan eettisen tarkastelun kestäviä tieteellisiä käytäntöjä. Lainaukset toisten tutkijoiden tutkimuksista on merkitty tutkimukseen asianmukaisella tavalla. Asianmukainen viittaaminen lähteisiin on osoitus tutkimuksen tieteellisyydestä ja laadusta. Se kertoo tutkijan lukeneisuudesta ja perehtyneisyydestä oman alansa tutkimuskenttään sekä kunnioituksesta alansa muita tutkijoita kohtaan, joiden tutkimustuloksia hän on työssään lainannut. (Mäkinen 2006, 130.) Muutoinkin tutkimuksen aikana on tehty laajaa lähdekritiikkiä tutkijan valitessa omaan tutkimukseen parhaiten sopivaa lähdeaineistoa. Tutkija on pyrkinyt käyttämään primäärilähteitä niin usein kun se on ollut mahdollista. Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen jää nähtäväksi tulevaisuudessa. Tarkoituksena on se, että tutkija esittelee tutkimuksen hyväksymisen jälkeen Joutsan kunnan johtoryhmälle tutkimuksen keskeiset tulokset. Se, herättääkö tutkimus toimenpiteitä, jää kunnan johtoryhmän jäsenten päätettäväksi. Tutkija itse näkee, että valtuuttamista kuntajohtamisessa on syytä pohtia entistä syvemmin. Myös Joutsan kunnan osalta valtuuttaminen voi saada uudenlaista ulottuvuutta 1.1.2008 alkaen, kun Leivonmäen ja Joutsan kunnat liittyvät yhteen. Tällöin yhdistyy kaksi kuntaa, joiden johtajilla voi olla hyvin erilainen johtamistyyli ja näkökulma valtuuttamisen liittyen. Yhdistymisen myötä syntyy kuntaan myös uudenlainen johtamisrakenne, johon liittyen valtuuttaminen voi antaa uudenlaista näkökulmaa. Tutkija itse näkee, että erityisesti laajemmassa kunnassa valtuuttaminen on tärkeä laadukkaan johtamistyön ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisen väline. Tämä uusi kuntarakenteen muutos antaa oivan mahdollisuuden aloittaa yhteisen keskustelun valtuuttamisesta osana kuntajohtamista.

