

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tuija Pietarinen  
Mia Volmanen

**LUONTEENVAHVUUDET OSAAMISEN TAUSTALLA**  
Positiivinen näkökulma osaamisen johtamiseen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Kesäkuu 2018****Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600

**Tekijät**

Tuija Pietarinen, Mia Volmanen

**Nimeke**

Luontevahvuudet osaamisen taustalla. Positiivinen näkökulma osaamisen johtamiseen Toimeksiantaja

Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun kotihoito

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kotihoidon esimiesten osaamisen johtamista hyödyntämällä positiivisen psykologian myönteistä ajattelutapaa ja luontevahvuuden näkökulmaa. Tehtävänä oli luoda toimintamalli osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyö sisälsi piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta ja toimintatutkimuksesta. Kehittämistyöhön osallistuivat Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiehet ja työntekijät. Tiedontuottamismenetelmänä käytettiin lomakekyselyä työntekijöille ja teema pohjaista ryhmäkeskustelua esimiehille. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kehittämistyön tulosten mukaan luontevahvuuksista on hyötyä osaamisen johtamisessa. Niiden havaitseminen ei ole helppoa suuren henkilöstön ja etäjohtamisen vuoksi ja koska kehityskeskusteluita ei ole pidetty suunnitellusti. Tärkeimpiä oppimista edistävän ilmapiiriin syntyyn vaikuttavia tekijöitä olivat oma myönteinen asenne, koulutusmyönteisyys, kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi esimiehille toimintamalli. Sen tarkoituksena on edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukea yksilön osaamista luontevahvuuksien avulla. Toimintamalli on osastotunti, jonka avulla lisätään työyhteisön sisällä tietoisuutta ja keskustelua luontevahvuuksista ja siirretään ne käytäntöön osaksi osaamisen johtamista. Toimintamalli rakentui S-M-A-R-T-mallia mukailen.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella, mikä vaikutus luontevahvuuksien tiedostamisella on työntekijän osaamisen hallintaan ja itsensä johtamiseen.

Kieli  
suomi

Sivuja

91

Liitteet

6

Liitesivumäärä

23

**Asiasanat**

osaamisen johtaminen, positiivinen psykologia, luontevahvuudet, oppimista edistävä ilmapiiri



**THESIS**  
**June 2018**  
**Master`s Programme in Development and Management of Social Services and Health Care**  
 Tikkarinne 9  
 FI-80200 JOENSUU FINLAND  
 Tel. + 358 13 260 600

**Authors**  
 Tuija Pietarinen, Mia Volmanen

**Title**  
 Character Strengths Behind Competence - A Positive Perspective on Competence Management

**Commissioned by**  
 Karelia University of Applied Sciences

**Abstract**  
 The purpose of this thesis was to develop competence management among home care supervisors by using positive thinking and character strengths from positive psychology. The thesis task was to create an operations model for competence management.

The thesis includes features of research development activities and action research. Home care employees and supervisors in the co-operation area of Social Services and Health Care in Joensuu, Kontiolahti and Outokumpu participated in this development work. To generate data, a questionnaire aimed at the employees and focused group discussions among the supervisors were used. The material was analysed using an inductive content analysis method.

According to the results, the character strengths are beneficial in competence management. Their detection is not easy because of a large number of employees and remote management and because performance reviews have not been held as planned. The most important factors promoting a positive learning environment were one's own positive attitude, a positive attitude towards training, encouragement and positive feedback.

As a result of the development work, an operation model was created for supervisors. Its aim was to promote a learning-friendly environment and to support the individual's competence through character strengths. The operation model is an educational event to increase awareness of and discussion on the character strengths within the work community and transfer them into practice as part of competence management. The operation model was built by adapting the S-M-A-R-T model.

A further study could explore how awareness of character strengths affects competence management and self-management.

Language Finnish	Pages	91
	Appendices	6
	Pages of Appendices	23

**Keywords**  
 competence management, positive psychology, character strengths, learning-friendly environment

## Sisältö

1	Johdanto .....	6
2	Osaamisen johtaminen.....	8
2.1	Osaaminen.....	8
2.2	Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot .....	9
2.3	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa.....	12
2.4	Oppimisympäristö ja oppimista edistävä ilmapiiri .....	14
3	Positiivinen psykologia .....	16
3.1	Huomio ihmisten vahvuuksiin.....	16
3.2	Voimavaroilla kohti hyveitä.....	18
3.3	Hyvän luonteen määrittäminen VIA-hankkeella.....	19
3.4	24 luonteenvahvuutta.....	20
3.5	Myönteisyydellä menestykseen.....	23
3.6	Esimies myönteisyyden ilmapiirin luojana .....	25
3.7	Positiivisen psykologian vaikutus työyhteisöön .....	26
3.8	SMART-mallilla vahvuuksien tunnistamiseen.....	29
4	Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävä.....	30
5	Kehittämistyön prosessi ja menetelmät .....	32
5.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa kehittämiseen .....	32
5.1.1	Lähtötilanteen selvityksen analysointimenetelmät.....	35
5.1.2	Ryhmäkeskustelun analysointimenetelmät .....	37
5.2	Osallistujat.....	39
5.3	Lähtötilanteen selvitys.....	39
5.4	Kehittämistehtävän toteutus .....	41
5.4.1	Ensimmäinen ryhmäkeskustelu.....	43
5.4.2	Toinen ryhmäkeskustelu .....	46
5.4.3	Kolmas ryhmäkeskustelu .....	47
5.4.4	Tuotoksen laadinta.....	49
6	Tulokset ja tulosten tarkastelua.....	50
6.1	Kyselyn tulokset .....	50
6.2	Ryhmäkeskustelujen tulokset.....	56
6.2.1	Luonteenvahvuuksien vaikutus osaamisen kehittämiseen.....	56
6.2.2	Osaamisen tukeminen ja kehityskeskustelut.....	57
6.2.3	Positiivisen psykologian näkökulma työyhteisössä .....	60
7	Kehittämistyön tuotos .....	63
7.1	Toimintamalli osaamisen johtamisen tueksi .....	63
7.2	Toimintamallin vaiheet S-M-A-R-T-mallia mukailleen.....	65
8	Pohdinta .....	68
8.1	Kehittämistyön prosessi .....	68
8.2	Positiivinen psykologia osaamisen johtamisessa .....	74
8.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	81
8.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	85
8.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys.....	87
	Lähteet .....	89

Liitteet

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake kotihoidon työntekijöille
- Liite 3. Esimiesten ryhmäkeskustelujen analyysin yhdistävät luokat teemoittain
- Liite 4. Osastotunti
- Liite 5. Luonteenvahvuustaulu
- Liite 6. Luonteenvahvuuslomake

## 1 Johdanto

Esimiestyössä osaamisen johtaminen on entistä tärkeämpää, koska sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän (sote-muutos) historiallisen suuri muutosprosessin toteutuminen vaikuttaa koulutetun henkilöstön työtehtäviin, työolosuhteisiin ja siten suoraan heidän osaamistarpeisiinsa. Sote-alan henkilöstö ja heidän esimiehensä ovat kaikkein merkittävimässä roolissa viemään muutosta käytäntöön.

Muutokset aiheuttavat sote-alan henkilöstölle henkistä kuormitusta. Ne lisäävät epävarmuutta tulevaisuuden ja oman osaamisen laadun suhteen ja johtavat siihen, että esimieheltä kaivataan enemmän tukea. Esimiestyöhön haastetta lisää yhteiskunnallisen taantumän myötä syntynyt paine kovaan henkilöstövoimavara-ajatteluun, jonka painotus on kustannusten ja tuottavuuden parantamisessa. Tämä ristiriitainen tilanne haastaa monen työyhteisön johtajuutta tilanteessa, jossa esimies käy läpi omaa muutostaan ja kokee samalla painetta sekä ylempään johdon että alaisten taholta. (Vakkala 2012, 138, Kolari 2010, 146.)

Tuleva muutos tarvitsee sote-alan henkilöstön taakseen onnistuakseen täydellisesti. Vallalla on negatiivisia ja osin pessimistisiäkin kuvia tulevasta. Nämä harmaat sävyt kaipaavat rinnalleen valoisamman ja eteenpäin katsovan asenteen, jonka avulla tulevat muutokset voitaisiin toteuttaa kaikkia osapuolia huomioon otavalla tavalla. Tämä edellyttää myös johtamiselta ajattelutavan muutosta. Ihmisten johtamisessa käytetyt perinteiset organisaatiomallit ja johtamismenetelmät eivät enää välttämättä toimi (Kolari 2010, 146).

Positiivinen psykologia tuo uudenlaista näkemystä siihen, miten tämän ajan haasteisiin ja vaikeisiin muutoksiin voitaisiin vastata ihmisten luontaisia luontevahvuuksia hyödyntäen ja vahvistaen. Positiivisilla tunnetiloilla on myös suora yhteys hyvinvointiimme, kuten havainnointikykyyn, muistamiseen, oppimiseen, onnistumiseen sekä fyysiseen terveyteen. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 21.)

Tutkittaessa erittäin hyvin toimivia organisaatioita huomataan, että niiden toiminnan sisällä on enemmän myönteistä energiaa ja työntekijöitä, jotka ovat optimistisia, sinnikkäitä ja yhteistyökykyisiä. Heiltä löytyy uskoa omaan tekemiseen ja he myös tartuttavat innostustaan muihin. (Leppänen & Rauhala 2013, 206.)

Kehittämistyön kohteeksi valittiin Joensuun kotihoito. Tämä alue kehittämiskohteenä on ajankohtainen, koska kotihoitoon panostetaan ja sen laajuutta palveluntarjoajana halutaan lisätä. Tästä esimerkkinä on sosiaali- ja terveysministeriön kärkihanke <sup>1</sup> ja Joensuun kaupunkistrategia. <sup>2</sup> Tulevaisuuden haasteet ja panostus kotihoitoon vaativat kotihoidon henkilöstön osaamiselta uusiutumiskykyä ja luovat osaamispaineita suoraan työntekijöille ja esimiestyöhön.

Kehittämistyön tarkoitus oli kehittää kotihoidon esimiesten osaamisen johtamista hyödyntämällä positiivisen psykologian myönteistä ajattelutapaa ja luonteenvahvuuden näkökulmaa. Luonteenvahvuuksia tarkasteltiin VIA-luokittelua (Peterson & Seligman 2004) soveltaen yhdessä Joensuun kotihoidon henkilöstön ja esimiesryhmän avulla. Uudenlaista ajattelua tuotiin näkyväksi, ja sen avulla pyrittiin kehittämään osaamisen johtamista sekä oppimista edistävän ilmapiirin rakentamista. Vaikutusten toivottiin heijastuvan myös työhyvinvointiin ja annettavien palvelujen laatuun. Osaamisen johtamista tarkasteltiin työyhteisön ja yksilön tasolla keskittyen kehittämään esimiehen työtä oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä ja oppimisprosessien tukijana.

Kehittämistyön tehtävänä oli kehittää esimiehille osaamisen johtamisen työkalu. Kehittämistyön tulosten käytäntöön viemisessä käytettiin soveltaen S-M-A-R-T-mallia (Yeager, Fisher & Shearon 2011). Kehittämistyössä tärkeimmät käsitteet ovat osaamisen johtaminen, positiivinen psykologia, luonteenvahvuudet ja oppimista edistävä ilmapiiri.

<sup>1</sup> Sosiaali- ja terveysministeriön kärkihankeen, *koti- ja omaishoidon uudistaminen ja kehittäminen*, tavoitteena on varmistaa vanhuspalvelulain toteutuminen lisäämällä kotihoitoa, kehittämällä eri asumismuotoja ja uudistamalla työnjakoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

<sup>2</sup> Joensuun kaupunkistrategiassa (2015 – 2017) on määritelty strategiset linjaukset ikäihmisten kotona asumista tukevien palvelujen kehittämisestä, kuten kotihoidosta (Joensuun kaupunki 2016).

## 2 Osaamisen johtaminen

### 2.1 Osaaminen

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää omaa työtään ja selviytyä pulmallisista tilanteista työyhteisössä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144). Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, kontakteista sekä asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenne ovat tärkeitä tekijöitä sopeuduttaessa uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly, joka sisältää henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Nämä taidot määrittelevät, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toistemme kanssa. Kokemuksen kautta ihmiselle kertyy ns. hiljaista tietoa, joka ohjaa ajattelua ja ympäristömme hahmottamista ja käsittämistä lisäten yksilön osaamista, tietämystä ja taitoja. (Ojala 2008, 50–51.)

Jokaisen yksilön osaamista tarvitaan työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamiseen liittyvä pääoma saadaan hyödynnettyä parhaiten hyvän johtamisen avulla, jolloin osaamisen johtaminen nähdään laajana kokonaisuutena hallita ja ohjata kaikkea tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Tämä prosessi vaatii johtajalta tai esimieheltä johtamistyön erityisvalmiuksia. (Laaksonen ym. 2012, 144.) Julkisella sektorilla on huomattu esimiestyön tärkeys, jonka vuoksi se on nostettu kehittämiskohteeksi hallituksen käynnistämällä *julkisen sektorin johtamisen laadun parantaminen* - kärkihankkeen avulla (Valtionneuvoston kanslia 2015).

L. Otalan (2008) mukaan osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdempääomasta. Henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaaminen ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Rakennepääoma muodostuu rakenteista, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi ja ylläpitävät, hankkivat ja kehittävät osaamista. Suhdepääomaan kuuluvat yrityksen omaa osaamista täydentävät



suhteet kumppaneihin ja verkostoihin. (Ojala 2008, 57.) Kehittämistyössä keski-tyttiin henkilöpääomaan ja asioihin, jotka edistävät ihmisten osaamisen edellytyksenä olevaa sitoutumista, motivaatiota ja innostusta.

## **2.2 Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot**

Osaamisen johtaminen tarkoittaa toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tärkein vastuu on yrityksen korkeimmalla johdolla, joka suuntaa päätöksenteolla koko organisaation toimintaa. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen kuuluvat jokaiselle, mutta esimiesten tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen johtamissaan yksiköissään. (Viitala 2008, 14, 23–24.)

Osaamisen johtamista tapahtuu usealla eri tasolla samanaikaisesti. Suurissa organisaatioissa tasoja voivat olla yritys(organisaatio), divisioona, (liiketoiminta)yksikkö, osasto(osaamiskeskus), tiimi ja yksilö (Sydänmaanlakka 2007, 154–155). Kehitystyössämme keskitymme tarkastelemaan esimiehen näkökulmasta osaamisen johtamista työyhteisön ja yksilön tasolla.

R. Viitalan (2003, 189) mukaan esimiestyön osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Osaamisen johtamisen keinoja ovat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen ja oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen. Näitä osaamisen johtamisen keinoja esimies soveltaa eri osaamisen johtamisen päätehtäväalueilla. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet Viitalaa (2003, 189) mukaan.

Osaamisen johtaminen		Tehtäväalueet		
		Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Keinot				
TIETOISUUS	Työntekijöiden hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen.	Tiedon prosessointi työntekijöiden kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimudesta).	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
	Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Työntekijöiden osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisöissä.	Työntekijöiden auttaminen rakentamaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen.
	Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen.	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

Oppimisen suuntaaminen sisältää tavoitteiden määrittämisen, toiminnan arvioinnin ja näitä tukevien käytäntöjen luomisen. Esimiehen tehtävänä on määrittellä osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suuntaviivat. Hänen tulee auttaa koko työyhteisöä ja jokaista sen yksittäistä jäsentä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita ja siten osaamisen tilaa, oppimistarpeita, ja -tavoitteita. Samalla tiedostetaan syyt oppimistarpeille ja oppimisen vaikutukset koko organisaation toimintaan. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja hänen työntekijöidensä välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. (Viitala 2008, 313–316.)

Oppimisprosessien tukeminen sisältää ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Esimiehen tulee selvittää ryhmänsä kanssa, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiset tulee nimetä ja tehdä näkyviksi. Samalla löytyvät mahdollisesti ryhmältä puuttuvaa osaamista, joita on tarpeellista hankkia. Tämän prosessin tarkoituksena on nostaa näkyville jo ryhmässä olevaa osaamista ja sen arvoa yhteisen tekemisen kannalta. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä ja oppimisprosessien tukijana esimiehlä vaaditaan asioita, joita on koottu alla olevaan taulukkoon 2. (Viitala 2008, 320–323.)

Taulukko 2. Esimiehen tehtävät oppimisen kehittäjänä Viitalan (2008, 320 - 323) mukailien.

Esimiehen tehtävät	
Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä	Oppimisprosessien tukijana
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kohtaa alaisensa ryhmänä ja yksilönä tarpeeksi usein.</li> <li>❖ Nostaa työpaikan ilmapiirin yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi.</li> <li>❖ Tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä keskustelemalla.</li> <li>❖ Edistää luottamusta luomalla yhteistyötä ja keskinäistä tutustumista.</li> <li>❖ Opettelee tuntemaan alaisiaan sekä työntekijöinä että ihmisinä.</li> <li>❖ Luo alaistensa kanssa yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi ja seuraa niiden toteutumista.</li> <li>❖ Kuuntelee tarkasti ja arvostaa alaistensa mielipiteitä.</li> <li>❖ On halukas ottamaan alaisilta vastaan itseään koskevaa palautetta toimintansa kehittämiseksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Selvittää itse ja yhdessä työntekijöidensä kanssa, mitä osaamista yksikössä löytyy ja suunnittelee sekä hankkii tarvittavaa osaamista yksikköön.</li> <li>❖ Keskustelee osaamisen jakamisen tärkeydestä, keinoista ja hyödyistä.</li> <li>❖ Opettelee tuntemaan työntekijöidensä osaamiset.</li> <li>❖ Suunnittelee yhdessä työntekijöidensä kanssa osaamisen kehittämisen keinoja.</li> <li>❖ Seuraa ja käsittelee osaamisen kehittymisen edistymistä.</li> <li>❖ Huomaa hyvät suoritukset ja antaa niistä myönteistä palautetta.</li> <li>❖ Antaa ohjaavaa palautetta rakentavasti.</li> <li>❖ Järjestää kehityskeskusteluja.</li> <li>❖ Laatii osaamiskartoituksia työntekijöidensä kanssa.</li> <li>❖ Tekee osaamisen kehittämissuunnitelmia työntekijöidensä kanssa.</li> <li>❖ Arvioi osaamisen tilaa ja sen kehittymistä sekä luo tilanteita sekä systemaattikkoja, joissa työyhteisön jäsenet arvioivat omaa ja yhteisönsä osaamisen tilaa ja kehittymistä.</li> </ul>

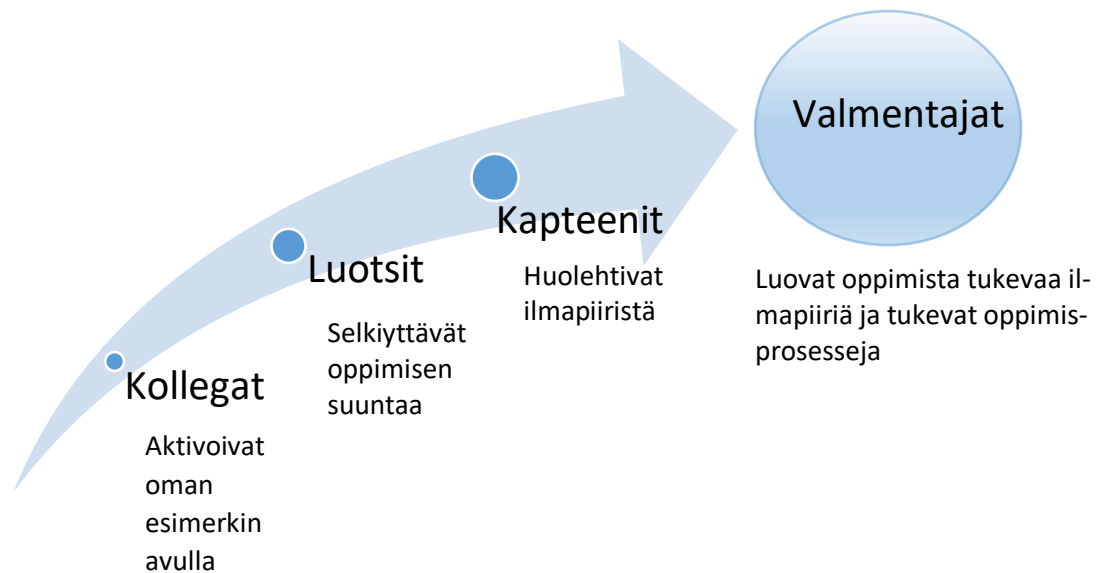
Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että uusien asioiden oppimiselle ja vanhan tiedon poisoppimiselle on olemassa tarpeeksi voimavaroja ja aikaa. Jos olemassa olevat resurssit kiinnittyvät sata prosenttisesti nykyisten tehtävien hoitamiseen, voi uuden oppiminen johtaa virheiden lisääntymiseen, laadun heikkeneemiseen ja ihmisten väsymiseen. (Viitala 2008, 323.)

Esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Hän viestii omalla esimerkillään sitoutumistaan muutoksiin ja ammattitaitonsa kehittämiseen ja innostustaan työhönsä. (Viitala 2008, 323 - 324.) Kehittämistyön keskeinen sisältö keskittyi erityisesti esimiehen tehtäviin oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä, mutta myös tehtäviin oppimisprosessien tukijana.

### **2.3 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa**

R. Taivalkosken (2012) tutkimuksessa lähiesimiehen rooli on tärkeä, koska hän huolehtii strategian mukaisesta osaamisen riittävydestä ja laadusta yksikössään. Hän on kannustaja, tukija ja mahdollistaja osaamisen hankkimisessa. Hän kannustaa onnistumisiin, työhön, tuloksiin ja toimii palautteen antajana. Tutkimuksen mukaan johtamiseen ja osaamisen johtamiseen tulee olla tarpeeksi aikaa. Esimiehet lisäisivät työyhteisössä yleistä vuorovaikutusta ja keskustelua, työn reflektointia omien työntekijöidensä kanssa, jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä. (Taivalkoski 2012, 56–69.)