LÄHTEET

- Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjapaja, 113–160.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Antikainen, A. 1996. Merkittävät oppimiskokemukset ja valtautuminen. Teoksessa Antikainen, A. & Huotelin, H. (toim.) 1996. Oppiminen ja elämänhistoria. Aikuiskasvatuksen 37. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus, 251–296.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.
- Appelbaum, S. & Hebert, D. & Leroux, S. 1999. Empowerment: Power, Culture and Leadership – a Strategy or Fad for the Millennium. *Journal of Workplace Learning* 11 (7), 233–254.
- Babson, S. 1995. *Lean Production and Labour: Empowerment and Exploitation*. Wayne State University Press. Detroit
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.
- Bogdan, R & Bikle, S. 1992. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- von Bruun, S. 2005. Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Kunta-alan tulevaisuusbarometri. Acta-sarja nro 179. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cacioppe, R. 1998. Structured Empowerment: An Award-winning Program at the Burwood Resort Hotel Leadership and Organization Development Journal 19 (5), 264-274.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. The Empowerment Process: “Integrating Theory and Practice”. *Academy of Management Review* 13 (3), 471-482.
- Drucker, P. 2002. *Druckerin parhaat*. Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Foster-Fishman, P.G. & Keys, C.B. 1995. The Inserted Pyramid: How a Well Meaning Attempt to Iniate Employee Empowerment Ran Afoul of the Culture of a Public Bureaucracy. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A. Soetanto, R & King, N. 2005 *Empoloyee Perceptions of Empowerment*. *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.
- Gröhn, T. 1993. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.) *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsinki: Yliopistopaino, 1-32.
- Hannus, A & Hallberg, P. 2000. *Kuntalaki*. Porvoo: Werner Söderström Lakitieto Oy.
- Harisalo, R. 1990. Kunnallishallinnon arvot, johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Asikainen, R. & Nissinen, J.H. (toim.) *Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy, 19–51.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. *Luottamus pääoma. Yrittäjyyden kolmas voima*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2002. *Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa*. Acta-sarja nro 151. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Hautamäki, A. 1995. Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsinki: Paintmedia Oy.
- Haveri, A. 2002. Kuntien uusi johtaminen – suuntaviivoja tulevaisuuteen. Virkaanastujaisesitelmä 12.4.2002 Tampereen yliopistossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2002, 222–226.
- Haverinen, R. 2003. Empowerment käsitteenä ja evaluaation näkökulmana. Hallinnon tutkimus. No 1, 46–54.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 57.
- Heinonen, J. 2000. Sisäinen yrittäjyys kuntaorganisaation muutoksessa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2000, 127–139.
- Heinonen, J. & Paasio K. 2004. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisan alan kehittämistä tutkimusjulkaisut. No 48. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys – uskalla., muutu, menesty. Helsinki: Talentum
- Hermans, R. J. 1994. Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Juva: WSOY.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. 1999. Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (3), 373-389.
- Heuru, K. 2000. Kunnan päätösvallan siirtyminen. Oikeudellinen tutkimus kunnanvaltuuston vallasta suomalaisen kunnallishallinnon demokraattisten arvojen ja tehokkuusarvojen ristipaineessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 760. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoikka, P. 2000. Ylemmänasteisen itsehallinnon unelma tietointensiivisessä tulevaisuudessa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2000, 107-126.
- Honold, L. 1997. A Review on the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, MCB University Press 5 (4), 202-212.
- Huuhka, M. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulun yliopisto. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylä.
- Jensen, Rolf. 1999. *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw-Hill.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H.H. & Paavilainen, K. 1999. Valtuutuksien aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. 3 painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämistä Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kohonen, V. 1997. koulun muutosprosessit ja opettajien ammatillinen kasvu. OK-projektin näkökulma. Teoksessa Kaikkonen, P. & Kohonen, V. (toim.) *Elävä opetussuunnitelma 1: Koulujen ja yliopiston yhteinen toimintatutkimus opettajuuden ja opetussuunnitelman kehittymisestä*. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja A9: 269–295.

- Koiranen, M. 2004. Ajatuksia omistajuuden tuottamasta vastuusta. Teoksessa Uski L. & Hasinen P. (toim.) Taloustieteellisiä puheenvuoroja. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja No 143/2004, 152–160.
- Kotter, J.P. 1998. Muutos vaatii johtamista. Helsinki: Rastor Oy.
- Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. 2002. Praksis – Tiedosta toimeen nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kurkinen-Supperi, A. 2006. Allekirjoitettu johtajuus. Kuntajohtajien näkemyksiä kuntajohtamisen ja johtajasopimuskäytännön nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kuru, T. 1999. Täysivaltaiseen vanhemmuuteen. Jyväskylän yliopisto. Erityispedagogiikan laitos. Pro-gradu-tutkielma.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. WSOY: Juva.
- Leväsvirta, L. 1999. Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Acta-sarta 114/1999. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lincoln, N. D, Travers, C, Askers, P. & Wilkinson, A. 2002. The Meaning of Empowerment: the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept. *International Journal of Management Reviews* 4 (3), 271-290.
- Lähdesmäki, K. 2000. New Public Management julkisjohtamisen uudistajana: Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 1/2000, 30–43.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuuseriaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000 luvun alkuun. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 113 hallintotiede 7.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytyminen. Edita.
- Majoinen, K. 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Acta-sarja 2/2001. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Marton, F. 1988. Phenomenography: Exploring Different Conceptions of Reality. Teoksessa Feterman, D.M. (toim.) *Qualitative approaches to evaluation in education. The silent scientific revolution.* New York: Praeger, 176–205.
- Matthews, R.A, Diaz, W.M. & Cole, S. G. 2003. The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review* 32 (3), 297-318.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen, R. (toim.) 2001. Kunta – kahden johtajuuden areena. Praksis – tiedosta toimeen nro 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä: PS-kustannus, 44–67.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Naukkari, A. 1996. Paradigmaerojen vähättelyyn liittyviä eettisiä ongelmia laadullisen tutkimuksen arvioinnissa sosiaalitieteissä. Teoksessa Palmroth, A. & Nurmi, I. (toim.) *Alttiiksi astumisen etiikka – laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä.* JYY julkaisu sarja n:o 38. Jyväskylä: Kopi-Jyvä Oy, 111–127.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85.

- Nissinen, V. 2001. *Military Leadership. A Critical Constructive Approach to Conceptualizing, Modelling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Edita 2001.
- Nupponen, M. 2000. Kuntajohtajan asema poliittisen ja viranhaltijaorganisaation johtajuudessa. Teoksessa Valanta, J. ym. (toim.) *Kuntajohtamisen ja demokratian käytännöt 1997-2000*. Acta-nro 125. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 63-75.
- OECD 2001. *The Public Sector Leadership for 21st Century*. Paris: OECD
- Ojala, I. 1995. Miksi kunnanjohtaja saa kenkää? Tutkimus kunnanjohtajan irtisanomisesta kymmenessä luottamuspuhlakunnassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Oulasvirta, L. 1996. *Kuinka kunta toimii*. 4. painos. Helsinki: Kuntakoulutus Oy.
- Parker, L.E. & Price, R.H. 1994. Empowered Managers and Empowered Workers: the Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control over Workers' Sense of Control over Decision Making. *Human Relations* 47 (8), 911-928.
- Parker, M. & Slaughter, J. 1995. Unions and Management by Stress. Teoksessa Babson, S. (toim.) *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Wayne State University Press, Detroit, 41-53.
- Pesonen, K. 2004. Valtuuttaminen (empowerment) kuntakonsernissa julkisjohtamisen haasteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. Pro gradu tutkielma.
- Pikkala, S. 2005. Kunta päättäjän perspektiivistä. Tutkimus kuntien luottamushenkilöistä ja viranhaltijoista 1995–2003. *KuntaSuomi 2004 – tutkimuksia nro 54*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. 1997. The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics* 26 (2), 37-51.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kuntajohtajista strategisina johtajina. Tampere. Tampereen yliopistopaino. Juvenes Print.
- Rodwell C. M. 1996. An Analysis of the Concept of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 23, 305–313.
- Ropo, A. & Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Grönroos C. & Järvinen R. (toim.): *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: Werner Söderström Oy.
- Rönkkö, P. 2003. Kunta osana suomalaista yhteiskuntaa. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Rynänen, A. & Siitonen, P. (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, 11–19.
- Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Castren, P (toim.) *Vii-sas valta – johtamisen paradoksit*. Helsinki: WSOY, 67–96.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Jyväskylä: Weiling+Göös
- Senge, P. 1994. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Teoksessa Mabey, C. & Iles, P. (toim.) *Managing Learning*. Routledge. The Open University.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakausikirja* 3/2003, 198–210.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorioiden perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae rerum socialium* 37. Oulun yliopisto, Oulu.