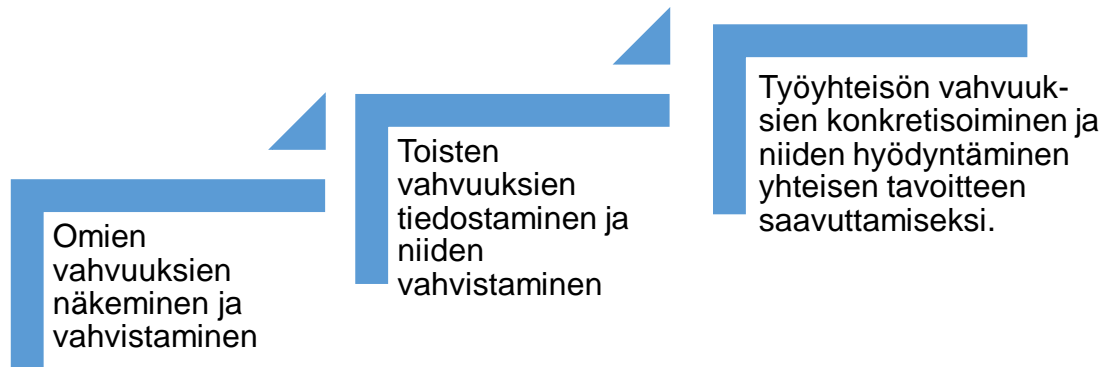
Riitta Viitala (2003) on jaotellut esimiehet (kollegat, luotsit, kapteenit ja valmentajat) sen mukaan, kuinka aktiivisesti he toteuttivat osaamisen johtamista. Kollegat olivat niitä, jotka aktivoivat alaisiaan oppimiseen lähinnä omalla esimerkillään, kun taas valmentajat ovat lähimpänä optimaalista osaamisen johtajaa, jotka toimivat aktiivisesti kaikilla osaamisen johtamisen neljällä ulottuvuudella. He edistävät oppimista oman esimerkin lisäksi luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja (kuvio 1). (Viitala 2003, 193.)



Kuvio 1. Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa Viitalaa (2003, 192) mukailen.

Valmentavan esimiehen kolme ydinroolia muodostuu managerin, leaderin ja coachin roolista. Managerin roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien, kuten lomien palkkojen ja työsuhteasioiden hoitamisesta. Leaderin roolissa esimies ohjaa työntekijät tavoitteen mukaiseen toimintaan vision avulla. Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa työntekijöitään löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Esimies voi auttaa työntekijää ottamaan käyttöön kaiken potentiaalinsa. Tavoitteena on auttaa työntekijää ajattelemaan, oivaltamaan ja oppimaan sekä johtamaan itseään paremmin. Vahvuuksien käytön myötä työntekijä oppii niiden avulla ylittämään esteitä ja saavuttamaan tavoitteensa. Esimieheltä tarvitaan kykyä uskoa toisen potentiaaliin ja mahdollisuuksiin, jotta hän voi kannustaa ja auttaa häntä kasvamaan ja kehittymään. Vahvuuksia voidaan tarkastella ja hyödyntää kolmella tasolla (kuvio 2) (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32–34.)



Kuvio 2. Vahvuuksien tarkastelun ja hyödyntämisen tasot Ristikangasta & Grünbaumia (2014, 33) mukaillen.

#### 2.4 Oppimisympäristö ja oppimista edistävä ilmapiiri

Oppimisympäristö tarkoittaa usein yksilön ja ympäristön vuorovaikutusta sekä oppimisen tukena käytettäviä välineitä ja työkaluja. Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa on hyvin tärkeä. Siksi oppimisympäristön tulee olla oppimista ja opetuksellista vuorovaikutusta tukeva ja mahdollistava. (Lonka 2014, 106–188.)

Hidin ja Renningerin mallin mukaan kiinnostus voi olla kuin kipinä, joka syttyy, kun tilanne on otollinen. Uusi tieto, toiminta ja yhteisön tuki toimivat kuin sytyke tai bensiini sytyttäen kiinnostuksen liekkeihin. Henkilökohtainen liekki näkyy ihmisessä lopulta sisäisenä tulena, joka ajaa hänet yhä uudelleen kiinnostavan asian pariin kehittymään ja oppimaan siinä. (Lonka 2014, 160.)

Modernin oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on prosessi, joka pyrkii todellisuuden ymmärtämiseen. Keskipisteenä on oppijan ja opittavan asian tai ilmiön välinen vuorovaikutus, joka mahdollistuu sitä tukevan oppimisympäristön avulla. Oppimista tukevan ympäristön tulee mm. tukea sosiaalista vuorovaikutusta, ohjata oppijaa, suunnata tarkkaavaisuutta, tarjota ajattelun tukivälineitä ja tukea oppijaa pääsemään tasolle, johon hän ei yksin pääsisi. (Manninen, Burman, Koivunen, Kuittinen, Luukannel, Passi & Särkkä 2007, 51–54.)

Oppimisympäristön tulisi sallia mielekästä oppimista, jonka kriteereitä ovat eräiden tutkijoiden (Jonassen 1995; Ruokamo & Pohjolainen 1999) mukaan mm. oppijoiden aktiivinen rooli, uuden tiedon rakentaminen aikaisemman tiedon pohjalle, yhdessä työskentely ja toisten tietojen ja taitojen hyödyntäminen, tiedon siirtäminen uusiin tilanteisiin ja aiemman tiedon hyödyntäminen uuden oppimisessa. Oppijat pystyvät ilmaisemaan myös oppimiaan asioita ja tarkastelemaan ja arvioimaan oppimisprosessia. (Manninen ym. 2007, 55–57.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen (cooperative learning) ja yhteisöllinen oppiminen (collaborative learning) ovat vuorovaikutusta korostavia opetusmenetelmiä. Johnson & Johnson (1987) mukaan yhteistoiminnallisuudessa jäsenten tulee olla positiivisesti riippuvaisia toisistaan, koska positiivinen riippuvuus toisista lisää oppimista edistävää vuorovaikutusta. Edistävä vuorovaikutus voi olla toisen kannustamista, rohkaisemista, hyväksyntää, tiedon vaihtoa, avun tarjoamista, korkeaa sisäistä suorituskäsitteitä ja korkeaa emotionaalista osallistumista oppimiseen. (Manninen ym. 2007, 69.)

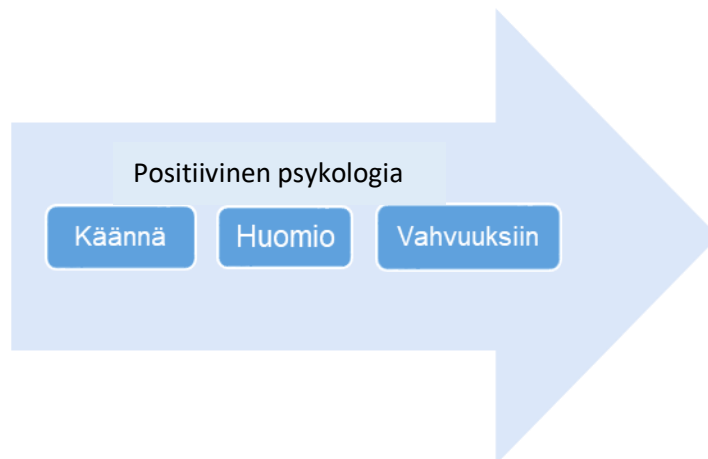
Työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri. Onnistumisen elämykset, hyväksyminen ja turvallisuus luovat hyvän maaperän oppimiselle. Hyväksyvässä ja innostavassa ilmapiirissä ihminen on henkisesti valmiimpi uusille asioille ja myös riskejäkin sisältäviin irtiottoihin, kun hän kokee saavansa tukea ja hyväksyntää toiminnalleen. (Viitala 2008, 316–317.)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat myönteiset kokemukset, yhdessä eläminen ja toistensa arvostamiseen ja auttamiseen tukevat yhteiset sopimukset ja pelisäännöt. Tavoitteena on rakentaa työyhteisössä henkeä, jossa työyhteisön jäsenet ottavat myönteisellä tavalla vastuuta yhteisen ilmapiirin kehittämisestä. Esimiehen tehtävänä on aktivoida työyhteisössä keskustelua, joka lisää kyvykkyyttä ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen ja yhteistyöhön. Ilmapiiriin vaikuttaa myös esimiehen oma tapa kohdata työntekijöitään ryhmänä ja yksilönä. (Viitala 2008, 317–319.)

### 3 Positiivinen psykologia

#### 3.1 Huomio ihmisten vahvuuksiin

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka on perustettu 1990-luvulla yhdysvaltalaisen psykologian emeritusprofessori Martin E.P. Seligmanin aloitteesta. Hänen omakohtainen inspiraationsa lähti liikkeelle hänen viisivuotiaan tyttärensä kautta, ja Seligman oivalsi, että lasten kasvattaminen ei tarkoittanut heidän puutteidensa korjaamista vaan vahvuuksien tunnistamista ja vahvistamista. Hän oivalsi, kuinka tärkeää on kääntää huomio ihmisten vahvuuksiin (kuvio 3). (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 6; Seligman 2002, 42.)



Kuvio 3. Positiivisen psykologian perusajatus Seligmania & Csikszentmihailyita (2000, 6) mukaillen.

Perusajatuksena on tarkastella asioita myönteisestä näkökulmasta ja osoittaa, miten vahvuuksia kehittämällä päästään hyvään lopputulokseen. Positiivisella psykologialla on kolme tukipylvästä, joista ensimmäisenä on myönteisten tunteiden tutkimus, toisena myönteisten ominaisuuksien, etenkin vahvuuksien ja hyveiden, mutta myös älykkyyden ja kehonkunnon tutkimus. Kolmannen tukipylvään muodostavat myönteisten instituutioiden tarkastelu, kuten demokratian, lujien perheiden ja vapaan tutkimustyön tarkastelu, jossa ilmenee positiivisia kokemuksia ja myönteisiä piirteitä. (Seligman 2002, 11–12; Peterson & Seligman 2004, 5.) Kiinnostuksen kohteena on myös selvittää, voiko ihminen oppia elämään myönteisellä tavalla ja kokea elämänsä onnelliseksi ja mielekkääksi. Sen



avulla pohditaan myös, millaisia edellytyksiä vaaditaan parhaaseen toimivaan vuorovaikutukseen ja millaisia ovat ihmisten lahjakkuudet, vahvuudet sekä miten luovuus ilmenee heissä. (Ojanen 2014, 10–12.)

Seligman on todennut; Miten usein keskitytään siihen, mikä työelämässä on pielessä tai mikä ei toimi hyvin. Kun sen sijaan voisimme iloita omista vahvuuksista ja nähdä ne asiat, jotka ovat hyvin elämässämme. Myös tutkimukset tukevat käsityksiä siitä, että omien vahvuuksien hyödyntäminen arkielämään lisää hyvinvointia ja elämän laatua. (Leppänen & Rauhala 2013, 46; Peterson & Seligman 2004, 4.) Positiivista psykologiaa voi kuvailla ratkaisukeskeiseksi, siinä pyritään myönteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Työelämään linkittyen sen avulla voidaan miettiä, miten saada työntekijät loistamaan osaamisellaan ja miten he saisivat kyvyn selviytyä työelämän haasteista. Sen avulla voidaan myös tutkia, miten ihmiset onnistuvat pyrkimyksissään ja miten heidän onnistumisiaan ja hyvää oloaan voisi edistää työpaikoilla. (Leppänen & Rauhala 2013, 41.)

Positiivista psykologiaa on kritisoitu siitä, että se on länsimaista, ylioptimistista ja elämän varjopuolilta silmiä sulkevaa. Martin Seligman (2002) perustelee suuntausta siten, että vaikka ihmiset ovat ainutkertaisia yksilöitä, löytyy heistä myös yhteisiä piirteitä. Kaikkialla maailmassa arvostetaan humanisuutta, viisautta, oikeudenmukaisuutta, rohkeutta, kohtuullisuutta sekä hengellisiä ulottuvuuksia. Ihmisten epäonni, tuska ja muut kielteiset asiat kiinnostavat vain niiden poikkeuksellisuuden vuoksi. Kaikissa kulttuureissa paha kauhistellaan ja siihen halutaan puuttua. (Ojanen 2014, 18.)

Hyvin eletty, kokemuksiltaan rikas elämä ei tarkoita kielteisten tunteiden välttämistä, vaan sitä, miten eteen tuleviin haasteisiin vastataan, miten ne otetaan haltuun ja miten niiden yli päästään. Laadukkaita ihmissuhteita ei saavuteta pakenemalla tai välttelemällä elämän kielteisiä puolia vaan kohtaamalla ne rohkeasti. Tämä tarkoittaa tekoja ja reaktioita, jotka syventävät itsetuntemusta ja rikastuttavat sosiaalisia siteitä. Ymmärrys ja asioille merkityksen antaminen parantavat myös henkilökohtaista tehokkuutta. (Aspinwall & Staudinger 2006, 287 - 288.) Positiivisia psykologisia lainalaisuuksia käytäntöön ottamalla voidaan vaikuttaa

myös organisaatioiden psykologiseen pääomaan, jota pidetään yhtenä tärkeimmistä pääomalaista. Tässä onnistumalla lisätään työniloa ja kehitetään tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala 2013, 49.)

### 3.2 Voimavaroilla kohti hyveitä

Jo Aristoteles on sanonut, että ihmiselle on luontaista pyrkiä hyvään ja kehittyä paremmaksi. Hyveet ovat päämääriä, joita kohti ihminen kulkee. Hän jakoi hyveet ajattelun ja luonteen hyveiksi. Omia mahdollisuuksiaan toteuttaessaan ihminen tulee onnelliseksi. Aristoteleen käsityksen mukaan lähtökohtana on kykyjen käyttö, jotka lopulta johtaa kasvuun ja kehitykseen. (Ojanen 2014, 19.) Ihmisellä on voimavaroja, jotka voivat esiintyä subjektiivisella, yksilön ja ryhmän tasolla. Subjektiivisen tason voimavarat ovat positiivisia subjektiivisia kokemuksia, joita ovat hyvinvointi, tyytyväisyys (menneisyydessä), toivo, optimismi (tulevaisuudessa) ja onnellisuus (tässä hetkessä). Yksilön tasolla voimavarat ovat ihmisen positiivisia persoonallisuuden piirteitä, kuten rohkeus, ihmissuhdetaidot, sitkeys, anteeksianto, omaperäisyys, henkisyys ja viisaus. Ryhmän tasolla voimavarat auttavat ihmistä parempaan yhteisöllisyyteen, kuten vastuullisuuteen, epäitsekyyteen, kohtuullisuuteen ja työmoraaliin. (Seligman ja Csikszentmihalyi 2000, 5; Ojanen 2007, 117.)

”*Character Strengths and Virtues a handbook and classification*” kirjassa Peterson ja Seligman käyttävät ihmisten voimavaroista puhuessaan kahta ilmaisua; vahvuudet (strengths) sekä luontevahvuudet (character strengths). Tässä kehittämistyössä vahvuudella tarkoitetaan ihmisen voimavaroja, jotka ilmenevät subjektiivisella, yksilön ja ryhmän tasolla. Ne voivat olla positiivisia kokemuksia, luonteenpiirteitä tai toimintaa. Luontevahvuudella tarkoitetaan VIA-luokituksessa olevia luontevahvuuksia, joita hyödynnettiin tässä kehittämistyössä. Niitä tarkastellaan lähemmin osiossa 3.4.

### 3.3 Hyvän luonteen määrittäminen VIA-hankeella

Vuonna 2000 Pennsylvanian yliopiston psykologian professori Martin E.P. Seligman ja Michiganin yliopiston psykologian professori Christopher Peterson aloittivat tunnettujen arvostettujen tutkijoiden avustuksella Values in action (VIA) eli hyveet toiminnassa hankkeen. Hankkeen lähtökohtana oli hyveiden, hyvien asioiden laittaminen liikkeelle ja hyvän luonteen määrittäminen sairauskeskeisyyden vastapainoksi. Hankkeessa luotiin luonteenvahvuuksien ja hyveiden luokittelujärjestelmä, Classification of Character Strengths. (Peterson & Seligman 2004, 4-15.)

” *Character Strengths and Virtues a handbook and classification* ” kirjassa Peterson ja Seligman kuvaavat, kuinka he seurasivat DSM: n (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) ja ICD: n (International Classification of Diseases) luokituksia. Heidän tarkoituksenaan oli luoda mielenterveyden käsikirja vastapainona mielen sairauksien käsikirjalle (DSM), jonka vuoksi tietoa haettiin myönteisistä tunteista, yksilöllisistä vahvuuksista ja hyveistä. Heidän työnsä keskittyi siihen, mikä on ihmisissä hyvää ja erityisesti luonteen vahvuuksiin, jotka mahdollistavat hyvän elämän. Työryhmän aloitti laajan työnsä perehtymällä luonteenvahvuuksia koskeviin tieteellisiin tutkimuksiin, mutta myös kaunokirjallisuuden ja populaarikulttuuriin mm. suosittujen kappaleiden sanoihin, graffiteista Pokémon hahmoihin. (Peterson & Seligman 2004, 4.)

Hyvän luonteen komponenttien luokittelutyö alkoi Carl von Linnén luonnontieteiden taksonomista järjestelytapaa mukaillen konkreettisesta kohti abstraktimpaan kohteeseen. VIA-taksonomian runko muotoutui kolmesta hierarkkisesta tasosta, jotka olivat tilanteelliset teemat, luonteenvahvuudet ja hyveet. Ihmisen hyvän luonteen luokitteluun soveltui parhaiten käsitehierarkian keskimmäinen ryhmä, luonteenvahvuudet, koska ne eivät olleet liian konkreettisia kuin tilanteelliset teemat, eikä liian abstrakteja kuin hyveet. (Peterson & Seligman 2004, 13–14; Uusitalo-Malmivaara 2015, 65–66.)

Tilanteelliset teemat ovat erityisiä tottumuksia, jotka johtavat ihmisiä ilmaisemaan luoneenvahvuuksia tietyissä tilanteissa. Buckingham & Clifton (2001) Gallup Organisaatiosta ovat havainneet satoja teemoja, jotka liittyvät huippuosaamiseen työpaikoilla, joista 34 on erityisen yleisiä Yhdysvalloissa. Tilanteellisten työteemojen joukossa ovat olleet mm. empatia, osallisuus ja positiivisuus. (Peterson & Seligman 2004, 14.)

Tutkimalla eri vuosituhansien ja eri kulttuurien perinteitä, mm. Kung Fu-tse, Aristoteles, Tuomas Akvinolainen ja samuraissotilaiden bushidō -ohjeet ja Bhagavad-Gitā, työryhmä löysi kuusi hyvettä, jotka tunnustettiin kaikkialla maailmassa (Peterson & Seligman 2004, 13; Seligman 2002, 24–25, 161–162). Nämä kuusi hyvettä (virtues) ovat keskeisiä piirteitä, joita moraalifilosofit ja uskonnolliset ajattelijat arvostavat: viisaus(wisdom), rohkeus(courage), ihmillisyys (humanity), oikeudenmukaisuus (justice), kohtuullisuus (temperance) ja henkisyys (transcendence). Nämä hyveet esiintyvät johdonmukaisesti lukuisissa historiallisissa tutkimuksissa ja ovat universaaleja, jopa biologisesti evoluution seurauksena määräytyneitä selviytymisen ja eloonjäämisen kannalta valikoituneita ominaisuuksia. (Peterson & Seligman 2004, 13.)

### **3.4 24 luonteenvahvuutta**

VIA-luokitteluprojektilla tutkijat selvittivät, mikä tekee luonteenpiirteestä luonteenvahvuuden. He päätyivät 10 kriteeriin, joiden tulee toteutua, jotta piirrettä tai ominaiskimppua voidaan kutsua luonteenvahvuudeksi. Näistä 24 luonteenvahvuudesta kuitenkin vain puolet sisältävät kaikki 10 kriteeriä (taulukko 3). Kaikki arviointiperusteet eivät ole välttämättömiä, koska ne eivät määrittele täydellisesti jokaista luonteenvahvuutta. (Peterson & Seligman 2004, 16–28.)

Taulukko 3. Luonteenvahvuuksien kriteerit Petersonia & Seligmania (2004, 16 - 28) mukaillen.

1. Vahvuudella on merkitystä täyttymyksellisen ja hyvän elämän muodostamisessa itselleen ja muille.
2. Jokaista vahvuutta arvostetaan moraalisesti, vaikka vahvuus ei aina tuota jatkuvaa hyötyä.
3. Henkilön luonteenvahvuus ei heikennä muita läsnä olevia henkilöitä.
4. Luonteenvahvuudelle ei aina löydy vastakohtaa.
5. Vahvuus näkyy yksilön käyttäytymisen, ajatusten, tunteiden ja/tai toimien välillä siten, että sitä voidaan arvioida.
6. Vahvuus eroaa muista luokituksen vahvuuksista, eikä vahvuutta voi hajottaa osiin, jotka sisältyisivät muihin vahvuuksiin.
7. Luonteenvahvuudet näkyvät eri kulttuureiden tarinoiden, vertausten, uskontojen ja lupauksen ja laulujen kautta ilmenneinä ihmisten myönteisinä piirteinä.
8. Ihmisen lahjakkuus voi ilmetä luonteenvahvuudessa. Tämä ominaisuus voi näkyä esim. varhaiskypsillä lapsilla ja voidaan soveltaa vain lisäkriteerinä osaan vahvuuksista.
9. On olemassa ihmisiä, joita puuttuu tietty luonteenvahvuus.
10. Luonteenvahvuuksia tuetaan ympäristön tarjoamilla käytännöillä ja rituaaleilla.

Luonteenvahvuudet ovat psykologian aineosia - prosesseja tai mekanismeja, jotka määrittelevät hyveet. Toisin sanoen ne ovat reittejä yhden tai toisen hyveen näyttämiseksi. Esimerkiksi viisauden hyve voidaan saavuttaa sellaisilla luonteenvahvuuksilla kuin luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Nämä luonteenvahvuudet ovat samankaltaisia, koska ne kaikki liittyvät tiedon hakemiseen ja käyttämiseen, mutta ne ovat myös erillisiä. Luonteenvahvuudet ovat kaikkialla tunnustettuja ja arvokkaita, vaikka tietyt yksilöt näyttävät harvoin, jos ikinä, kaikkia niitä. Hyvää luonnetta osoittaa jo se, jos hän näyttää 1 tai 2 luonteenvahvuutta hyve-ryhmän sisällä. (Peterson & Seligman 2004, 13.)

Petersonin ja Seligmanin VIA-luokittelun kuusi henkilökohtaista hyvettä sekä niiden alle sisältyvää 24 luonteenvahvuutta on esitelty seuraavassa VIA-taulukossa 4 (Peterson & Seligman 2004, 29–30).

Taulukko 4. VIA-luokittelu Petersonia &amp; Seligmania (2004, 29 - 30) mukailleen.

1. Viisaus	2. Rohkeus	3. Inhimillisyys
1. Luovuus 2. Uteliaisuus 3. Arviointikyky 4. Oppimisen ilo 5. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia	6. Urheus 7. Sinnikkyys 8. Rehellisyys 9. Innokkuus	10. Rakkaus 11. Ystävällisyys 12. Sosiaalinen älykkyys
4. Oikeudenmukaisuus	5. Kohtuullisuus	6. Ylittämiskyky, transsendenssi
13. Ryhmätyötaidot 14. Reiluus 15. Johtajuus	16. Anteeksiantavuus 17. Vaatimattomuus 18. Harkitsevaisuus 19. Itsesäätely	20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus 21. Kiitollisuus 22. Toiveikkuus 23. Huumorintaju 24. Hengellisyys

VIA-luokitus sisältää 24 luonteenvahvuutta, positiivisia piirteitä kuten urheus, ystävällisyys ja toiveikkuus. Jokaiseen luokkaan kuuluu joukko piirteitä tai ominaisuuksia, jotka yhdessä kuvaavat "luonteenvahvuuksien perhettä". Luonteenvahvuudet saatetaankin kuvata useimmissa tapauksissa niihin liittyvien piirteiden avulla. Näin toiveikkuus luonteenvahvuutena koostuu toivosta, optimismista, tulevaisuuden näkökulmasta ja tulevaisuuteen suuntautumisesta. Luokkien välillä ei pitäisi etsiä yksityiskohtaisia eroja vaan huomio tulisi kiinnittää samankaltaisiin "perheominaisuuksiin". Tämä vahvuusluokitus ei tee näistä vahvuuksista yksiselitteisiä tai tyhjentyviä, mutta tutkimus ja kehitystyö jatkuvat edelleen yksinomaisen ja tyhjentyvän luettelon saamiseksi tulevaisuudessa. (Peterson & Seligman 2004, 16, 31.)

Luonteenvahvuus on luonteenpiirre, psykologinen ominaisuus, jota voidaan havaita eri tilanteissa ja eri aikoina. Vaikka luonteenvahvuudet ja hyveet tuottavatkin toivottavia tuloksia, arvostamme vahvuutta sen itsensä vuoksi, eikä siitä mahdollisesti aiheutuvan hyödyn vuoksi. Luonteenvahvuudet voidaan tunnistaa ja niitä voidaan oppia ja kehittää. Kun ihminen on löytänyt omat ydinvahvuutensa ja oppinut hyödyntämään niitä, hän voi tuntea suurta elämäntyytyväisyyttä ja onnellisuutta. Luonteenvahvuuksista puhuminen onkin tärkeää, jotta ne voi tunnistaa. (Seligman 2002, 167.)

Omien ydinvahvuuksien tunnistamiseen on kehitetty VIA-mittari, joka sisältää 120 väittämää. Esim. väittämä ”Kerron totuuden, vaikka se saattaisi minut hankaluuksiin” mittaa urheuden vahvuutta. Väittämiin vastataan 5-portaisella Likert-asteikolla (kuva minua hyvin – ei kuvaa minua lainkaan). Mittari antaa jokaiselle viisi ydinvahvuutta (signature strengths), jotka kuvastavat henkilön keskeisiä vahvuuksia, joiden tuntemisesta on hyötyä elämän eri tilanteissa. Mittaamisen tarkoituksena on löytää ihmisestä hänen parhaat puolet, jotka ovat yksilön keskeisimpiä hyvyyden rakennusaineiksia. Ulkopuolelle jäävät 19 vahvuutta ovat henkilön muita vahvuuksia, jotka eivät ole hänelle niin keskeisiä. Mittaria on käytetty mm. terapiassa, oppilaitoksissa, terveydenhuollossa ja liike-elämässä. Mittarin avulla on helppo lähteä kartoittamaan aikuisten vahvuusperustaista toimintaa. (Uusitalo-Malmivaara 2015, 72–76.) Kehittämistyössä ei käytetty VIA-mittaria vaan VIA-luokittelua (taulukko 4).

### **3.5 Myönteisyydellä menestykseen**

Positiivisen psykologian mukaan myönteiset tunteet ovat paras tapa lähteä kehittämään omaa ja muiden optimistisuutta. Kun ajaudumme positiiviseen kierteeseen, näemme useita näkökulmia ja uusia mahdollisuuksia. Asiat hoituvat ilman äärimmäistä ponnistelua. Positiivisilla tunteilla on merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän ihannesuoritukseen. Niillä on myös merkittävä vaikutus esimiestyön onnistumiseen työntekijän ihannesuorituksen taustalla. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeä tunnistaa ajatus siitä, että myönteisesti tulevaisuuteen katsova ihminen, joka uskoo omaan onnistumiseensa, saavuttaa tavoitteensa paremmin ja on tehokkaampi työssään. (Leppänen & Rauhala 2013, 163–164, Seligman 2002, 57.)

S. Uusiautin (2015, 127–131) tutkimuksessa, ”menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa - yritysjohton ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä”, menestys kuvataan usein lopputuloksena, joka on mitattavissa numeraalisesti. Sellaisen työtehtävän tai toimenkuvan menestystä on vaikea mitata, jolle ei pystytä asettamaan määrällisiä tavoitteita. Ilman selkeitä johton tai työntekijöiden tavoitteita on vaikea nähdä oman toiminnan vaikutuksia ja oman työn

odotuksia. Tutkimus tuo esille, että erityyppisten töiden vertailu ei ole kannustavaa. Tärkeämpää on panostaa työn merkityksen ymmärtämiseen kokonaisuuden kannalta. Menestystä kuvataan prosessina, jossa tärkeälle sijalle nousee esimiesten oma kyky ohjata ja valmentaa työntekijöitään, ja kehittyä itse johtajina. Prosessin toisena tärkeänä osana on yhteistyön ja työyhteisön ilmapiirin tukeminen. Siihen kuuluu yhteisten pelisääntöjen tekeminen ja keskinäisen tuen merkityksen ymmärtäminen. Menestysprosessin kolmantena piirteenä nousevat työn muutos ja sen vaikutukset työntekoon ja työssä onnistumiseen.

Frey (1998) tutki mitkä olivat ne tekijät, jotka vaikuttivat huippusuorituksiin sekä työtyytyväisyyteen työpaikalla. Hän toi tutkimuksessaan esille *sopivuuden-, tavoitteiden asettamisen-, sekä henkisen kasvun periaatteen*. Sopivuuden periaate tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että työntekijän henkilökohtaiset taidot ja kiinnostuksen kohteet vastaavat työn vaatimuksia. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että työntekijä voi yhdessä esimiehen kanssa asettaa niitä sekä neuvotella niistä. Näillä yhdessä asetetuilla tavoitteilla on sekä informaatio- että motivaatioarvoa sekä työntekijälle että esimiehelle. Henkilökohtaisen kasvun periaate nousee tärkeäksi sen vuoksi, että ihmisillä tulee olla tilaa ja mahdollisuus kehittyä omassa ammatissaan. Kaiken kaikkiaan haastava työ, josta voi olla ylpeä sekä myönteiset sosiaaliset suhteet työryhmän sisällä motivoivat työntekijää tunneta-solla ja näin auttaa häntä sitoutumaan organisaatioon. (Frey 1998; Aspinwall & Staudingerin 2006, 157 -158 mukaan.)

Työntekijät ja esimiehet ovat yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Keskeisellä sijalla ovat heidän suhtautumisensa ja toimintansa työelämän muutoksiin. Menestystä edistäviä myönteisiä tekoja ovat uskallus, rohkeus, vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen, auttaminen, myönteinen ja rakentava palaute, kehuminen, kannustus, rohkeus myöntää omat vahvuudet ja heikkoudet, tutustuminen itseensä, yhdessä tekeminen, myönteinen vuorovaikutus, kiittäminen, vastuullisuus ja oman toiminnan tutkiskelu. Myönteinen vuorovaikutus, toiminta ja auttaminen antoivat puhtia ja myönteisiä kokemuksia ja lisäsi virtaa työhön. Nämä myönteiset teot on tiivistetty AKKU-sääntöihin (auta, kehu, kiitä ja uskalla), jotka vievät työntekijöiden ja esimiesten välistä sekä työntekijöiden keskinäistä toimintaa myönteiseen suuntaan. (Uusautti 2015, 127–142.)



### 3.6 Esimies myönteisyyden ilmapiirin luoja

Ihmiset haluavat, että heitä kohdellaan ja huomioidaan yksilöinä. Esimiehellä olisi hyvä olla taitoa auttaa ihmisiä löytämään itsensä ja oma identiteettinsä. Lisäksi myönteisen tunteen välittäminen voi auttaa työntekijän kognitiivista prosessointia ja myös parantaa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja näin se voi olla ihmisen vahvuuden lähteenä. Esimiehet voivat siis myönteisyydellä ja arjen pienillä teoilla parantaa työntekijöidensä toimintakykyä. (Leppänen & Rauhala 2013, 13; Aspinwall & Staudinger 2006, 201.)

Positiivinen psykologinen pääoma organisaation sisällä tarkoittaa itseluottamusta, tulevaisuuden uskoa, optimismia sekä sinnikkyyttä. Esimies voi edesauttaa työntekijöiden pääoman lisääntymistä useilla tavoilla. Esimies voi siis luoda ympärilleen myönteisyyden ilmapiiriä ja kohdata ihmiset yksilöinä. Hän voi rohkaista heitä tarttumaan uusiin haasteisiin ja auttaa heitä selkiyttämään omia kehitys- ja osaamistavoitteitaan. Työyhteisön sisällä oleva keskusteluilmapiiri olisi hyvä olla positiivinen ja avoin. Esimiehen tulisi nähdä omien työntekijöidensä mahdollisuudet ja auttaa heitä löytämään vahvuutensa ja piilevät potentiaalit. Työyhteisön kulttuurista tulisi löytyä mahdollisuus myös virheistä ja epäonnistumisista oppimiseen ja hyväksymiseen. (Leppänen & Rauhala 2013, 72 -73.)

Yksi tärkeimmistä esimiestyön tehtävistä on positiivisen psykologian mukaan auttaa työntekijöitä selventämään itselleen sisäisesti tärkeät tavoitteensa. Tavoitteiden asettaminen tarkoittaa oman mielenkiinnon suuntaamista ja sitouttamista itselle tärkeisiin asioihin. Niiden avulla voidaan edesauttaa asioiden toteutumista. Näiden tavoitteiden tulee kuitenkin olla yksilölle merkityksellisiä ja henkilökohtaisesti tärkeitä. Tavoitteiden tehtävä on innostaa ja antaa energiaa eikä päinvastoin. (Leppänen & Rauhala 2013, 249, 251.)

Esimiehen on tärkeä myös säännöllisesti kirkastaa koko organisaation ja tiimin yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Ihanteellisessa tilanteessa yksilön tarpeet ja motiivit kohtaavat tällöin organisaation ja tiimin tavoitteet ja päämäärät ja positiivinen energia asioiden toteuttamiseen vie asioita kohti käytäntöä. Kun työntekijät koke-

vat omien tavoitteiden yhdistyvän isompaan kokonaisuuteen, saa se heidät ottamaan vastuuta koko toiminnasta pelkkien omien toimintalinjojen ja tehtävien sijaan. (Leppänen & Rauhala 2013, 254.)

### **3.7 Positiivisen psykologian vaikutus työyhteisöön**

Positiivisesta psykologiasta ja sen vaikutuksesta osaamisen johtamiseen ja työhyvinvointiin löytyy aikaisempia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Martela ja Jarenko (2014) toivat esille näkökulman siitä, miten merkittävä on työntekijän sisäinen motivaatio ja innostus, kun tarkastellaan hänen työmotivaatiotaan. Heidän näkökulmansa pohjautui suurelta osin positiivisen psykologian tuomiin uusiin ajatus- ja johtamismalleihin. Raportin mukaan johtajien tärkein tehtävä on vaalia työntekijän sisäistä motivaatiota omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemusten vahvistamisen kautta. Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, kyvykkyys tarkoittaa tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta ja yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta siitä, että on osa välittävää yhteisöä ja pystyy tekemään hyvää muille. Omaehtoisuutta johtaja voi vaalia antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liiallista kontrollia. Kyvykkyyden tunnetta vahvistetaan rakentamalla toimivia palaute- ja osaamisen kehittämissjärjestelmiä. Yhteisöllisyyttä johtaja voi vahvistaa kirkastamalla työn laajempaa merkitystä ja sitomalla yhteisö yhteisen päämäärän taakse. (Martela & Jarenko 2014, 16 – 27.)

Yhteys sisäisen motivaation johtamisen ja osaamisen johtamisen välillä ymmärretään parhaiten siten, että ihminen oppii parhaiten silloin kun hän on innostunut asiasta ja ymmärtää sen merkityksen. Sisäisen motivaation merkitys nousee näin ollen tärkeämmäksi tulevina vuosina, koska osaamistarpeet muuttuvat nopeamman tahdilla eikä organisaatioiden sekä johtajien kyvykkyys vastata riittävän nopeasti uusiin osaamistarpeisiin ole riittävää. Tällöin nousee merkittäväksi se, että työntekijöille tarjotaan riittävä perusosaaminen sekä puitteet, joissa hän voi sisäisen motivaationsa ohjaamana oivaltaa itse uudet osaamistarpeensa ja on halukas näiden tarpeiden kehittämiseen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä huolehtii osaamisestaan, koska hän on aidosti kiinnostunut alastaan ja hakee siihen liittyvää tietoa niin työssään kuin vapaa-ajallaan täysin vapaaehtoisesti. Myös yhteys

työhyvinvointiin on selvä, sisäisen motivaation ansiosta työntekijät ovat hyvinvointivempia, onnellisempia ja innostuneempia työstään (Martela & Jarenko 2014, 16 – 27.)

Hyvinvointitutkimuksen mukaan tullakseen onnellisemmaksi ihminen tarvitsee erityisesti tahtoa, joka muodostuu hänen motivaatiosta, odotuksista ja määrätietoisuudesta (Lyubomirsky, Dickerhoof, Boehm & Sheldon 2011, 400). Työterveyshuollon kentällä on tiedostettu positiivisen psykologian merkitys työhyvinvointiin. Riskitekijöiden, altistumisten, oireiden, uupumisen ja poissaolojen lisäksi tulee kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka kannattelevat ihmistä työssä, mikä tekee työssä mielekkään ja mikä auttaa selviytymään ja nauttimaan työstä. Tärkeää on huomioida, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaan panoksensa työssään ja saavuttavat parhaat tulokset. (Työterveyslaitos 2015.)

Virtanen & Stenvall (2015) tutkivat julkisorganisaatioiden älykkyyttä ja sitä, miten älykästä julkisorganisaatiota kannattaisi johtaa. Heidän mukaansa ajalle ominainen muutos ja uudistamispaaine haastavat organisaatiot panostamaan hyvään muutosjohtamiseen, luovuuteen ja innovaatiokykyyn. Lisäksi tärkeäksi teemaksi nousivat kehittämisen menetelmien kulttuurin luominen sekä osaamisen johtamisen tärkeys. Tällä saralla tärkeänä näkökulmana nostettiin esille vahvuuksiin perustuvan kehittämisen ja johtamisen näkemys, joka perustuu myönteiseen, ihmistä arvostavaan ja positiivispainotteiseen kehittämiseen. Heidän mukaansa positiivisuuden merkitys kehittämishankkeille on selkeä, se lisää myönteisten kokemusten kautta sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyä. Älykkäässä organisaatiossa oppimisen muutokset näkyvät sekä työntekijöiden osaamisen kehittymisen ja uudistumisen kautta, että organisaation uusien käytäntöjen, ajattelumallien sekä lähestymistapojen kautta.

INSPI-hankkeessa tutkittiin suomalaisten työpaikkojen voimavaroja positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä. Tutkijoiden mukaan voimavaralähtöinen ja työn imua korostava lähtökohta lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Hankkeen tulokset osoittivat, että sillä on myös vaikutusta yksilöiden ja työyhteisöjen kukoistamiselle. Tutkimustulosten perusteella jokaisella työpaikalla on omat vahvuutensa ja edellytykset entisestään vahvistaa niitä. Tutkimustulosten mukaan

työn imua voidaan lisätä palvelevaa johtamiskulttuuria kehittämällä, työryhmän myönteistä vuorovaikutusta ja toimintaa lisäämällä. Työyhteisöjen vahvistuminen alkaa omien voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisesta ja tätä kautta jatkuu pieninä arkisina muutoksina työssä ja vuorovaikutuksessa, miten toimia työyhteisön jäsenenä tai esimiehenä. (Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012, 77 – 78.)

Saari & Harni (2015) tarkastelevat tieteellisessä artikkelissaan positiivisen psykologian teoreettista näkökulmaa. Positiivisen psykologian kantavana ajatuksena on auttaa yksilöä tunnistamaan ja kehittämään omia sisäisiä vahvuuksiaan, hyveitään ja kykyjään. Positiivisen psykologian vaikutukset näkyvät myös työpajoilla ja työelämän johtamisessa. Hyvä esimerkki tästä on psykologisen pääoman käsite ("Psychological Capital", "PsyCap"). Psykologisessa pääomassa on kyse yksilön ajattelun, käyttäytymisen ja hyvinvoinnin kautta kumpuavista psykologisista resursseista, joita voidaan kehittää ja valmentaa. Tutkimuksissa todetaan, että psykologisella pääomalla on väliä. Sillä on suora yhteys psyykkiseen hyvinvointiin, elämän tyytyväisyyteen, hyvään työsuoritukseen sekä pidempiaikaiseen sitoutumiseen omaan työnantajaan.

Saaren & Harnin (2015) mukaan johtamisen yhteys positiiviseen psykologiaan kytkeytyy usein hyvinvointia korostaviin johtamisoppeihin, kuten positiiviseen johtamiseen. On kehitetty johtamisen malleja, joissa pyritään kehittämään työntekijän autonomisuutta, vastuuta, luottamusta ja samaistumista työyhteisöönsä. Tämän on nähty palvelevan paitsi työntekijöiden onnellisuutta, myös työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Positiivisen psykologian avulla pyritään tiedostamaan, miten jokainen yksilö voi saavuttaa onnellisuuden omalla tavallaan, omia vahvuuksiaan hyödyntämällä. Sen avulla voi yhdistää työntekijän pyrkimyksen autonomiaan ja hyvinvointiin sekä työnantajan tavoitteen työrauhasta ja työn tuottavuudesta. (Saari & Harni 2015.)

### 3.8 SMART-mallilla vahvuuksien tunnistamiseen

Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011) *S-M-A-R-T-mallin* (spotting, managing, advocating, relating, training) mukaan vahvuuksille rakentaminen toimii viiden periaatteen mukaisesti (kuvio 4). Spotting (S-kirjain) tarkoittaa vahvuuksien tunnistamista, jolloin omat vahvuutemme tunnistamalla, tunnistamme herkemmin vahvuuksia myös muissa ja heikkouksiin tulee kiinnittäneeksi huomiota vähemmän. Managing (M-kirjain) tarkoittaa vahvuuksien hallitsemista. Vahvuudet ovat piirteitä, joita voi yhdistellä tai muokata ja kannustaa tulemaan esiin parhaan päämäärän saavuttamiseksi. Vahvuuksia tulee valjastaa uuteen käyttötarkoitukseen. Vahvuuksien hallitsemiseen liittyy myös vahvuuksien oikea ajoitus ja määrä. Liiallinen ystävällisyys voi johtaa liialliseen kiltteyden hyväksikäyttöön. Advocating (A-kirjain) tarkoittaa vahvuuksien puolesta puhumista. Ihminen, joka ei usko omiin mahdollisuuksiinsa, hyötyy muiden havaitsemista konkreettisista esimerkeistä, jolloin hän on osoittanut sinnikkyyttä. Relating (R-kirjain) tarkoittaa liittymistä. Yhteistyöhön on helpompi sitoutua, kun ihmiset tuntevat toistensa vahvuudet. Training (T-kirjain) tarkoittaa vahvuuksien käyttöä ja neljän ensimmäisen kohdan toteuttamista. (Yeager, Fisher & Shearon 2011, 42-43; Uusitalo-Malmivaara 2015, 76–78.)



Kuvio 4. S-M-A-R-T-malli Yeageria, Fisherian & Shearonia (2011, 42–43) mukailen.

## 4 Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävä

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kotihoidon esimiesten osaamisen johtamista hyödyntämällä positiivisen psykologian myönteistä ajattelutapaa ja luontevahvuuden näkökulmaa. Tehtävänä oli luoda osaamisen johtamisen työkalu esimiehelle. Konkreettinen työkalu on positiivisen psykologian ja luontevahvuuden näkökulman mukainen toimintamalli työyhteisön osaamisen tueksi. Tuotoksen kehittäminen tapahtui yhteistyössä kehittämistyöhön osallistuvan esimiesryhmän kanssa. Kehittäjät ja osallistujat määrittelivät kehittämisen ja sen tavoitteen yhdessä prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 15).

Kehittämisen tarkoitusta selvitetään kuvion 5 avulla. Kuviossa näkyy osaamisen johtamisen tasot mukailleen Sydänmaanlakkaa (2007, 154–155). Kuvion avulla tuodaan kehittämistyön lähtöajatus ja kehittämisen tarkoitus esille. Tässä kehittämisessä painotettiin esimiestasoa 3, mutta kehittämisen toivottiin heijastuvan myös muihin osaamisen johtamisen tasoihin.



Kuvio 5. Kehittämistyön tarkoitus.

Kehittämistyön tutkimukselliset kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten luontevahvuudet auttavat työntekijää osaamisen kehittämisessä?
2. Miten lähiesimies voi hyödyntää työntekijän luontevahvuuksia osaamisen johtamisessa?
3. Millainen vaikutus positiivisella psykologialla on osaamisen johtamiseen sekä oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen?