- Sinisalmi, M. 1999. Suomen kaupunkien keskushallinto 1927-1998. Tutkimus kaupunkien keskushallinnon järjestämisestä sekä valtasuhteiden muutoksesta demokratian ja päätöksenteon näkökulmasta. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja – miten hallitsen nämä kaksi roolia. Jyväskylä: Gummerus.
- Spreitzer, G.M. 2007. Toward the Integration on Two Perspectives: A Review on Social-Structural and Psychological Empowerment at Work. *The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications 2007.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy on Management Journal* 38 (5), 1442-1465.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.
- Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Takala, T. 1987. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930-1940 sekä 1972-1982. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja No 72/1987.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15 (4), 666-681.
- af Ursin, K. & Heuru, K. 1990. Kunnanjohtajan asema ja johtamisedellytykset. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 3/1990. Tampere: Tehokopiointi.
- Ukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. 2. painos. Helsinki: Multiprint.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi – Forskning on Uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Westman, A-L. 2000. Under the Northern Lights. The Reflection on Gender on the Career of Woman Managers in Finish Municipalities. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 43. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Wiberg, L. & Stemme, I. 1989. Vapautatko vastuuseen? Kirja itsenäisyydestä ja yhteistyöstä. Espoo: Weilin + Göös.
- Wilkinson, A. 1998. Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review* 27 (1), 40-56.
- Yukl, G. A. 2002. Leadership in Organization. First edition; Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Kirjapaino Otava Oy.

INTERNET-LÄHTEET

- Haveri, A. Kuntajohtamisen tilanne ja kehittämistarpeet. Kuntamarkkinat 13.0.2007. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;84962;126631. Luettu 10.10.2007.
- Joutsan kunnan internetsivut. Saatavissa: www.joutsa.fi. Luettu 10.2.2006
- Kunnanjohtajan blogi. Saatavissa: <http://www.joutsa.fi/blogi.php>. Luettu 25.9.2007
- Kunta + valtuuttaminen. Saatavissa: [http://www.google.fi/search?hl=fi&q=kunta+%2B+valtuuttaminen&meta=.](http://www.google.fi/search?hl=fi&q=kunta+%2B+valtuuttaminen&meta=) Luettu 9.10.2007.
- Kuntalaki 17.3.1995/364. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki>. Luettu 15.3.2007
- Kuntatiedon keskus. Saatavissa: www.kunnat.net. Luettu 20.3.2006.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>. Luettu 10.10.2007.
- Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 9.2.2007. Saatavissa: <http://www.intermin.fi/>. Luettu 17.5.2007.
- Majoinen, K. 2007. Kuntien johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kuntamarkkinat 13.9.2007. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;84962;126631. Luettu 10.10.2007.
- Ropo, A. 2005. Tositoimiin varhaisen työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Onko jaettu johtajuus keino työssäjaksamiseen? Saatavilla: <http://www.uta.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2005/029.html>. Luettu 13.10. 2007.
- Sisäasiainministeriön internetsivut. Saatavissa: www.intermin.fi/ kuntajapalvelurakenneuudistus. Luettu 14.5.2007.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Orientaatio

- Taustatiedot (nimi, syntymävuosi, koulutus)
- Työ- ja johtamiskokemus (työhistoria, työvuodet ja tehtävät Joutsan kunnassa, johtamiskokemus Joutsan kunnasta)
- Johtamistyön määrittelyä (alaisten määrä, oman johtamistyön määrittely, keskeiset johtamistehtävät)

Teema 1: Valtuuttamisen käsite

- Käsitteen tuttuus ja sen herättämät tunteet
- Käsitteen määrittely omin sanoin
- Käsitteen synonyymit

Teema 2: Valtuuttamisen ilmeneminen johtamistyössä

- Valtuutuksen raamit
- Valtuutettavat tehtävät ja vastuut
- Valtuutuksen kohde
- Valtuuttamisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät
- Valtuuttamisen epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät

Teema 3: Valtuuttamisen hyödyt ja haitat

- Valtuuttamisen hyödyt
- Valtuuttamisen haitat

Teema 4: Valtuuttava johtaja

- Valtuuttamiseen vaikuttavat persoonalliset tekijät
- Valtuuttamista edistävät ja estävät ominaisuudet
- Johtajan oma valtuuttamistyyli