## 5 Kehittämistyön prosessi ja menetelmät

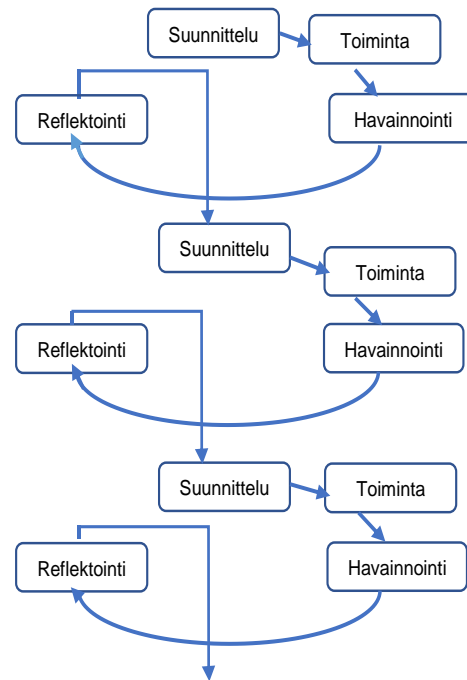
### 5.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa kehittämiseen

Tässä kehittämistyössä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, joka on yksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntauksista. Toimintatutkimuksessa tärkeä näkökulma on interventio, jossa kehittämisellä haetaan selkeää hyötyä muillekin kuin kehittäjille. Lisäksi sen avulla voidaan tuoda näkyväksi pinnan alla olevat, tiedostamattomat näkökulmat. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 28; Toikko & Rantanen 2009, 31.) Toimintatutkimuksella tutkitaan ihmisten toimintaa ja sosiaalista todellisuutta, ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen ym. 2007, 16).

Toimintatutkimuksen ydinajatus on kehittää toimintaa tutkimuksen avulla ja hankkia tietoa toiminnan kehittämisen avulla käytännönläheisesti (Heikkinen ym. 2007, 200). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ei sovelleta vain tieteellisessä tutkimuksessa tuotettuja tutkimustuloksia, vaan tutkimuksellisia menetelmiä pyritään hyödyntämään käyttökelpoisen tiedon tuottamiseksi. Siten kokemustieto voi olla tasavertaista tieteellisen tiedon kanssa. (Toikko & Rantanen 2009, 156–157.)

Toimintatutkimuksessa tietoa tuotetaan prosessimaisesti, eikä prosessin kulkua yleensä suunnitella kovin tarkaksi, koska kehittämisen aikana tulevat havainnot ohjaavat sen etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Kehittämisprosessi puolestaan etenee usein spiraalimaisena, jolloin toiminta ja sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä, ja kokemusten pohjalta suunnitellaan entistä parempi uusi toimintatapa. Näitä syklejä (toimintatutkimuksen spiraali) voi olla useita. Syklien määrä ei ole kuitenkaan paras arviointikriteeri, tärkeämpää on toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen (kuvio 6). (Heikkinen ym. 2007, 35; Toikko & Rantanen 2009, 67.)





Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraalimalli Toikka & Rantasta (2009, 67) mukaan.

Kehittämistyön päämääränä oli kehittää työyhteisöjen toimintaa ja lisätä siihen osallistuneiden toimijoiden ammatillista kasvua, joka ilmentyy lisääntyneenä itsesyemmärryksenä ja uudenlaisen tietoisuuden tason saavuttamisena. Toiminnan ja itsensä kehittämiseen pyrittiin reflektiivisen ajattelun kautta. Sen voi ymmärtää omien totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen pohdintana (Heikkinen ym. 2007, 34). Osaamisen johtamista tarkasteltiin positiivisen psykologian kautta, jolloin esimiehille tarjottiin mahdollisuus omaksua uusi, tuore ajattelutapa oman työnsä kehittämiseen sekä tätä kautta henkilöstön tukemiseen.

Tavoitteena oli saada kotihoidon esimiehet mukaan kehittämiseen ja pyrkiä yhteistyössä ratkaisemaan käytännön haasteita, ja luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä kehitettävästä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Osallistuvuuden avulla kehittäminen saatiin läpinäkyväksi ja avautui mahdollisuus keskinäiseen, avoimeen ja vuorovaikutukselliseen dialogiin käytännön toimijoiden kanssa (Heikkinen ym. 2007, 32). Osallistavan kehittämisen avulla löydetään usein toimivia ratkaisuja kehittämisongelmiin, koska yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset. Yhtenä näkökulmana oli myös

se, että työ- tai organisaatioyhteisöiden itse löytämä ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen. Toisaalta taas toiminnan kehittäjän läsnäolo ja muuntautuminen tarjoavat yhteisölle ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, joka puolestaan auttaa ongelmien ratkaisussa. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Kehittäjän rooli toimintatutkimuksessa on yhteistyö osallistujien kesken. Hän rohkaisee osallistujia osallistumaan ja reflektoimaan omaa toimintaansa. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin ja tärkeintä on motivoida heitä oman työnsä kehittämiseen. (Heikkinen ym. 2007, 20, 47.) Kehittäjän rooli voi olla samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen, riippuen kehittämistyön eri vaiheista. Välillä kehittäjä voi vetäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ja välillä olla aktiivisena toiminnassa mukana. (Heikkinen ym. 2007, 106; Toikko & Rantanen 2009, 30.) Tämä lähestymistapa sopi hyvin kehittämistyöhön, koska kehittäjiä oli kaksi. Toinen kehittäjistä oli ryhmätilanteessa aktiivinen osallistuja ja toinen tarkkailijan roolissa tehden muistiinpanoja keskustelun asiasisällöistä. (Ojasalo ym. 2014, 112.)

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tuottamaa aineistoa voidaan historiallisen jatkuvuuden näkökulmasta eli millainen on ollut kehitettävän yhteisön toimintahistorian jatkumo. Toisaalta toimintatutkimuksessa tapahtuu luontaista arviointia reflektiivisyyden pohjalta, sillä prosessin eteneminen perustuu aina aikaisemman toiminnan reflektointiin ja arvioimiseen. Toimintatutkimusta arvioidaan myös sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn ja osallistujien voimaantumisen kautta. Kun kehittäminen onnistuu, se saa osallistujat uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa, ja saa heidät jatkamaan työnsä kehittämistä sekä uskomaan itseensä. Toimintatutkimuksellinen kehittäminen on onnistunutta, jos se saa ajattelemaan ja tuntemaan uudella tavalla. (Heikkinen ym. 2007, 159 – 159.)

Haasteena toimintatutkimuksessa on se, että kehittämiskohde on aina tilanteeseen sidottu ja tämän vuoksi muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. Lisäksi sen tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi. Myös käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa, koska kehittäminen perustuu pitkälti vuorovaikutukseen. Tällöin voi haasteena olla kehittämistoimintaan osallistuvien kesken olevat tiedostetut ja tiedostamattomat ristiriidat. Vaikka

kehittämisen vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun perustuva prosessi antaa osallistujille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, haasteena kehittäjän kannalta on saada heidän ajatuksensa näkyväksi kehittämistehtävän raportointivaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

### **5.1.1 Lähtötilanteen selvityksen analysointimenetelmät**

Kehittämistyön lähtötilannetta selvitettiin kotihoidon työntekijöille lähetetyllä kyselyllä. Kyselyyn käytettiin Webropol-tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmaa, jonka avulla kotihoidon työntekijöille lähetettiin sähköpostin kautta saatekirje (liite 1) ja kyselylomake (liite2). Webropol-ohjelma sisälsi valmiin kysely-, raportointi- ja analysointiohjelman, jonka avulla laadittiin kyselylomake, kerättiin ja analysoitiin tulokset ja tallennettiin valmiit raportit.

Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja, kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Monivalintakysymysten analysointi oli nopeaa valmiiden vastausvaihtoehtojen vuoksi. Näiden strukturoitujen kysymysten vastausjakaumat saatiin Webropol-ohjelman avulla suoraan taulukkoina tai kuviaina. Avointen kysymysten avulla vastaajat ilmaisevat itseään omin sanoin, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Vastauksia ymmärtämiseen pyrkivässä analyysissa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tämän vuoksi avointen kysymysten vastauksien analysointiin käytettiin sisällönanalyysia, jolloin vastauksista etsittiin samankaltaisia ilmauksia ja ryhmiteltiin ne samankaltaisuuksien perusteella eri ryhmiin ja tehtiin niistä päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Kysely valikoitui aineiston keräämisen tavaksi, koska sen avulla oli mahdollista kerätä tietoa suurelta joukolta yhtä aikaa, varsinkin kun he toimivat eri toimipisteissä. Kyselyn luotettavuutta lisää se, että kysymysten muoto on vakioitu ja kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007, 28).

Kyselyn etuina oli myös se, että tutkimus voitiin suorittaa nopeasti ja taloudellisesti ja kyselyaineiston siirtäminen tietokoneelle kävi nopeasti sekä analysointiin löytyi vakiintuneita menetelmiä (Pitkäranta 2010, 79). Lisäksi kyselyn yksi tärkeä hyöty on tulosten objektiivisuus. Tulokset ovat puolueettomia, koska työntekijöillä ja kehittäjillä on etäinen suhde prosessin aikana. Näin ollen kehittäjät eivät voi vaikuttaa kyselyillä saatuihin vastauksiin ja tuloksiin. Kun kysely tehdään internet-verkon kautta, eivät kehittäjät välttämättä koskaan tapaa kehittämistyöhön osallistuvia työntekijöitä. (Vilkkä 2007, 16.)

Kyselyn tarkoituksena on antaa kehittäjille aineistoa, joka perustuu tietynlaiseen säännönmukaisuuteen eri ilmiöiden, piirteiden, tilanteiden ja tapahtumien välillä. Tämän vuoksi kyselyn pohjalla olevat teoreettiset käsitteet tulee muotoilla siten, että vastaajat ymmärtävät ne oikein. Teoreettisten käsitteiden muuttaminen arki kielen tasolle eli operationalisointi on vaiheena välttämätön, koska se vaikuttaa suoraan vastausten luotettavuuteen ja pätevyyteen. (Vilkkä 2007, 44.)

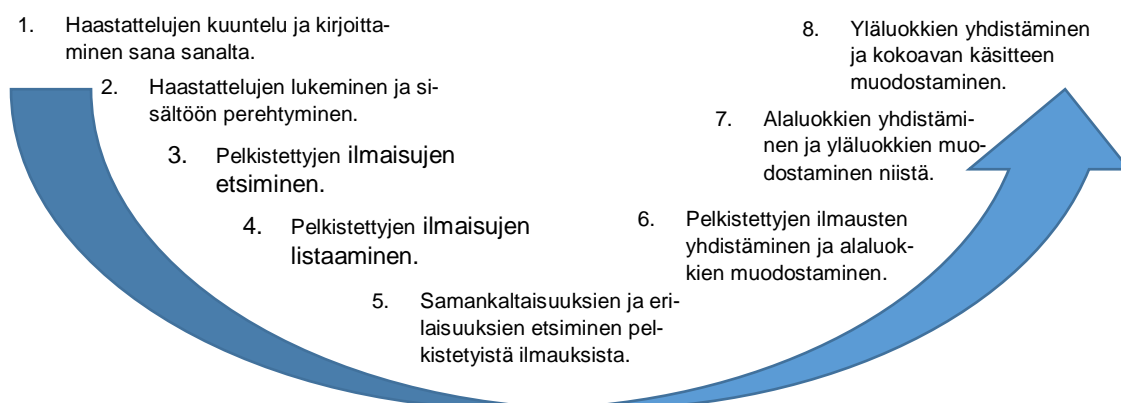
Käsitteiden operationalisointi toteutettiin saatekirjeen avulla, jossa mahdollisimman selkeästi selostettiin kyselyn pohjalla olevat käsitteet arkikielelle. Saatekirjeen tarkoituksena oli kertoa vastaajalle kyselyn tärkeydestä ja rohkaista häntä vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä tuotiin esille, mihin mennessä lomake tuli palauttaa ja kiitettiin vastaajaa kyselyyn osallistumisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Kysymykset muotoiltiin niin, että yhdellä kysymyksellä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Avoimilla kysymyksissä vastaajalle annettiin mahdollisuus kuvata vastaustaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Kyselylomake esiteltiin ennen kyselyn lähettämistä kahdella sairaanhoitajalla, mutta lomakkeen rakenteeseen tai kysymyksiin ei ilmennyt enää tarvetta tehdä muutoksia. Lomaketta testamalla varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja että niillä saatiin oikeantyyppisiä vastauksia kehittämisen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Kyselyn jälkeen saatu aineisto tarkistettiin ennen analysointivaiheen aloittamista. Näin pyrittiin vähentämään aineistossa olevia virheitä ja täten parantamaan aineiston laatua ja tulosten tarkkuutta. (Vilkkä 2007, 169.)

### 5.1.2 Ryhmäkeskustelun analysointimenetelmät

Kahden ensimmäisen ryhmäkeskustelun tallentamiseen käytettiin videointia. Keskustelun tallentaminen mahdollisti aineiston syvällisemmän analyysin, koska näin se ei ollut pelkästään riippuvainen ylös kirjatusta muistiinpanosta. Lisäksi tallentaminen mahdollisti paluun aineiston pariin ja asioiden tarkistamisen. (Kananen 2015, 156.) Ryhmäkeskusteluiden aikana toinen kehittäjä toimi haastattelijana ja keskustelun ohjaajana, toinen kehittäjä teki muistiinpanoja keskustelun asiasisällöistä. Kolmatta ryhmäkeskustelua ei videoitu, mutta keskustelusta tehtiin muistiinpanot. Tämän keskustelun ohjaamiseen osallistuivat kumpikin kehittäjä, joskin keskustelun teemat oli etukäteen jaettu kehittäjien kesken. Näin varmistettiin, että toinen oli aktiivinen muistiinpanojen kirjaaja keskustelun aikana.

Ryhmähaastattelun materiaalin analysoimiseen käytettiin laadulliseen tutkimukseen soveltuvaa sisällönanalyysia. Se on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä (Janhonen & Nikkonen 2001, 21). Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi voidaan kuvata kolmevaiheisena prosessina, jonka pääkohdat muodostuvat aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä ja abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta (Milesin & Hubermanin 1994; Tuomen & Sarajärven 2018, 122–127 mukaan). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee usean vaiheen kautta, josta on esimerkki kuviossa 7.



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomea & Sarajärveä (2018, 122–127) mukailten.

Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä eli kokemusperäisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pelkistetystä ilmaisusta ryhmitellään aineisto alaluokkiin yhdistellen siitä käsitteet yläluokkiin ja lopulta pääluokkiin. Pääluokista muodostuu lopulta yhdistävä luokka, käsite, joilla saadaan kuvaus tutkimuskohteesta ja vastaus tutkimustehtävään. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Teoreettisten käsitteiden luomisessa kokemusperäinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelun pohjalta muodostetut käsitteet tai luokat ja niiden sisällöt. Johtopäätösten tekemisessä tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään tutkittavia ja heidän näkökulmaansa analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122–127.)

Ryhmähaastatteluista syntyneestä raaka-aineistosta voidaan koota kuvaileva yhteenveto analyysin pohjaksi, jolloin raaka-aineistona on ryhmissä tuotettu puhe. Tulkintavaiheessa raakatekstistä pyritään tunnistamaan eri aiheiden keskeiset näkemykset, kokemukset, asenteet ja mielipiteet sekä löytämään suuret ajatusmallit ja ideat. (Kruegerin 1994; Pötsönen & Välimaan 1998, 11–12 mukaan.)

Kahden ensimmäisen keskustelun aineisto purettiin videolta litteroimalla aineisto sana sanalta. Aineistoa tiivistettiin asiasisällöiksi. Haastateltavien esiintuovat merkitykset puettiin lyhempään sanalliseen muotoon ja aineistosta tarkasteltiin toistuvuuksia. (Kananen 2015, 163.) Tämän jälkeen aineisto koottiin teema-alueittain seuraavan ryhmäkeskustelun rungoksi. Näin pyrittiin tuottamaan tietoa prosessimaisesti reflektoidun kokemuksen ohjaamina.

Ryhmähaastatteluaineiston analysointi on monimutkaisempaa kuin yksilöhaastatteluilla kerätyn aineiston analysointi. Mielipiteet ja näkemykset tuotetaan ryhmätilanteessa, joka väistämättä vaikuttaa ryhmän jäseniin. Ryhmähaastattelunalyysi edellyttää myös jonkinasteista ryhmätilanteen analyysia. On osattava erottaa yksittäisen ryhmän jäsenen mielipide ryhmän yhteisestä mielipiteestä.

Analysoinnissa on kiinnitettävä huomiota puheen muotoon, joka voi olla yhteydessä johonkin suurempaan kokonaisuuteen. (Pötsönen & Välimaa 1998, 11–13.)

## **5.2 Osallistujat**

Kehittämistyöhön osallistuivat Joensuun, Kontiolahden ja Outokummun sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen kotihoidon esimiehet, sairaanhoitajat ja lähihoitajat. Kotihoidon alue kuuluu sosiaali- ja terveyskeskuksen alaisuuteen ja siellä hoito- ja hoivapalveluiden palvelualueeseen. Kotihoitoalueita on kahdeksan (8), jotka vastaavat kukin maantieteellisen alueen kotihoitoa tarvitsevasta väestöstä. Kotihoitoalueet ovat Eteläinen keskusta, Pohjoinen keskusta, Niinivaara, Rantakylä-Karsikko, Vaarat-Pyhäselkä, Eno, Kontiolahti ja Outokumpu. Kotihoidon henkilöstö työskentelee aamu- ja iltavuoroissa kaikkina viikonpäivinä. Kotihoidossa toimii myös kotisairaala. Työntekijät ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia ja lähihoitajia. (Joensuun kaupunki 2016.) Kehittämistyöhön valikoitunut esimiesryhmä koostui näiden kotihoitoalueiden esimiehistä, joiden työpisteet sijaitsevat eri puolilla yhteistoiminta-aluetta. Esitiedot haettiin näiden kaikkien kahdeksan kotihoitoalueen henkilöstöltä.

Osallistujat edustivat sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmaa. Tällä tavalla haluttiin varmistaa, että kehiteltävä työväline esimiehille pohjautuu myös työntekijöiltä saatuun tietoon. Esimiehet omassa roolissaan olivat päteviä tuottamaan esimiestyöhön kohdistuvaa arviointitietoa, koska kehiteltävä työväline oli kohdennettu juuri heidän käyttöönsä.

## **5.3 Lähtötilanteen selvitys**

Kotihoidon päällikkö lähetti kaikille kotihoidon työntekijöille sähköpostitse (n. 300 työntekijää) saatekirjeen ja linkin kyselyyn. Kysely koostui 11 monivalintakysymyksestä ja 15 avoimesta kysymyksestä. Kyselyn tavoitteena oli saada selville

työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta kotihoidossa. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat R. Viitalan (2008) esimiestyön osaamisen johtamisen päätehtäväalueet -teoriaan, jossa esimiehen tehtävänä on auttaa koko työyhteisöä ja jokaista sen yksittäistä jäsentä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita ja siten osaamisen tilaa, oppimistarpeita, ja -tavoitteita. Myös työyhteisön myönteisellä ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys, koska onnistumisen elämykset, hyväksyminen ja turvallisuus luovat hyvän maaperän oppimiselle. (Viitala 2008, 313–316). Tämän vuoksi kyselylomake jaettiin henkilökohtaisen osaamisen, ammatissa kehittymisen ja oppimista ja kehittymistä edistävän työilmapiiri -aihealueiden mukaan. Henkilökohtaisen osaamisen alueella kysymyksillä haluttiin saada tietoa, vastaako työntekijän osaaminen työn vaatimuksia, onko hänellä luonteenvahvuuksia, joita hän haluaisi käyttää enemmän työssään ja tietääkö esimies näistä vahvuuksista. Haluttiin myös tietää, mitkä luonteenvahvuudet edistävät työntekijän omaa osaamista.

Ammatissa kehittymisen alueella työntekijöiltä kysyttiin, onko heillä mahdollisuus kehittyä ammatissaan. Lisäksi haluttiin tietää, ovatko he käyneet säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, ja ovatko he laatineet kehittymistavoitteita ja työskennelleet niiden mukaan. Kyselyllä selvitettiin, ovatko he ammattitaidostaan ylpeitä ja kokevatko he saavansa esimieheltä tukea ammatissa kehittymiseen ja millaista tukea he haluaisivat saada.

Osaamista ja kehittymistä edistävän työilmapiiri -aihealueelta haluttiin saada tietoa, vallitseeko työyhteisössä osaamista edistävä ilmapiiri ja miten esimies tai työntekijä vaikuttavat osaamista edistävän ilmapiirin syntyyn. Kyselyllä selvitettiin, mitkä asiat auttavat työntekijää pääsemään hankalan tilanteen yli ja mitkä asiat tuovat ilon tunteita työssä. Tietoa haluttiin lisää myös siitä, annetaanko työyhteisössä riittävästi palautetta ja keneltä palautetta halutaan enemmän. Työntekijöiden taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta ammattia tai työkokemusta koskevia kysymyksiä ei kysytty, koska niillä ei olisi saatu ratkaisevaa lisätietoa aineistoon.

Työntekijöillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn, jona aikana vastauksia tuli 29 henkilöltä. Vastaajat saivat halutessaan hyödyntää kyselyn mukana olevaa 24 luonteenvahvuus VIA-luokittelua. Kyselyn vastaukset on koottu tulososioon (6.1).



Kaksi viikkoa kyselyn jälkeen vastaukset kerrottiin kotihoidon johtotiimille. Kyselystä saadun tiedon sekä positiivisen psykologian taustateorian ja VIA-luokittelun avulla laadittiin esimiesryhmälle teemakeskustelurunko, jonka pohjalta esimiesryhmän kanssa pohdittiin, miten luontevahvuuksia hyödynnetään käytännössä osaamisen johtamisessa. Ryhmäkeskustelun tulokset ovat tulososiossa (6.2). Näiden tapaamisten pohjalta muotoutui lopullinen kehittämistyön tuotos.

#### **5.4 Kehittämistehtävän toteutus**

Kehittämistehtävän prosessin toteutus eteni ryhmäkeskusteluihin, joihin osallistui ryhmä kotihoidon esimiehiä (5-8 henkilöä). Viisi esimiestä olivat samoja, jotka osallistuivat jokaiseen ryhmäkeskusteluun. Ryhmän kokoamisessa kiinnitettiin huomiota siihen, että ryhmä oli mahdollisimman homogeeninen ja että heillä oli tarpeeksi yhteistä tarttumapintaa, jonka avulla he pystyivät keskustelemaan esillä olevista puheenaiheista. Ryhmään osallistujat tunsivat toisensa ja näin keskustelu lähti helposti liikkeelle. Hyvärinen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2017) mukaan tuttujen ihmisten keskusteluissa viestintään liittyy usein lausumatonta materiaalia. Keskustelun aikana saatetaan viitata yhteisiin kokemuksiin sekä käyttää huumoria ja ironiaa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 120.)

Ryhmäkeskustelu valikoitui tiedon keruumenetelmäksi, koska sen etuja on tiedon saanti usealta vastaajalta samanaikaisesti ja se, että siinä päästään usein syvälle kehitettävään asiaan. Ryhmä auttaa muistamaan ja korjaa väärinymmärryksessä, toisaalta se voi myös kontrolloida mistä puhutaan ja kuka puhuu. Ujat ja arat henkilöt voivat saada tukea ryhmältä, mutta tilanne voi toimia myös päinvastoin eli ryhmäpaine voi tehdä ihmisistä varautuneita. (Heikkinen ym. 2007, 110 – 111; Ojasalo ym. 2014, 42.) Lisäksi ryhmäkeskustelut valottavat ryhmän toimintatapoja. Sen avulla voidaan nähdä, miten ryhmässä esitetään ja perustellaan mielipiteitä sekä ilmaistaan erimielisyyttä ja toisaalta neuvotellen saavutetaan jaettu ymmärrys keskustelun aiheesta. Ryhmäkeskustelussa nähdään osallistujien välinen vuorovaikutus ja siinä toteutuu yhteisen tiedon tuottamisen prosessi. (Hyvärinen ym.2017, 120.)

Ryhmäkeskusteluiden haastattelijan rooli oli ohjata keskustelua, mutta samalla antaa ryhmän vuorovaikutukselle tilaa. Lopputuloksen kannalta kiinnostavaa oli se, kuinka ryhmäläiset yhteistyössä toimivat ja pyrkivät yhteisesti rakentamaan jaettujen kokemustensa ja ajatustensa kautta yhteistä ymmärrystä. (Ks. Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 294). Haastattelijan tulee suunnata keskustelua siten, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset tulevat huomioiduksi ja näin mahdollistaa kaikille yhtäläinen mahdollisuus osallistua tiedon tuottamiseen. Näin saadaan esille myös erilaiset näkemykset keskustelun aiheesta. (Kananen 2012, 100.)

Ryhmäkeskustelut toteutettiin kyselyssä nousseiden teemojen pohjalta, jotka olivat:

- Luontevahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen osaamisessa
- Osaamisen tukeminen ja kehityskeskustelut
- Osaamista edistävä työilmapiiri
- Positiivinen palautejärjestelmä osaamisen tukena

Keskustelurunko rakentui työntekijöiltä saadun palautteen ja positiivista taustateoriaa sekä VIA-luokittelua hyödyntäen. Teemat eli keskusteltavat aihealueet muotoutuivat ja tarkentuivat ryhmätapaamisten myötä. Teemojen rakentaminen pohjautui myös R. Viitalan (Ks. 2003, 189) osaamisen johtamisen keinojen ympärille. Nämä keinot muodostuivat tiedon käsittelystä ja sen avulla tietoisuuden luomisesta, keskustelun synnyttämisestä ja oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittämisestä. Kehittämistyön keskeinen sisältö keskittyi erityisesti esimiehen tehtäviin oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä, mutta myös tehtäviin oppimisprosessien tukijana (Ks. Viitala 2003, 190).

Ryhmäkeskustelu teemojen pohjalta soveltui kehittämistehtävään hyvin, koska sen avulla pystytään joustavasti tarkastelemaan kehitettävää ilmiötä yhdessä osallistujien kanssa. Kananen (2012, 60) mukaan on oleellista, että teemojen si-

sällön rakentaminen elää keskustelutilanteiden mukana. Ja onnistuneen ryhmäkeskustelun edellytyksenä on kehittäjien ja osallistujien sanallinen vuorovaikutustilanne.

Helmi- ja maaliskuussa 2017 esimiesryhmä kokoontui kolme kertaa. Tällä haluttiin varmistaa, että sekä osallistujat että kehittäjät saivat parhaan mahdollisen tiedon ja ymmärryksen kehitettävästä asiasta. Kanasen (2012, 103) mukaan useamman ryhmäkeskustelun aikana ilmiötä tarkastellaan sen jokaiselta osalta ja pyritään etenemään loogisesti yleisestä pieniin yksityiskohtiin. Tämän ilmiön ideaalinen toteutuminen vaatii kehittäjiltä mahdollisimman joustavaa, vuorovaikutteista sekä reflektovaa toimintaa. Teemakeskusteluissa voidaan edellisten kertojen tapaamisten pohjalta muokata tulevien keskustelujen teemoja, jos niissä nousee esille kehittämistyön kannalta merkittäviä asioita (Ojasalo ym. 2014, 41).

#### **5.4.1 Ensimmäinen ryhmäkeskustelu**

Helmikuussa 2017 kokoonnuttiin kahdeksan kotihoidon esimiehen kanssa keskustelemaan kotihoidon kokoushuoneeseen. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun teemana oli *luonteenvahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen työelämässä*. Keskustelun aluksi käytiin läpi luonteenvahvuuksien tunnistamisen kriteerit (VIA-luokitteluprojekti 2000) ja VIA-luokittelun 24 luonteenvahvuutta (Peterson & Seligman 2004). Tällä haluttiin lisätä esimiesten tietoisuutta käsiteltävästä asiasta ja lisätä myös siihen liittyvää keskustelua. Tämän jälkeen esitettiin esimiehiä itseään koskevia kysymyksiä ja sitten siirryttiin työntekijöitä koskeviin kysymyksiin. Kysymyksiä oli kaikkiaan 16, joista viimeisellä kysymyksellä pyydettiin esimiehiä jakamaan yhteisesti yhden ajatuksen, jonka tämä ryhmäkeskustelu oli herättänyt heissä.

Ryhmäkeskustelun teemoja laadittaessa yhtenä vahvana taustateorian oli positiivinen psykologia. Alan kirjallisuuden mukaan, osaamisen johtamisessa on tärkeää ymmärtää se, että myönteisesti ajatteleva ja omaan onnistumiseensa uskova ihminen saavuttaa tavoitteensa paremmin ja on tehokkaampi työssään

(Leppänen & Rauhala 2013, 163-164). Tämän ryhmäkeskustelun yhtenä tavoitteena oli auttaa esimiesryhmää ymmärtämään ja tunnistamaan omia luontevahvuuksiaan. Ristikankaan & Grünbaumin (2014) mukaan oman ymmärryksen kautta esimiehillä on paremmat mahdollisuudet nähdä ja vahvistaa työntekijöidensä luontevahvuuksia. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä kykenee esimiehen tuella hyödyntämään omia luontevahvuuksiaan ja oppii niiden avulla ylittämään esteitä ja saavuttaa tavoitteensa paremmin. Laajemmassa mittakaavassa katsottuna työyhteisön sisällä luontevahvuudet muuttuvat konkreettisemmiksi ja niitä opitaan hyödyntämään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikankaan & Grünbaum 2014, 33.)

Ryhmäkeskustelussa selvitettiin, mitä luontevahvuuksia esimiehet tunnistavat itsessään, mitä he käyttävät työssään, ja mitä luontevahvuutta he haluavat käyttää enemmän. Lisäksi haluttiin tietää, mitkä luontevahvuudet ovat heidän mielestään esimiehelle toivottavia tai hyödyllisiä. Ryhmäkeskustelu eteni työntekijöiden luontevahvuuksien pohtimiseen. Esimiehiltä kysyttiin, tunnistavatko he työntekijöiden luontevahvuuksia ja mitkä ovat mahdollisia keinoja luontevahvuuksien tunnistamiseen. Lisäksi esimiesryhmä pohti, miten työntekijän luontevahvuuksia hyödynnetään ja löytyykö työyhteisön sisältä jo olemassa olevia menetelmiä luontevahvuuksien käyttämisen näkyväksi tekemisessä ja hyödyntämisessä.

Ryhmäkeskustelussa edettiin osaamisen johtamisen ja luontevahvuusnäkökulman yhdistämiseen. Esimiesryhmältä kysyttiin, mitä luontevahvuuksia heidän johtamallaan osaamisalalla pidetään toivottavina ja osaamisen kehittämistä tukevinä. Lisäksi esimiehet pohtivat, mitkä ovat ne luontevahvuudet, jotka tukevat heidän omaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Taulukossa 5 on esimerkki esimiesten ryhmäkeskustelun aineiston yhden analyysipolun avaamisesta.

Taulukko 5. Esimerkki esimiesten ryhmäkeskustelun aineiston yhden analyysipolun avaamisesta.

Työntekijän luontevahvuuksia hyödynnetään				
Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema	Yhdistävä teema
<i>"Jos esimerkiksi tietää, että on vaikka innokas tai semmonen innostunut asiasta ja haluaa ottaa vastuuta asioista. Hänelle on sitten tiettyjä, ehkä helpompi joitakin vastuullisia tehtäviä tai tiettyjä erityisvastuita onkin siellä työyhteisössä."</i>	Innokkaalle ja vastuuta ottavalle on helpompi antaa vastuullisia tehtäviä tai tiettyjä erityisvastuita työyhteisössä.	Vastuutehtävät.	Erityistä osaamista vaativat tehtävät.	Esimies voi ohjata työntekijää vastuutehtäviin luontevahvuuksien mukaan.
<i>"Vastuualueissa ja sitten niin ehkä työjaot ja muut, hallitsee kokonaisuuksia hyvin, osaa koordinoita ja jos tykkää semmoisesta."</i>	Vastuualueissa ja työnjaot, hallitsee kokonaisuuksia ja osaa koordinoita.	Vastuualueet		
<i>"Esimerkiksi, jos me tunnustetaan työntekijöissämme tiettyjä osaamisalueita, niin kyllähän heitä ohjataan niihin tehtäviin, missä jotakin tiettyä osaamista vaaditaan."</i>	Jos me tunnustetaan työntekijöissämme tiettyjä osaamisalueita, niin heitä ohjataan tiettyä osaamista vaativiin tehtäviin.	Tiettyä osaamista vaativat tehtävät		
<i>"Kuka kestää painetta, pystyy ottamaan palautetta vastaan, vaikka ei oo periaatteessa sen kohde."</i>	Kuka kestää painetta, pystyy ottamaan palautetta vastaan, vaikka ei ole periaatteessa sen kohde.	Paineensietokyky palautetilanteissa.	Paineensietokykyä vaativat palautetilanteet.	
<i>"Muutama innostuja ja niiden kautta tai helpompi on viiä asioita eteenpäinkin siinä työyhteisössä."</i>	Innostujan avulla on helpompi viedä asioita eteenpäin työyhteisössä.	Asioiden vieminen eteenpäin innostujien avulla.	Asioiden ja muutosten vieminen työyhteisöön.	
<i>"Kun yksi aukassee suunsa niin kaikki muut hiljennetään kuuntelemaan. Niin tällaisia on helppo tavallaan tai aika kätevä käyttää esim. jos pitää, vaikka vaikeita asioita tai muita vastaavia viiä eteenpäin. Saa heidät tavallaan silleen itensä mukkaan. Niin on helpompi viiä sitä muualle tiimiin sitä muu- tosta."</i>	Henkilöä, jota kaikki muut hiljennetään kuuntelemaan, on helppo ja kätevä käyttää viemään vaikeita asioita eteenpäin ja saada heidät mukkaan. Muutosta on helpompi viedä tiimiin.	Vaikeiden asioiden ja muutosten vieminen työyhteisöön työntekijöiden avulla, joita kuunnellaan ja kunnioitetaan.		

Tämä ryhmäkeskustelu toi lisäinformaatiota siitä, miten luontevahvuuden näkökulma otettiin huomioon osaamisen johtamisessa. Lisäksi saatiin lisätietoa siitä, miten luontevahvuuden näkökulmaa voidaan tuoda paremmin esille sekä mikä on sen merkitys sekä yksilö-, että yhteisötasolla. Tämän keskustelun tarkoituksena oli löytää vastaus ensimmäiseen tutkimukselliseen kysymykseen siitä, miten luontevahvuudet auttavat työntekijää osaamisen kehittämisessä.

#### 5.4.2 Toinen ryhmäkeskustelu

Helmikuussa 2017 tavattiin seitsemän kotihoidon esimiestä kotihoidon kokoushuoneessa. Toisen esimiesten ryhmäkeskustelun teemana oli *osaamisen tukeminen ja kehityskeskustelut*. Tämän ryhmäkeskustelun alustuksena käytiin läpi Petersonin ja Seligmanin (2004) VIA-luokittelutaulukkoa. Tämän jälkeen keskustelua johdateltiin 18 kysymyksen avulla. Keskustelun lopuksi esimiehiä pyydettiin jakamaan yhteisesti yksi ajatus, jonka tämä ryhmäkeskustelu oli herättänyt heissä.

Viitalan (2008) mukaan esimiehen tulee selvittää yhteistyössä työntekijöidensä kanssa, mitä osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa ja toisaalta nostaa näkyville jo olemassa oleva osaaminen. Henkilökunnan osaaminen tulee nimetä ja tehdä näkyväksi ja samalla selvittää mahdollinen puuttuva osaamisalue. Viitalan mukaan esimiehen tulisi olla aktiivisena mukana tukemassa työntekijöitä heidän oppimisprosesseissaan. (Viitala 2008, 321.) Tässä keskustelussa esimiesryhmältä kysyttiin, millaisia osaamisen johtamisen keinoja he käyttävät ja millä tavoin he vastaavat työntekijöiden tarpeisiin osaamisen kehittymisen suhteen.

Kehityskeskustelut olivat yksi selkeä yhteys esimiesten ja työntekijöiden välillä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Niiden avulla esimiehet hakivat tietoa työntekijöiden osaamisesta ja osaamistarpeista. Tämä asia tuli esille jo kyselyn sekä edellisen ryhmäkeskustelun analyysin tulosten perusteella. Tässä keskustelussa etsittiin vastauksia siihen, millaisia kokemuksia ja ajatuksia esimiehillä oli kehityskeskusteluista. Tulivatko työntekijöiden yksilölliset luontevahvuudet esille kehityskeskustelun aikana. Lähtötilanteen kyselyssä yli puolet vastaajista (60%) koki, että kehittymistavoitteita ei oltu laadittu kehityskeskusteluiden aikana. Keskustelussa kysyttiin esimiesten kokemuksia kehitystavoitteiden laatimisesta. Lisäksi haluttiin tietää, miten esimiehet saavat selville työntekijöiden kehittymistavoitteet, jos ne eivät tulleet esille esimerkiksi kehityskeskusteluiden aikana.

Tämän ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, miten esimies osaltaan toimii oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä. Viitalan (2005) mukaan työyhteisön myönteinen ilmapiiri, onnistumisen elämykset ja hyväksytyksi tulemisen tunne luovat oppimisen kannalta ihanteellisen ympäristön oppimiselle. Hänen mukaansa esimiehen tehtävänä on aktivoida työyhteisön sisällä keskustelua, joka parantaa työyhteisön henkeä, jossa otetaan myönteisellä tavalla yhteinen vastuu ilmapiirin kehittämisestä. (Viitala 2008, 316 - 317.) Ryhmäkeskustelussa esimiehet pohtivat osaamista edistävän ilmapiirin syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Osaamista edistävän ilmapiirin syntyyn vaikuttavia tekijöitä käytiin läpi sekä esimies- että työntekijänäkökulman kautta. Lisäksi esimiehet keskustelivat siitä, mitkä luontevahvuudet tukevat omalta osaltaan osaamista edistävän ilmapiirin syntyä.

Tässä ryhmäkeskustelussa esimiehet pohtivat myös positiivisen palautteen antamista. Positiivinen palaute on tärkeä osa positiivista psykologiaa ja sen merkitys tuli esille myös S. Uusautin (2015) tutkimuksessa, jonka mukaan menestystä edistäviä myönteisiä tekoja esimerkiksi myönteinen ja rakentava palaute, kannustaminen sekä kiittäminen (Uusautti 2015, 142).

Positiivisen psykologian kautta tarkasteltuna on tärkeä tunnistaa myös kielteiset tunteet. On tärkeä kohdata haasteet rohkeasti ja miettiä miten ne otetaan haltuun ja miten niiden yli päästään. Tämä tarkoittaa tekoja ja reaktioita, jotka syventävät yksilön itsetuntemusta ja vahvistavat sosiaalisia siteitä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 287 - 288.) Tämän vuoksi ryhmäkeskustelussa mietittiin myös sitä, mitkä ovat esimiehen keinot selviytyä hankalista tilanteista työssä. Keskustelun lopuksi esimiehet keskustelivat tekijöistä, jotka aiheuttavat heille ilon tunteita töissä. Lisäksi he pohtivat henkilöstön antamia vastauksia samaan kysymykseen.

### **5.4.3 Kolmas ryhmäkeskustelu**

Maaliskuussa 2017 kolmanteen esimiesten ryhmäkeskusteluun osallistui viisi esimiestä. Tässä ryhmäkeskustelussa käytiin läpi kahden aikaisemman keskustelun pohjalta esille tulleita teemoja, jotka olivat arvioinnin ja reflektion kautta nousseet

merkittävimiksi. Aikaisempien keskustelujen pohjalta tehty yhteenveto toimi tämän viimeisen ryhmäkeskustelun virittäjänä ja pohjana. Tässä keskustelussa käytiin myös keskustelujen päätuloksia läpi ja pohdittiin esimiesten kanssa, miten tuloksia hyödynnetään esimiehen osaamisen johtamisen työkalun rakentamiseen. Lisäksi keskustelun avulla haluttiin vastauksia kolmanteen tutkimukselliseen kysymykseen eli millainen vaikutus positiivisella psykologialla on osaamisen johtamiseen sekä oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen.

Ensimmäinen teema käsitteli osaamisen johtamista esimiestyön kannalta ja etenkin kehityskeskusteluita osaamisen johtamisen keinona. Esimiesryhmälle esitettiin koontia vastauksista kysymyksiin, miten esimies huolehtii siitä, että työntekijöiden osaaminen vastaa työn vaatimuksia sekä mitkä ovat ne keinot, joilla esimies tukee työntekijää ammatissa kehittymisen suhteen. Kehityskeskusteluiden suhteen käytiin läpi sitä, miten ne ovat esimiesten mielestä toteutuneet ja miten esimiehet niitä kehittäisivät. Keskustelu jatkui pohdinnalla kehityskeskusteluiden merkityksestä osaamisen tukemisen ja kehittämisen kannalta. Luonteenvahvuusnäkökulma otettiin esiin kysymällä esimiehiltä, miten kehityskeskusteluissa huomioidaan työntekijän yksilölliset luonteenvahvuudet. Lopuksi pohdittiin kehittymistavoitteiden laatimista, miten ne laaditaan ja mitkä ovat esimiehen keinot saada selville työntekijöiden kehittymistavoitteet, jos niitä ei ole laadittu kehityskeskusteluissa.

Toinen teema oli oppimista edistävän ilmapiirin syntymiseen vaikuttavat tekijät. Ryhmän kanssa käytiin läpi ne tekijät, jotka heidän mielestään vaikuttivat oppimista edistävän ilmapiirin syntymiseen ja tukevat sitä. Keskustelussa mietittiin sekä esimiehen että työntekijöiden roolia ilmapiirin syntymisen suhteen. Esimiesryhmän kanssa käytiin läpi myös heidän esille tuomiaan luonteenvahvuuksia, joilla on merkitystä oppimista edistävään ilmapiiriin.

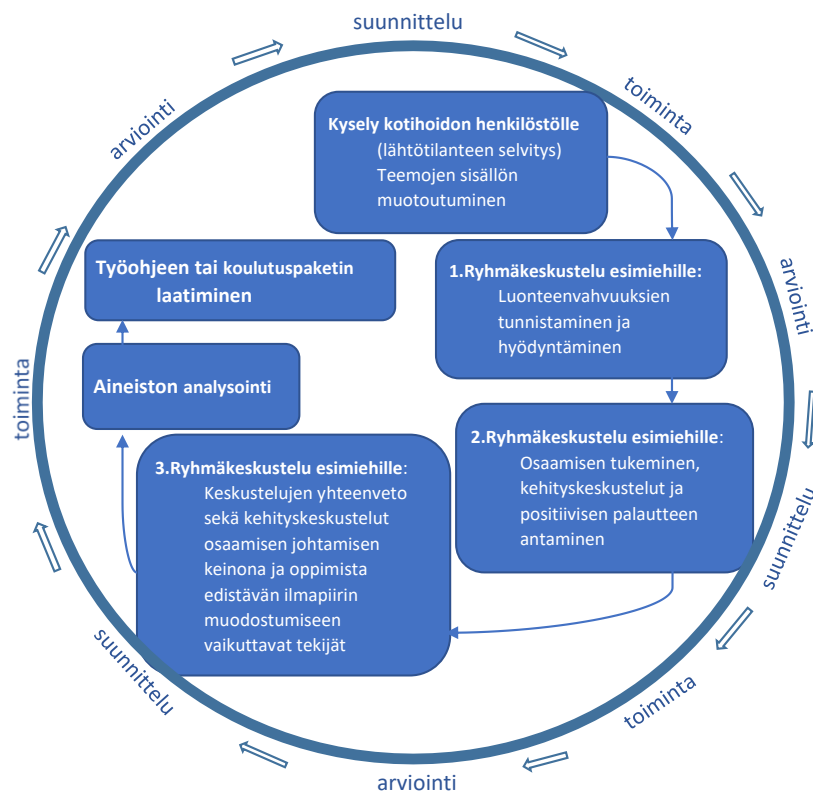
Lopuksi esiteltiin esimiesten vastauksia ja ajatuksia positiivisesta palautteesta sekä heidän esiintuomiaan keinoja siitä, miten he selviytyvät hankalista tilanteista töissä ja miten esimiehet tukevat työntekijöitä näissä tilanteissa. Lisäksi tuotiin esille heidän vastauksiaan siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka aiheuttavat esimiehille



ilon tunteita töissä. Keskustelun lopuksi käytiin läpi aikaisempien ryhmäkeskusteluiden herättämiä ajatuksia ja merkityksiä.

#### 5.4.4 Tuotoksen laadinta

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla pyritään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen toteuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeesta ja uusien näkökulmien antamisesta osaamisen johtamiseen. Kehittämistyön prosessin tarkoituksena oli kehittää kotihoidon esimiesten osaamisen johtamista yhteistyössä henkilöstön ja ennen kaikkea esimiesten itsensä kanssa. Kehittämistyön prosessi eteni toimintatutkimuksen syklin mukaisesti (kuvio 8). Kehittäminen alkoi ideoinnista ja suunnittelusta edeten toiminnan kautta arviointiin. Prosessia refleктоitiin koko ajan.



Kuvio 8. Kehittämistyön prosessi toimintatutkimuksen syklin mukaisesti.

Marraskuussa 2015 pidettiin kotihoidon esimiehille opinnäytetyötä koskeva tiedotustilaisuus, jossa kerrottiin opinnäytetyön taustoista. Varsinainen tietojenkeruu tapahtui kahdessa vaiheessa, kyselyn sekä ryhmäkeskustelujen pohjalta. Lähtötilannetta selvitettiin työntekijöille sähköpostiin marraskuussa 2016 lähetetyllä kyselylomakkeella, josta esiin tulleita tärkeimpiä tuloksia esiteltiin esimiesryhmälle marraskuussa 2016.

Kyselyn tulosten perusteella muotoutuivat tärkeimmät teemat, joiden mukaan suunniteltiin keskustelurunko ensimmäiselle ryhmäkeskustelulle. Teemat seuraavaan ryhmäkeskusteluun laadittiin sekä kyselyn tulosten että edellisen ryhmäkeskustelun pohjalta. Viimeisessä ryhmäkeskustelussa koottiin aikaisempien keskusteluiden tärkeimmät tulokset ja yhdessä esimiesryhmän kanssa pohdittiin kehittämistoiminnan tuotosta.

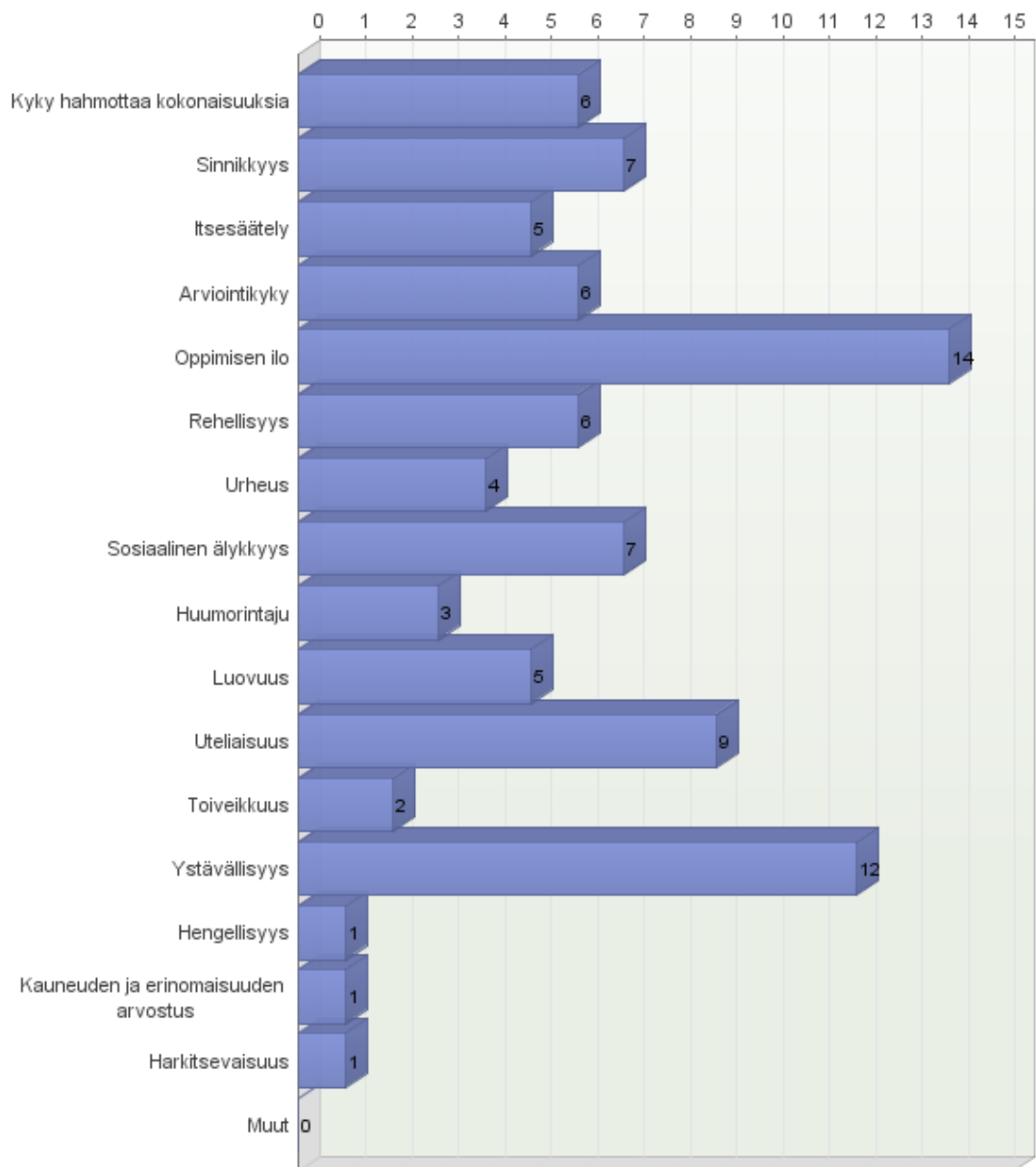
## **6 Tulokset ja tulosten tarkastelua**

### **6.1 Kyselyn tulokset**

Kysymykset oli jaoteltu henkilökohtainen osaaminen, ammatissa kehittyminen ja oppimista ja kehittymistä edistävän työilmapiiri -aihealueiden mukaan. Kyselyllä selvitettiin, vastaavatko työntekijän henkilökohtainen osaaminen työn vaatimuksia. 25 vastaajaa (86 %) koki osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia. Kysyttäessä, miksi työn vaatimukset eivät vastaa osaamista, syynä olivat työn kehityksen mukana pysyminen, koulutusta ei saada riittävästi, osaamista ei ole hyödynnetty täysin ja työssä oleva kiire. Yksi vastaaja olisi halunnut saada vastuutehtäviä ja toinen vastaaja olisi halunnut hyödyntää jo hankkimaansa muistihoitajan koulutusta työssään.

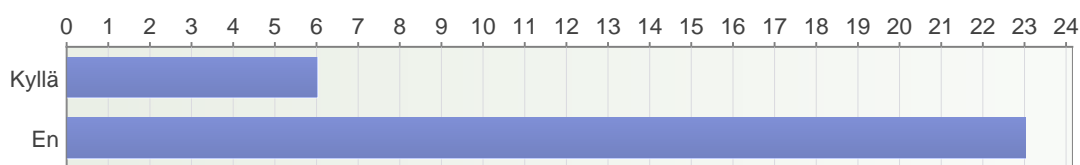
*Osaamista työn vaatimus vastaa, mutta työtä liikaa. Työaika ei riitä työnvaatimuksiin, joten pakko tehdä ns. alta riman, ei voi tehdä niin hyvin kuin osaisi vaan huomioitava, jotta jokainen asiakas/potilas saa välttämättömän hoidon/avun.*

Kolmasosa vastaajista (10 vastaajaa) ilmoitti, että heillä oli luontevahvuuksia, joita hän haluaisi käyttää enemmän työssään. Näitä luontevahvuuksia olivat kyky hahmottaa kokonaisuuksia, sosiaalinen älykkyys, luovuus ja rehellisyys. Kyselyn mukaan puolet vastaajista ilmoitti esimiehen tietävän näistä työntekijän luontevahvuuksista (12 vastaajaa), kun taas puolet ilmoitti (12 vastaajaa), ettei esimies tiennyt työntekijän luontevahvuuksia. Omaa osaamista edistävinä luontevahvuuksina ilmaistiin olevan eniten oppimisen iloa, uteliaisuutta ja ystävällisyyttä (kuvio 9).



Kuvio 9. Työntekijöiden (n=22) osaamista edistävät luontevahvuudet.

Ammatissa kehittymistä koskevilla kysymyksillä selvitettiin, onko työntekijällä mahdollisuus asettaa kehittymistavoitteita ja kehittyä omassa ammatissaan. Kyselyn mukaan säännöllisiä kehityskeskusteluja ei käyty 23 vastaajan (79%) mielestä (kuvio 10). Syyksi ilmoitettiin, ettei kehityskeskusteluja oltu järjestetty, esimiehillä ei ollut aikaa, esimies oli vaihtunut, ylikuormittunut tai työntekijä oli sijainen. Kyselyllä selvitettiin myös, hyödynnetäänkö työntekijän omia luontevahvuuksia kehittymistavoitteita laadittaessa. Vastauksissa tuli esille, ettei esimies usein tiedä työntekijän luontevahvuuksia eikä kehittymistavoitteita oltu aina laadittu. Kuusitoista työntekijää 27 vastaajasta (59%) vastasi, etteivät olleet laatineet itselleen kehittymistavoitteita kehityskeskustelussa esimiehen kanssa.

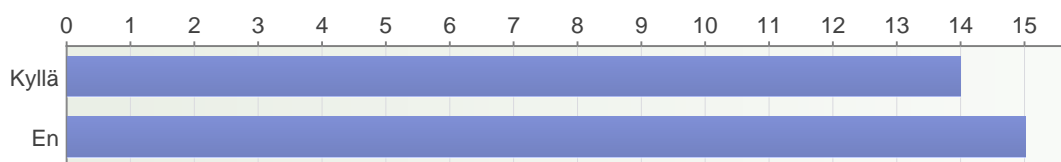


Kuvio 10. Työntekijät (n=29), jotka osallistuivat säännöllisiin kehityskeskusteluihin.

*Ei ole kutsuttu kertaakaan, vaikka olen ollut 8 vuotta jo samalla työnantajalla.*

*Säännölliset kehityskeskustelut ovat jääneet pitämättä, ilmeisesti esimiesten suuren vaihtuvuuden ja ylikuormituksen takia.*

Työntekijät olivat omasta ammattitaidostaan ylpeitä ja ammatissa kehittyminen mahdollistui työssä. Lähes puolet vastaajista (48%) saivat tukea esimieheltä ammatilliseen kehittymiseensä (kuvio 11). Esimies tuki työntekijöitä mahdollistamalla koulutuksen, antamalla myönteistä palautetta, tukemalla vahvuuksia, työkierrolla, kuuntelemalla, antamalla tehtäviä ja luottamalla työntekijään.



Kuvio 11. Työntekijät (n=29), jotka saivat esimieheltä tukea ammatilliseen kehittämiseen.

Esimiehen tukea toivottiin lisää mahdollistamaan koulutuksiin pääsyä, ymmärtämään käytännön työtä, olemalla enemmän mukana työn kehittämisessä, arvostamalla ja olemalla kiinnostunut työntekijästä, ajamalla työntekijän etuja, antamalla palautetta, luottamalla työntekijöihin, mahdollistamalla työnohjauksen ja tiedottamalla asioista.

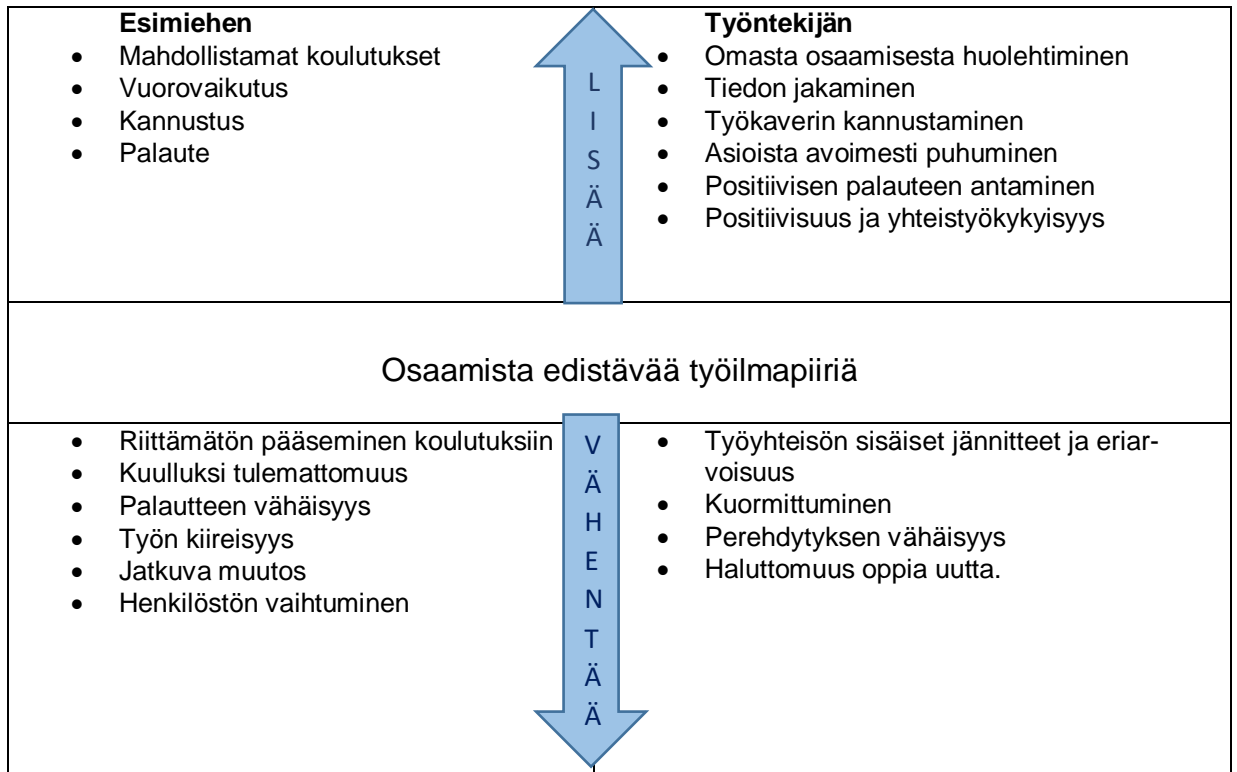
*Haluaisin, että esimieheni mahdollistaisi alaisensa osallistumista koulutuksiin.*

*Ymmärrystä työn todellisuudesta, käytäntöön viemisestä. Olen sitä mieltä, jotta jokaisen esimiehen pitäisi tehdä jonkun aikaa johtamiaan eli alaisensa tehtäviä, jotta voisi ymmärtää todellisuuden.....tai sitten esimiehellä pitäisi olla kyky luottaa alaisten sanomiseen, osaamiseen.*

Kyselyllä pyrittiin selvittämään, vallitseeko työyhteisössä työntekijän oppimista ja kehittymistä tukeva ilmapiiri. 18 vastaajaa (62 % vastaajista) ilmoitti työilmapiirin osaamista edistäväksi. Osaamista edistävää työilmapiiriä lisäsi esimiehen mahdollistamat koulutukset, vuorovaikutukseen panostaminen, työntekijöiden kannustaminen ja palautteen antaminen heille. Osaamista edistävää ilmapiiriä lisäsi myös työntekijän oma huolehtiminen osaamisestaan, tiedon jakaminen, työkalujen kannustaminen, asioista avoimesti puhuminen, positiivisen palautteen antaminen, positiivisuus ja yhteistyökykyisyys.

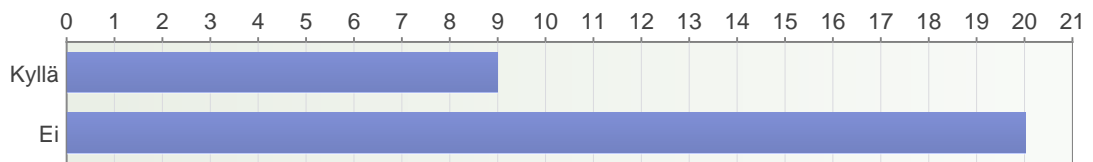
*Päivittämällä omaa osaamistaan tehtävien vaatimalle tasolle, olemalla kiinnostunut kehittämään omaa ja koko tiimin osaamista, jakamalla omaa osaamistaan ja tuomalla tietoa.*

Osaamista edistävää työilmapiiriä vähensi työn kiireisyys, riittämätön pääseminen koulutuksiin, työyhteisön sisäiset jännitteet ja eriarvoisuus, henkilöstön vaihtuminen, kuormittuminen, palautteen vähäisyys, jatkuva muutos, perehdytyksen vähäisyys, haluttomuus oppia uutta ja se, ettei kaikki työntekijät tule kuulluksi työyhteisössä. Osaamista ja kehittymistä edistävään työilmapiiriin vaikuttavat tekijät on koottu seuraavaan kuvioon (kuvio 12).



Kuvio 12. Osaamista edistävään työilmapiiriin vaikuttavat tekijät.

Kyselyn mukaan 20 vastaajaa (69%) kertoi, että positiivista palautetta annettiin liian vähän (kuvio 13). Palautetta haluttiin eniten esimieheltä ja seuraavaksi eniten työkavereilta.



Kuvio 13. Työntekijöiden (n=29) mielipide positiivisen palautteen riittävydestä.

*Joskus kuulee enemmän palautetta tekemättä jääneistä toimista, kun kiitosta hyvin tehdystä työstä. Tehtävien hyvää hoitoa pidetään itsensänselvyytenä.*

Työkaverin kanssa keskustelu, oma asenne, ammatillisuus, esimiehen kanssa keskustelu, huumori, perhe, hyvä työilmapiiri, työnohjaus ja anteeksiantaminen ja -pyytäminen auttoivat työntekijää hankalasta tilanteesta ylipääsemiseen.

*Keskustelu hankalista tilanteista/asioista työkavereiden ja esimiehen kanssa. Huumorilla suhtautuminen tiettyihin asioihin.*

Työssä ilon tunteita työntekijöille toivat asiakkaiden antama positiivinen palaute, onnistumisen kokemukset, omaisten palaute, asiakkaat ja työkaverit, esimieheltä ja työkaverilta saatu palaute. Myös työkaverin auttaminen, vaihteleva ja tarpeeksi haastava työ, opiskelijoiden ohjaus, uuden oppiminen, työn kokeminen arvokkaana ja työn tekeminen rauhassa toivat työntekijöille ilon tunteita.

*Asiakkailta saatu positiivinen palaute, pos. palaute esimieheltä tai työkaverilta. Kokemus, että on saanut jotain hyvää aikaan.*

Kyselyn keskeisimmät tulokset:

- Työntekijöiden osaaminen vastaa työn vaatimuksia.
- Työntekijät olivat ylpeitä ammattitaidostaan ja ammatissa kehittyminen oli mahdollista.
- Kolmasosalla vastaajista (10 vastaajaa) on luonteenvahvuuksia, joita he haluaisivat käyttää työssään enemmän.
- Puolet vastaajista (12vastaajaa) ilmoitti, ettei esimies tiedä heidän luonteenvahvuuksia.
- Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluja ja kehittämistavoitteiden laadintaa ei tehty säännöllisesti.
- Työilmapiiri koettiin oppimista edistävänä ja oppimista edistävää ilma-  
piiriä lisäsi esimiehen mahdollistamat koulutukset, vuorovaikutukseen panostaminen, työntekijöiden kannustaminen ja palautteen antaminen heille.
- Positiivista palautetta työntekijät kokivat saavansa liian vähän.

Kyselyn tulokset osoittivat, että esimiehiltä jää tunnistamatta työntekijöiden luonteenvahvuuksia ja niitä ei täysin ymmärretä hyödyntää osaamisen johtamisessa. Tämän vuoksi ensimmäisen ryhmäkeskustelun teemaksi muotoutui *luonteenvahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen työelämässä*.

## 6.2 Ryhmäkeskustelujen tulokset

### 6.2.1 Luonteenvahvuuksien vaikutus osaamisen kehittämiseen

Esimiesten mielestä työntekijän luonteenvahvuuksia hyödynnettiin tiettyä osaamista vaativissa tehtävissä, kuten työnjako, koordinointi ja vastuutehtävät. Esimiesten mukaan luonteenvahvuudet auttoivat työntekijää ottamaan vastaan palautetta ja kestäämään siihen liittyvän paineen. Asioiden vieminen eteenpäin oli helpompaa työyhteisössä olevien innostujien avulla. Vaikeiden asioiden tai muutosten läpivieminen työyhteisöön kävi helpommin ihmisten avulla, joita kuunneltiin ja kunnioitettiin työyhteisössä.

Esimiesten mukaan luonteenvahvuudet näkyivät työntekijän rohkeutena kehittää omaa osaamistaan ja taitona kohdata asiakas ja keskustella vaikeistakin asioista, kuten kuolemasta, hänen kanssaan. Luonteenvahvuus ilmeni myös työntekijän kykyinä nähdä työn merkitys ja kokonaisuus asiakkaan hoidossa ja toimia yllättävissä tilanteissa. Luonteenvahvuuksista uteliaisuus ja oppimisen ilo kerrottiin auttavan työntekijän oman osaamisen kehittämistä.

Esimiesten mielestä itsetuntemus on tärkeää hoitotyössä niin työntekijälle kuin johtajallekin. Luonteenvahvuuksia ei oltu totuttu etsimään, mutta niitä oli löydetty esim. tiimikeskusteluissa tai kehittämisiltapäivissä erilaisten tehtävien avulla. Esimiehet tunnistivat työntekijän luonteenvahvuuksia työntekijän asenteen, toiminnan, tilanteiden ja keskustelun avulla. Myös työryhmän muut jäsenet antoivat esimiehelle palautetta esim. uuden työntekijän vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Vahvuuksien hyödyntämättömyys saattoi esimiesten mielestä johtaa jopa ristiriitoin työyhteisössä. Esimiesten mielestä he voivat kehityskeskustelussa antamansa palautteen avulla ohjata työntekijää löytämään itsessään kehitettäviä luonteenvahvuuksia.

Esimiesten mielestä luonteenvahvuuksien hyödyntäminen vaatii osaamisen arvostamista ja vahvuuksia sallivaa työilmapiiriä. Esimiehet kertoivat tuovansa omalla esimerkillään esille työyhteisössä arvostettavia asioita ja kannustavansa



työntekijöitä käyttämään luonteenvahvuuksista esim. ystävällisyyttä työyhteisön ilmapiiriin ylläpitämiseksi. Esimiehen positiivisuus ja kannustus tuki työntekijää hänen valinnoissaan osaamisen kehittämisen suhteen. Mutta esimiesten mielestä työntekijän omalla päätöksellä oli merkittävämpi vaikutus. Esimiesten mielestä ryhmän muiden jäsenten antama esimerkki toimi myös työntekijän kannustimena kohti muutosta.

## **6.2.2 Osaamisen tukeminen ja kehityskeskustelut**

Esimiesryhmän vastauksista tuli esille, että osaamisen johtamisessa käytetyin keino oli kehityskeskustelut. Tämän lisäksi he nostivat tärkeäksi näkökohdaksi sen, että esimies todella kuunteli työntekijöitä ja opetteli tuntemaan heidät. Osaamisen johtamisen näkökulmasta oli tärkeää, että esimies osasi tunnistaa työntekijöiden ja työyhteisön osaamistarpeet ja -vajeet ja tuoda ne näkyväksi. Esimiehen oli tärkeää jakaa vastuuta osaamisen kehittämisestä myös työntekijöille itselleen. Työntekijöille tehty alkukysely jo osoitti, että onnistunut osaamisen johtaminen vaati esimieheltä työntekijöiden luottamusta ja kykyä ajaa heidän etujaan. Esimiesten mukaan esimies mahdollisti koulutuksiin pääsyn, esimerkiksi työjärjestelyiden avulla ja esiintuomalla hyviä koulutuksia. Osaamisen jakamisen ja syventämisen suhteen säännöllinen palautekäytäntö koulutusten jälkeen oli toimiva menetelmä. Näin yksilöllinen kokemus koulutuksen annista syveni ja tieto saatiin välitettyä laajemmalle työyhteisön sisällä.

Esimiesryhmä toi esille, että myös esimiehen on tärkeää huolehtia omasta osaamisestaan ja pysyä ajan tasalla erilaisten osaamista kehittävien menetelmien suhteen. Esimiehillä tuli olla myös rohkeutta ottaa erilaisia menetelmiä käyttöön, esimerkkeinä varjostaminen ja benchmarking-menetelmä. Osaamisen kehittämisen kannalta myös työnohjaus nostettiin esille sekä työntekijä että esimiestasolla. Työnohjausta haluttiin hyödyntää enemmän kuin sitä pystytään tarjoamaan. Työnohjaus nähtiin tärkeäksi myös arjen perustuksen ymmärtämisen tukena.

Kehityskeskusteluita tarkasteltiin esimiesryhmän kanssa syvemmin. Esimiehet hakivat tietoa työntekijöiden osaamisesta ja osaamistarpeista niiden avulla. Parhaimmillaan kehityskeskustelun aikana esimies sai yksilöllisen kuvan työntekijöistä ja oppi tunnistamaan eroja työntekijöiden välillä. Hyvin toteutunut ja toteutettu kehityskeskustelu vaatii sen, että esimies ja työntekijä olivat hyvin valmistautuneet kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelut eivät aina toteutuneet optimaalisesti. Pääsyyinä esimiesryhmä toi esille isot henkilöstömäärät ja ajanpuutteen niiden toteuttamiseen.

Kehitysehdotuksena esimiehet toivat esille ryhmäkeskusteluiden hyödyntämisen silloin, kun aikaa on rajallisesti. Toisaalta vuorovuositain toteutetut yksilö ja ryhmäkeskustelut olivat heidän mielestään toimiva ratkaisu. Lisäksi esimiehet toivat esille sen, että ihanteellisin ajankohta kehityskeskusteluille on alkuvuosi. Tällöin organisaation strategisia tavoitteita voitaisiin paremmin peilata yksilön omiin tavoitteisiin. Yhtenä ajatuksena tuotiin esille, että kaksi kertaa vuodessa pidettävät keskustelut olisivat kaikkein ihanteellisin ratkaisu, alkuvuodesta tavoitteiden määrittelyä ja loppuvuodesta tavoitteisiin pääsemisen tarkastelua varten.

Esimiesten mielestä kehityskeskustelurungot olivat liian kaavamaisia. Tämän hetkinen kaavake koettiin liian laajaksi ja rajoittavavaksi. Sen täyttäminen vei liikaa aikaa, ja se oli myös mielikuvitukseton. Useiden työntekijöiden kohdalla se ei tuonut esille mitään uutta. Esimiesryhmän mukaan oli hyvä, jos esimiehellä olisi mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan kehityskeskusteluita toteuttaessaan. Hän voisi kohdentaa keskustelun jokaiselle työntekijälle sopivaksi ja käydä keskustelun esimerkiksi teemoittain läpi. Kaikkein ideaalein tilanne olisi se, että kehityskeskustelu toimii luontevana jatkumona edelliseen keskusteluun nähden.

Tärkeimpiä anteja kehityskeskusteluissa oli se, että se toi työntekijöiden kehitysehdotukset näkyviksi. Keskustelun aikana esimies sai henkilökunnan ajatukset esille ja myös hiljaisten äänen kuuluviin. Esimiehellä tuli olla rohkeutta ja ammatitaitoa tarkastella henkilöstöään kehityskeskusteluissa yksilöllisesti ja luovasti, tämä korostui uuden esimiehen ja henkilöstön kohdalla, kun he vasta opettelivat tuntemaan toisensa.

Luontenvahvuuksia ei tullut kehityskeskusteluissa juurikaan esille. Ainoa tilanne jossa niitä sivuttiin, oli palaute, jonka esimies antoi työntekijälle tai tilanne, jossa työntekijä pohti omaa rooliaan työyhteisössä.

Esimiehet pohtivat syitä siihen, miksi kehittymistavoitteita ei oltu laadittu yli puolella vastaajista. Yksi ajatus oli se, että tämä ryhmä oli juuri se, jotka eivät olleet lainkaan käyneet kehityskeskusteluissa. Nykyinen kehityskeskustelurunko ohjasi laatimaan kaikille kehittymistavoitteet, mutta usein työntekijä ei ollut valmistautunut tähän ennakolta ja miettinyt omia tavoitteitaan. Tämä johti siihen, että esimies joutui kaivelemaan ja osin johdattelemaan työntekijää löytämään omat tavoitteensa. Esimiehet halusivat, että kysymykset olisivat syvällisempiä ja ohjaisivat työntekijöitä pohtimaan asioita laajemmin mm. omaa rooliaan työyhteisössä. Lisäksi esimiehillä oli tunne, että työntekijöiden sitoutuminen kehityskeskusteluihin oli osin huonoa, tämä näyttäytyi siten, että kehityskeskusteluihin ei valmistauduttu etukäteen.

Kehittymistavoitteet kirjattiin aina sähköiseen suunnitelmaan. Kehittämiskohtana nousi esille ajatus siitä, että kehitettäisiin kirjaamisalustaa niin, että pystyttäisiin analysoimaan tuloksia ryhmän tasolla. Näin saataisiin esille mm. ryhmän tasolla osaamisen vajeet ja pystyttäisiin paremmin puuttumaan niihin. Toisaalta näin saataisiin näkyviksi myös ryhmän vahvuudet ja onnistumiset.

Esimiehet saavat työntekijöiden kehittymistavoitteet parhaiten esille kehityskeskusteluissa. Jos niitä ei pidetä, niin etenkin hiljaisten työntekijöiden kohdalla osaamistarpeiden ja kehittymistavoitteiden saaminen selville oli vaikeaa. Tällöin esimerkiksi työyhteisön sisältä kollegoilta tulleet viestit yksilöiden osaamisvajeista tai asiakkailta ja omaisilta saatu palaute on usein ainoa keino tämän asian selvittämiseksi. Rankin tie kehittymistarpeiden näkyväksi saamiseen on virheiden ja työtehtävien välttelyn kautta.

### 6.2.3 Positiivisen psykologian näkökulma työyhteisössä

Ryhmäkeskustelussa tuli esille, että oppimista edistävään ilmapiiriin vaikuttaa esimiehen rooli työyhteisössä. Esimiehen tulee olla aktiivinen osallistuja ja antaa tukensa työntekijöille konkreettisesti. Hänen tulee osallistua työn kehittämiseen, esimerkiksi erilaisiin kehittämishankkeisiin. Tämän lisäksi esimiehen pitää olla kiinnostunut työntekijöistä ja hänen tulee tehdä töitä sen suhteen, että kaikkien ääni saadaan esille. Esimiehen kiinnostus osoittaa työntekijöille myöskin sen, että esimies arvostaa heitä ja heidän mielipiteitään.

Oppimista edistävän ilmapiirin syntyyn vaikuttaa edistävästi esimiehen positiivinen asenne osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Esimiehen tulee tehdä näkyväksi osaamisen tärkeyden merkitys työyhteisön sisällä, myös oman esimerkin kautta. Konkreettiset toimet, kuten erilaisten osaamistarpeiden selvittäminen, koulutuksiin pääsemisen mahdollistaminen ja osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä, viestivät työyhteisöön osaamista tukevasta ilmapiiristä.

Osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä lisää myönteisyyttä itsensä kehittämiseen ja osaamisen ylläpitämiseen, esimerkiksi innostava koulutuskokemus levittää innostuksen ilmapiiriä. Myös palkitseminen nostettiin esille keinona edistää oppimista tukevaa ilmapiiriä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että palkitsemisista taloudellinen hyöty esimerkiksi palkankorostus on paras kannustin. Toisaalta myös pienemmät kannustimet kuten elokuvaliput koettiin osoituksena siitä, että organisaatio on huomionnut työntekijän panostuksen.

Esimehet pohtivat työntekijöiden roolia oppimista edistävän ilmapiirin syntymisen suhteen. Heidän mielestään yleisen negatiivisuuden vähentämisellä on merkittävä vaikutus. Lähtökohtaisesti on tärkeää, että jokainen työntekijä pohtii omaa rooliaan työyhteisössä ja sitä, miten he ylläpitävät ja kehittävät omaa osaamistaan. Oma myönteinen asenne toimii esimerkkinä muille työkavereille.

Suurin oppimista edistävän ilmapiirin syntyä vähentävä tekijä oli se, että työntekijät eivät olleet motivoituneita ja kiinnostuneita itsensä kehittämiseen. Syynä oli-

vat kiire, kynnistyminen tai työntekijän väsyminen, jolloin uusien asioiden omaksuminen tuntui ylivoimaiselta. Myös pitkät matkat koulutuksiin ja huonot oppimistai koulutuskokemukset saattoivat vaikuttaa siihen.

Positiivisen palautteen antaminen oli esimiesryhmän mukaan välillä haasteellista. Heillä oli ajoittain sellainen tunne, että työntekijät eivät ymmärtäneet saaneensa positiivista palautetta. Lisäksi pohdintaa aiheutti se, mikä oli työntekijöiden mielestä riittävä määrä positiivista palautetta. Esimiehet itse kokivat, että he antoivat positiivista palautetta lähes päivittäin, mutta työntekijät toivoivat kyselyn mukaan sitä enemmän. Esimiehet toivat esille, että toisille yksilöille riittää vähäisempi määrä positiivista palautetta ja toiset kaipaavat sitä jo lähtökohtaisesti enemmän. Esimiehet pohtivat, voiko positiivista palautetta antaa liikaa, voiko se menettää näin merkityksensä. Esimiehet olivat yhtä mieltä työntekijöiden kanssa siitä, että tärkein ja merkityksellisin palaute työntekijöille tuli asiakkailta ja heidän omaisiltaan. Esimiesten mukaan palautteen annossa ns. hampurilaismalli eli sanotaan aina jotakin positiivista, sitten vasta korjaava palaute ja lopuksi kannustava palaute, oli osoittautunut toimivaksi ja hyväksi muistisäännöksi.

Esimiehen toiminta virheiden ja ongelmien käsittelyn suhteen on merkittävää myös työyhteisön oppimista tukevan ilmapiirin rakentumisessa. Esimiesryhmän mukaan, esimiehen on tärkeää haastavia tilanteita kohdatessaan rauhassa avata asiat ja etsiä niihin ratkaisuja. Esimiehen on hyvä pysyä itse rauhallisena, ja hänen tulee pyrkiä olemaan itse provosoitumatta. Kuuntelu ja keskustelu näiden tilanteiden kohdalla on tärkeää. Esimiehen tulee muistaa esimiesasemansa, sillä hän ei voi siirtää ongelmia pelkästään työntekijöiden ratkaistavaksi. Hänellä tulee olla herkkyyttä nähdä, mitkä asiat ovat sellaisia mihin tulee reagoida välittömästi ja toisaalta, mitkä voivat hetken odottaa. Esimiehen on ohjattava ja tuettava työntekijöitä selvittämään keskinäisiä konfliktejaan myös itsenäisesti. Ryhmäkeskustelussa nostettiin esille myös etäjohtamisen haasteellisuus hankalien tilanteiden hoitamisen suhteen. Usein on tilanteita, joissa esimies havaitsee tai saa tietoa vaikeasta tilanteesta sen jo kärjistyttyä, ja tämän vuoksi hän pystyy puuttumaan siihen viiveellä.

Esimiehen omat keinot selviytyä hankalista tilanteista ovat kollegiaalisuus ja vertaistuki. Luottamuksellinen ja avoin keskustelu kollegan kanssa on merkityksellistä. Myös ylemmän johdon tuki ja selkeät linjaukset ohjeistuksissa auttavat asioiden selvittelyssä. Esimiehet toivat esille myös työnohjauksen merkityksen työssäjaksamisessa ja toisaalta itsetuntemuksen kehittymisen kannalta.

Esimiesten antama tuki työntekijöille haastavista tilanteista selviytymiseen ovat uusien näkökulmien antaminen ja yhdessä sopiminen siitä, miten tilannetta lähdetään hoitamaan. Työyhteisössä esimiehen tulee näyttäytyä henkilökunnalle vankkana tukena, jota on helppo lähestyä. Työntekijöitä tulee myös kannustaa toimimaan itsellisesti ja toisiltaan vertaistukea hakien. Tähän heille pitää järjestää tilanteita ja paikkoja, missä asioita voi purkaa myös yhteisöllisesti. Kuitenkin esimiehellä pitää olla herkkyyttä nähdä, milloin ulkopuolista tukea tarvitaan esimerkiksi työterveyshuollon taholta.

Esimiesten mielestä positiivisen psykologian näkökulmaa voidaan tuoda työyhteisöön siten, että työyhteisön sisällä mietitään työyhteisössä olevia hyviä ja toimivia asioita sen sijaan, että jatkuvasti valitetaan asioiden huonoudesta tai toimimattomuudesta. Esimiehet toivat esille omakohtaisia kokemuksia, jotka antoivat heille ilon tunteita töissä. Niitä herättivät työyhteisön sisältä nousevat yksilölliset kehittymiset ja onnistumiset. Myös työyhteisön positiivinen vire ja innostus työhön aiheuttivat ilon tunteita. Esimiehet kertoivat, että heistä tuntui mukavalta kuulla työntekijöiden palautetta siitä, että työ oli heille merkityksellistä ja he kokivat sen tärkeäksi itselleen. Kaiken kaikkiaan iloinen, yhteisöllinen ilmapiiri ja työntekijöiltä saatu positiivinen palaute loi ilon tunteita.

Esimiehet toivat esille oman mielipiteensä siitä, mitkä luonteenvahvuudet tukevat yksilön ja yhteisön hyvää osaamisen ylläpitämisen tasoa. Heidän mielestään luonteenvahvuuksista luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, innokkuus ja sosiaalinen älykkyys tukevat yksilön osaamisen kehittämistä ja laajemmassa mittakaavassa osaamista edistävän ilmapiirin syntyä. Työyhteisössä tulee iloita myös siitä, kun jokin työyhteisön jäsen oppii jotakin uutta. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja hyvä arviointikyky auttavat ymmärtämään, mitä tarpeita on oppia uutta ja kehittää itseään. Innokkuuden kautta

löytyy halu lähteä koulutuksiin ja sosiaalinen älykkyys tulee esille toisten ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kautta ja sosiaalisesti älykäs ihminen saa oman sekä toisten osaamisen esille ja luo työyhteisöön osaamista edistävää ilmapiiriä. Luovuus ja uteliaisuus kertovat siitä, että yksilön mieli on avoin uudelle ja hän on valmis katsomaan asioita uudella tavalla. Esimiesten ryhmäkeskustelujen analyysin yhdistävät luokat ovat liitteenä (liite 3).

## **7 Kehittämistyön tuotos**

### **7.1 Toimintamalli osaamisen johtamisen tueksi**

Kehittämistyön tuotoksena syntyi toimintamalli esimiehille, jonka tarkoituksena on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, ja tukea yksilön kehittymistä luonteenvahvuuksien avulla. Esimiehellä on mallissa tärkeä tehtävä toimia oppimista edistävän ilmapiirin kehittäjänä ja oppimisprosessin tukijana. Toimintamallissa on hyödynnetty Riitta Viitalan tutkimusta (2003, 189), jossa osaamisen johtamisen kolme pääkeinoa muodostuvat tietoisuuden luomisesta, keskustelun synnyttämisestä ja oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittämisestä. Toimintamalli etenee Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011) *S-M-A-R-T*-mallin viiden periaatteen mukaisesti. Lähtökohtana on lisätä sekä esimiesten että työntekijöiden tietoisuutta myönteisestä ajattelusta ja luonteenvahvuuksista ja herättää heitä hyödyntämään niitä keskustelun avulla omaan osaamiseensa. Toimintamallin periaatteet on esitetty seuraavassa taulukossa 6.

Taulukko 6. Toimintamalli esimiehelle luontevahvuuksien hyödyntämiseen osaamisen johtamisessa Viitalaa (2003, 189) ja Yeagerin, Fisherin ja Shearonin S-M-A-R-T-mallia (2011) mukailten.

LUONTEENVAHVUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN OSAAMISEN JOHTAMISESSA - Toimintamalli esimiehelle		TEHTÄVÄALUEET	
SMART	KEINOT	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
<b>S</b> Spotting = Vahvuuksien tunnistaminen  <b>M</b> Managing = Vahvuuksien hallinta ja kannustus	<b>TIETOISUUS</b>  Power Point esitys osastotunnille.  Työyhteisön vahvuustaulun laatiminen.	Esimiehen ja työntekijöiden tietoisuus luontevahvuuksista lisääntyy.  Työpaikan oppimista tukeva ilmapiiri nostetaan yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi.  Kiinnostus oppimista edistävään ilmapiiriin luomiseen lisääntyy.  Työyhteisössä on yhteinen visio luontevahvuuksista, joita työyhteisössä arvostetaan.	Myönteisyyden lisääminen.  Saadaan tietoa, mitä luontevahvuuksia työyhteisössä löytyy ja mitä luontevahvuuksia tulisi vielä kehittää, jotka tukevat osaamista työyhteisössä.  Luontevahvuudet nähdään osana omaa ja työyhteisön osaamisen kehittämistä.
		<b>KESKUSTELU</b>  Luontevahvuuslomake työntekijälle kehityskeskustelua varten.  Keskustelu ja palautteen antaminen.	Työyhteisössä opitaan löytämään omia ja muiden jäsenten luontevahvuuksia ja keskustelemaan, miten ne näkyvät osaamisessa.  Työyhteisössä pystytään käymään rakentavaa keskustelua luontevahvuuksista, joita tulisi vielä kehittää.  Työyhteisössä kiinnitetään huomiota asioihin, mitkä ovat hyvin. Positiivisen palautteen määrä lisääntyy.
<b>A</b> Advocating = Vahvuuksien puolesta puhuminen  <b>R</b> Relating = Liittyminen  <b>T</b> Training = Vahvuuksien käyttäminen ja mallin toteuttaminen.	<b>TOIMINTAMALLI</b>  Toimintamallin käyttöönotto ja toteuttaminen.	Työyhteisöön luodaan luontevahvuudet huomioivia käytänteitä dialogin, reflektoinnin ja positiivisen palautteen alueille.	Säännölliset kehityskeskustelut, joissa luontevahvuudet kuuluvat osana osaamisen kehittämissuunnitelmaa tai osaamiskartoitusta.



## 7.2 Toimintamallin vaiheet S-M-A-R-T-mallia mukaillen

*Spotting* eli vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää, koska mitä paremmin tunnistaa omia vahvuuksiaan, niin sitä paremmin pystyy havainnoimaan ja tunnistamaan toisten vahvuuksia. Tämä voi yhteisöllisellä tasolla johtaa siihen, että etsitään mieluummin toisista hyviä puolia jatkuvien virheiden etsimisen sijaan (Yeager ym. 2011, 42). Esimiehen ja työntekijöiden tietoisuutta ja kykyä tunnistaa luonteenvahvuuksia pyritään lisäämään osastotunnilla PowerPoint-esityksen avulla (liite 4). Esityksessä käydään läpi positiivisen psykologian tärkeimpiä käsitteitä sekä avataan taustaa luonteenvahvuuden näkökulmalle. Sen tarkoituksena on virittää keskustelua luonteenvahvuuksien merkityksestä osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Esityksen lopussa on esitelty 24 luonteenvahvuutta, joista on otettu esimerkit Petersonin & Seligmanin (2004) *Character Strengths and Virtues* teoksesta, miten jokin luonteenvahvuus ilmenee ihmisessä.

Esimiehen ja työntekijöiden positiivinen asenne ja aktiivinen osallistuminen osaamisen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen on tärkeä lähtökohta myönteisyyden ja oppimista edistävän ilmapiirin luomiselle. Esimiehen tehtävänä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä työntekijöiden kanssa. PowerPoint-esityksen on tarkoitus herätellä keskustelua siitä, mikä on luonteenvahvuuksien merkitys oppimista edistävään ilmapiiriin.

*Managing* eli vahvuuksien hallitseminen tarkoittaa sitä, että vahvuudet ovat piirteitä joita voi yhdistellä tai muokata ja kannustaa tulemaan esiin parhaan päämäärän saavuttamiseksi. Kun vahvuuksia opettelee hallitsemaan, pystyy parhaiten keskittämään voimansa ja kokonaisuuksien hallinta helpottuu (Yeager ym. 2011, 44). Tässä toimintamallissa luonteenvahvuudet houkutellaan esille ja näkyväksi yhteisen keskustelun avulla. Esimies osallistaa työntekijät pohtimaan, mitä luonteenvahvuuksia he arvostavat työyhteisössään ja mitkä luonteenvahvuudet tukevat osaamista. Esimies ja työntekijät laativat näistä luonteenvahvuuksista yhteisen vision, luonteenvahvuustaulun (liite 5). Tauluun kootaan niitä luonteenvahvuuksia, joita työyhteisössä arvostetaan. Nämä luonteenvahvuudet

toimivat kuten pelisäännöt, mitä luontevahvuuksia halutaan työyhteisöön lisää ja toisaalta minkälaista käyttäytymistä työntekijöiltä toivotaan lisää.

### Luontevahvuudet voivat näkyä

rohkeutena kehittää omaa osaamista  
 työn merkityksen näkemisenä  
 yllättävien tilanteiden hallintana  
 asiakkaan yksilöllisenä kohtaamisena  
 haastavien tilanteiden hallintana  
 ammattitaitona  
 itsensä kehittämisenä  
 oppimisessa ja asioiden viemisessä eteenpäin  
 oman osaamisen kehittämisessä  
 yksilön ja ryhmän johtamisessa  
 päätösten teossa.

*Advocating* eli vahvuuksien puolesta puhuminen tarkoittaa dialogin käyttöä vahvuuksien kuvaajana. Keskustelun ja esimerkkien kautta voidaan miettiä, miten vahvuudet ilmenevät eri toiminnoissa ja tilanteissa. Henkilö voi muiden ihmisten havaitsemien konkreettisten esimerkkien avulla löytää itsestään uusia puolia tai hän saa vahvistusta omien vahvuuksien löytämiseen. (Yeager ym. 2011, 44.) Toimintamallin tavoitteena on se, että työyhteisössä opittaisiin löytämään omia sekä muiden työyhteisön jäsenten luontevahvuuksia ja opittaisiin keskustelemaan siitä, miten ne näkyvät jokaisen osaamisen taustalla. Toisaalta tärkeää on se, että työyhteisössä käydään rakentavaa keskustelua myös kehitettävistä luontevahvuuksista.

Tässä kehittämistyössä tuli esille, että työntekijät toivovat säännöllistä palautetta esimiehiltä. Tämän vuoksi positiivisen palautteen jakaminen ja kannustaminen on työyhteisössä tärkeää. Esimiehen tuki, läsnäolo, kyky kuunnella ja keskustella on työntekijöille tärkeää uusien näkökulmien avaamiseksi ja toisaalta hankalien tilanteiden selvittämiseksi työyhteisössä. Toimintamallin toivotaan ohjaajan esimiehiä rakentavimpiin kohtaamisiin työntekijöiden kanssa.

PowerPoint-esityksen lopuksi voidaan tulostaa työntekijöille täytettäväksi omat luontevahvuuslomakkeet (liite 6). Lomakkeen avulla työntekijät voivat miettiä omia luontevahvuuksiaan ja sitä, miten he pääsevät niitä hyödyntämään omassa työssään. Toisaalta työntekijöille avautuu mahdollisuus tuoda esille myös ne luontevahvuudet, joita he voisivat enemmänkin käyttää. Lomake ohjaa työntekijöitä pohtimaan luontevahvuuksien merkitystä oman osaamisen taustalla ja sen kehittämisen tukena. Oppimista edistävää ympäristöä ajatellen lomakkeella on kysymyksiä luontevahvuuksien merkityksestä työyhteisötasolla. Lomaketta voi hyödyntää esimerkiksi ennen kehityskeskusteluita ajatusten herättelijänä ja työntekijän tietoisuuden avaajana. Se syventää omaa osaamisen tarkastelua ja ohjaa kehittämään sitä uusiin suuntiin. Lisäksi sen avulla voidaan tarkastella omaa ja toisten roolia työyhteisössä myönteisessä, hyväksyvässä valossa.

Seuraavassa on muutamia ohjeita esimiehelle:

- Pyri näkemään asiat myönteisessä valossa.
- Kannusta.
- Huomaa onnistuminen ja anna niistä myönteistä palautetta.
- Tue työntekijää löytämään omat osaamisalueet.
- Tarjoa hänelle luottamustehtäviä, joissa hän saa käyttää luontevahvuuttaan.
- Tue työntekijän itsetuntemuksen kehittymistä.
- Järjestä koulutusta.
- Mahdollista koulutuspalautteet ja tiedon jakaminen työyhteisössä.
- Järjestä aikaa kehityskeskusteluille, tiimipalaverille, kehittämisiltapäiville ja työhaastatteluille.
- Käytä luontevahvuuksia hyväksi vaikeiden asioiden tai muutosten viemiseen työyhteisöön.
- Seuraa Luontevahvuustaulun luontevahvuuksien toteutumista työyhteisössä.

*Relating* tarkoittaa liittymistä. Yhteistyöhön on helpompi sitoutua, kun ihmiset tuntevat toistensa vahvuudet. Hyvä työilmapiiri liittyy yhteydenpitoon ja sopimiseen muiden kanssa. Omia vahvuksiamme testataan tilanteissa, jossa huomaamme, että toisten käytös saa meidät ärsyyntymään. Mitä paremmin tiedostaa toisten

vahvuuksia, sitä paremmin voit liittyä toisiin ja näin saadaan vahvuudet paremmin hyötykäyttöön myös työyhteisön sisällä. (Yeager ym. 2011, 51, 86.) Osastotunnin tarkoituksena on kiinnittää huomiota siihen, mitkä asiat meillä on hyviä ja toimivia ja se ohjaa antamaan enemmän positiivista palautetta. Työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä lisätään keskustelujen ja annetun palautteen avulla. Työilmapiiriä pyritään kehittämään erilaisia luontevahvuuksia sallivaksi. Työntekijöitä kannustetaan yhdessä suunnittelemaan ja sitoutumaan työyhteisön luontevahvuustaulun arvoihin ja näin lähdetään yhdessä luomaan työyhteisöön parempaa oppimista edistävää työilmapiiriä.

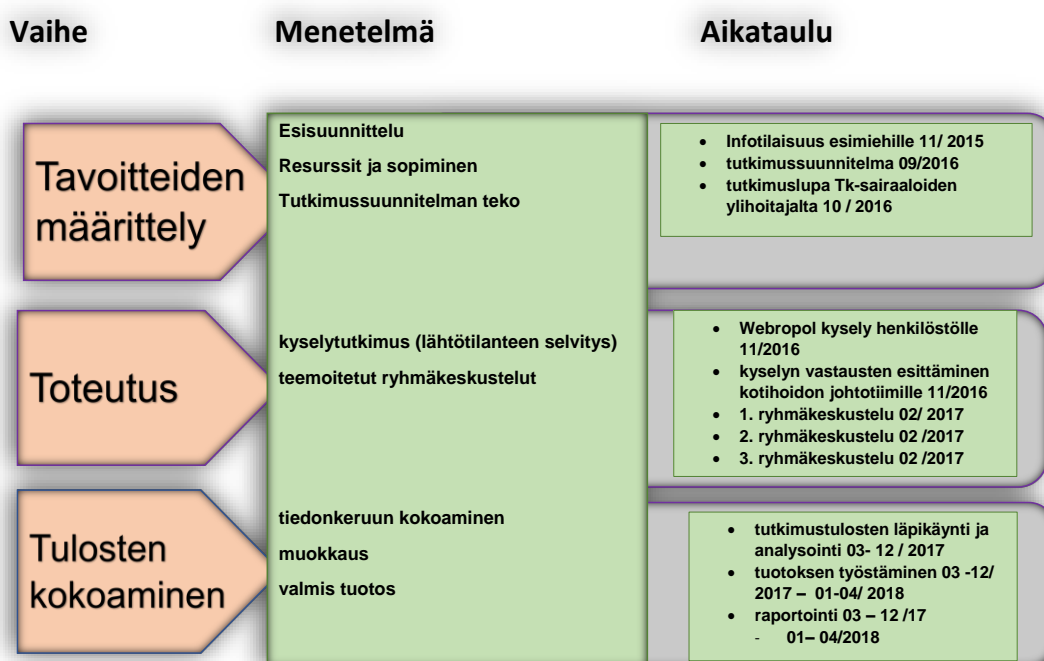
*Training* tarkoittaa vahvuuksien käyttöä ja neljän ensimmäisen kohdan toteuttamista. Vahvuudet parantuvat tarkoituksenmukaisilla käytännöillä. Esimiehen on hyvä tuoda esille työntekijöiden vahvuuksia ja puolustaa niiden käyttöä. Vahvuuksia tulee hyödyntää sekä yksilöllisesti että yhteisön hyväksi. Esimiehen tulee auttaa työntekijöitä kehittämään näitä taitoja. (Yeager ym. 2011, 51, 92.) Osastotunnin pitkän linjan tavoitteena on, että työyhteisöön alkaisi kehittyä luontevahvuuksia huomioivia käytänteitä dialogin, reflektoinnin ja positiivisen palautteen alueille. Tavoitteena on, että luontevahvuudet kuuluisivat osaksi osaamisen johtamista kehityskeskusteluiden, kehittymissuunnitelmien tai osamiskartoitusten osana.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Kehittämistyön prosessi**

Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle mielenkiinnosta positiivista psykologiaa kohtaan. Me kehittäjät olimme tottuneet hyödyntämään positiivisen psykologian menetelmiä ja ajattelua työnhajaajina toimiessamme. Tässä kehittämisessä halusimme tutkia, miten positiivisen psykologian näkökulmaa voitaisiin hyödyntää työelämässä ja esimiestyön tukena. Kehittämistyö käynnistyi otettuamme yhteyttä Siun soten projektityöntekijään ja kysyessämme häneltä mahdollista tarvetta ja kohdetta kehittämistyölle. Hänen kanssaan keskusteltuamme kuulimme, että

Siun soten projektin myötä oli kartoitettu organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstöön, ja tällöin oli noussut esille muutoksen vaikutukset mm. kotihoitoon. Halusimme ottaa kotihoidon kehittämistyön kohteeksi, koska se oli meille konteksti-alueena kaukainen ja tämän vuoksi kehittämispinta siihen pysyi mahdollisimman objektiivisena ja puolueettomana. Seuraavassa vaiheessa otimme yhteyttä Joensuun kotihoidon päällikköön ja kysyimme hänen mielipidettään kehittämisprosessiin. Hän oli myöntäväinen asiaan ja pyysi meitä esittelemään aihetta esimiesryhmälle. Esittelyn jälkeen esimiesryhmä lupautui lähtemään kehittämisprosessiin mukaan ja saimme tutkimusluvan työlle. Kehittämistyön prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Kehittämistyön eteneminen.

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli kehittää kotihoidon esimiesten osaamisen johtamista hyödyntämällä positiivisen psykologian myönteistä ajattelutapaa ja luontevahvuuden näkökulmaa. Tällä kehittämistyöllä toivottiin saavutettavan parempaa osaamisen johtamisen tasoa ja tätä kautta henkilöstön osaamisen kehittämiselle optimaalisempaa oppimisympäristöä ja taustatukea. Pidemmälle katsoen toivottiin vaikutusten säteilevän annettavien palvelujen laadun parantamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

Prosessia suunniteltaessa haluttiin tiedon tuottajiksi koko työyhteisö, sekä työntekijät että esimiehet. Kehittämisestä haluttiin monitahoinen, jossa toteutuu vuoropuhelu työntekijöiden ja esimiesten välillä. Osallistujat haluttiin haastaa tarkastelemaan vallitsevia käytäntöjä yhdessä ja etsiä kehittämisen kohteita, mutta toisaalta tuoda näkyviksi jo toimivia asioita. Kehittämistyön prosessi perustui induktiiviseen prosessiin, eli kehittämisessä oltiin kiinnostuneita useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttivat lopputulokseen. Tässä tapauksessa oltiin esimiesten osaamisen johtamisen käytänteistä sekä oppimisympäristön luomiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusasetelma oli muuntautuva ja käytännön läheisellä kehittämisellä pyrittiin saavuttamaan tulkintaan, ymmärtämiseen ja merkityksen antoon tähtäävää tietoa. (Ks. Heikkilä ym. 2008, 111; Hirsjärvi & Hurme 2014, 25, 27.)

Kehittämisen lähestymistapa oli osallistava toimintatutkimus. Tavoitteena oli yhdessä osallistujien kanssa kehittää osaamisen johtamista sekä luoda uutta tietoa ja ymmärrystä siitä. Kehittämisestä haluttiin tehdä läpinäkyvä ja mahdollistaa vuorovaikutuksellinen ja avoin dialogi heidän kanssaan, jonka avulla heidän arvokas kokemustieto saadaan hyödynnettyä kehittämistyön eteenpäin viemiseksi. (Ks. Heikkinen ym. 2007, 32.)

Prosessin lähtötilanne selvitettiin koko kotihoidon henkilöstölle kohdistetulla kyselytutkimuksella. Kyselyllä selvitettiin, minkälaisia kokemuksia heillä oli osaamisen johtamisesta. Lisäksi haluttiin saada näkyviin hyvin toimivat käytänteet ja toisaalta kehittämistä kaipaavan osa-alueet. Haluttiin myös selvittää, mitä henkilöstö tietää luonteenvahvuuksista ja niiden vaikutuksesta osaamiseen. Kyselyllä saatiin kerättyä henkilöstön näkökulmaa prosessiin ja löydettiin teemat kehittämisen tueksi.

Varsinainen kehittäminen toteutui yhteistyössä kotihoidon esimiesten kanssa. Menetelmänä oli ryhmäkeskustelut erilaisten teemojen pohjalta. Ryhmäkeskustelu valittiin menetelmäksi, koska siinä mahdollistui vuorovaikutus ja vuoropuhelu esimiesten kanssa. Lisäksi ryhmässä tapahtuva oman toiminnan arviointi voi par-

haimmillaan tuoda osallistujille ymmärrystä, jonka pohjalta voidaan lähteä kehittämään uusia toimintatapoja (Heikkinen ym. 2007, 157–158). Ryhmäkeskustelut etenivät teemojen mukaan, koska teemahaastattelu sopi kehittämiseen, silloin, kun halutaan tutkia tiettyjen ennalta määriteltyjen näkökulmien käyttöä (Hirsjärvi & Hurme. 2014, 48).

Ensimmäisen ryhmäkeskustelun teemat rakentuivat sekä lähtötilanteen selvityksen, että teoria tiedon pohjalta. Seuraavan ryhmäkeskustelun teemojen syntyyn vaikutti ensimmäisen ryhmäkeskustelun esille nostamat asiat sekä kyselyn tulokset. Viimeinen ryhmäkeskustelu oli koontia kahden aikaisemman keskustelun asioista ja niiden merkityksistä. Pyrimme ryhmäkeskusteluissa etenemään niin, että aikaisemmat tapaamiset olivat pohjana uudelle tapaamiselle. Tämä toteutettiin niin, että me kehittäjinä kokosimme aikaisemman tapaamisen tärkeimmät tulokset, analysoimme ne ja esitimme ne seuraavalla tapaamisella. Näin ryhmä pystyi tarkastelemaan aikaisempaa keskustelua koottuina teemoina ja täten arvioimaan omaa toimintaansa. Pyrimme tällä tavalla toteuttamaan kehittämisessä spiraalimallia, jossa pysähdytään ja arvioidaan tuloksia. Tämän jälkeen suuntaudutaan eteenpäin ja tasavertaisesti ja vuorovaikutteisesti keskustellen pohditaan asioita aikaisemman reflektoinnin pohjalta. (Heikkilä ym. 2008, 32–33.)

Painopisteenä ryhmäkeskusteluissa oli ryhmän sisällä oleva yhteistyö ja toisaalta ryhmän ja kehittäjän välinen yhteistyö. Ryhmäkeskusteluilla haluttiin lisätä siihen osallistuneiden esimiesten omaa ammatillista kasvua reflektiivisen ajattelun kautta. Lisäksi toivottiin, että esimiehet arvioisivat omaa toimintaansa rohkeasti ja olisivat luomassa uusia osaamisen johtamisen käytänteitä yhteistyössä kehittäjien kanssa. Tästä esimerkkinä yhden esimiehen kommentti ryhmäkeskustelun lopuksi, kun kysyttiin mitä ajatuksia se oli herättänyt:

*No ehkä se herätti sen ajatuksen, että pitäisi aina ottaa sitä aikaa ja pysähtyä kuuntelemaan mitä ajatuksia ihmisillä on. Kaikki ihmiset eivät tule kertomaan niitä ajatuksiaan, joten pitäisi pysähtyä ja kysyä niiltä hiljaisilta.*

Kehittämistyötä ja aihetta esitellessä, oli osalla esimiehistä sellainen tunne, että heillä ei ole voimavaroja lähteä uuteen ”ylimääräiseen” kehittämistyöhön mukaan. Ajankohta oli haastava, sillä takana oli ensimmäiset kuukaudet uudessa

Siun sote organisaatiossa ja organisaatio uudistuksen vaikutukset tuntuivat myös esimiesten harteilla. Ryhmä oli kuitenkin alusta alkaen aktiivinen ja osallistuva ja ajatuksia vaihdettiin kiitettävästi. Esimiesryhmä totesikin, että ryhmäkeskustelut olivat tuntuneen lähes ”työnohjauksilta”, prosessi koettiin hyvänä ja tarpeellisena. Lisäksi aihe oli heidän mielestään mielenkiintoinen ja tärkeä.

Kehittämistyön aineiston arviointia pyrittiin tekemään prosessin edetessä. Tulevia keskusteluita peilattiin aikaisempiin keskusteluihin ja alkukartoituskyselyyn. Esimiesryhmän antaman palautteen pohjalta pääteltiin, että ryhmäkeskustelu menetelmänä oli onnistunut. Esimiehet kertoivat, että keskustelut olivat herättäneet heissä uusia ajatuksia ja he olivat valmiita tarkastelemaan omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimuksellinen kehittäminen on onnistunutta, jos se saa ajattelemaan ja tuntemaan uudella tavalla (Heikkinen ym. 2007, 159).

*Vähän ristiriitainen olotila, kun tietää, että miten tärkeä olisi antaa aikaa henkilöstölle ja pitää kunnolla kehityskeskustelut ja tavallaan sama kuin työntekijöillä, ettei voi ihan tehdä sitä työtä kuin haluaisi.*

Toimintatutkimuksellisen prosessin onnistumista voidaan mitata myös sen käytännön vaikutusten, kuten osallistujien kehittymisen ja voimaantumisen kautta (Heikkinen ym. 2007, 159). Tähän ryhmäkeskusteluun osallistuneet kuvasivat läpikäymäänsä prosessia seuraavaan tapaan: ”Pysäytti pohtimaan asioita, joita ei ole aiemmin pohtinut sekä herätti ajattelemaan omaa toimintaa”. Lisäksi esimiesryhmän sisältä nousi ajatus siitä, että heidän yhteisiin esimies kokouksiin olisi tarpeellista saada tilaa myös vapaammalle keskustelulle; ”Kun ensiksi käydään ne viralliset asiat, niin voisi olla sitä vapaampaakin keskustelua. Meiltä löytyy osaamista ja varmasti sitä ilon jakamista, mutta myös sitäkin, että auttaa toisia selviytymään joistakin hankalista tilanteista.”

Tämän kehittämistyön aihe näyttäytyi mielenkiintoisena ja teoriatausta tuki sen merkitystä esimiestyön tueksi. Työn jäsentely ja tavoitteiden asettelu olivat haastavia, koska kehittämisen edetessä aukeni useita mielenkiintoisia ”polkuja”, joita olisi haluttu lähteä kulkemaan. Työn rajaaminen tuotti ajoittain hankaluuksia. Lähtötilannetta lähdettiin selvittämään henkilöstölle kohdistetulla kyselyllä, kysymykset tukivat teemojen rakentumista, mutta olisi ollut hyvä, jos vastausprosentti olisi



ollut suurempi. Ryhmäkeskustelut ja yhteistyö osallistujien kanssa oli onnistunut ja ryhmätilanteet etenivät suunnitelman mukaan. Keskustelujen pysyminen aiheessa onnistui hyvin selkeän rungon mukaan, joka eteni PowerPoint-esityksen pohjalta. Keskustelujen purkaminen ja analysointi olivat kuitenkin työlästä ja aikaa vievää. Lisäksi osallistujien ajatusten näkyviksi saaminen kehittämistehtävän raportointivaiheessa vaati kehittäjiltä paljon pohdintaa.

Tuotosta laadittaessa mietittiin, miten esimies osaamisen johtamisessaan voisi hyödyntää positiivista psykologiaa ja luontevahvuusnäkökulmaa. Antaako tämä lähestymistapa esimiehelle keinoja tukea työntekijöitä uudenlaisen ajattelutavan omaksumisessa, ja jopa oppimistapojen muutoksessa. Miten uudenlainen ajattelu voi heijastua oppimista tukevan ympäristön kehittämiseen. Lähtökohtana oli, että tuotos rakentuu yhteistyössä esimiesryhmän kanssa. Viimeisen ryhmäkeskustelun aikana esimiesryhmä toi esille ajatuksiaan tuotoksen lopullisen muodon suhteen; *”Jokin väline, jolla saataisiin työntekijöiden luontevahvuudet esille”, ”pitäisi järjestää enemmän yhteistä aikaa työntekijöiden kanssa”, ”kehittämisisiltapäivänä teemana luontevahvuuksien esilletuominen”, ”luovuuden käyttö kehityskeskusteluissa, esim. luontevahvuuksien tarkastelun kautta”.*

Kehittämistyön tuotoksena syntyi toimintamalli esimiehille. Toimintamallia voi hyödyntää esimerkiksi osastotunnin tai kehittämisiltapäivän runkona. Toimintamallin avulla esimies ohjaa työntekijöitä miettimään omia sekä toistensa luontevahvuuksia, sekä johdattelee heitä pohtimaan yleisesti mitä luontevahvuutta meidän työyhteisössä arvostetaan tai tarvitaan lisää. Näkökulma luontevahvuuksiin luodaan sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti. Tarkoituksena on luoda myönteisyyden ilmapiiriä ja nostaa jokainen yksilö myönteisessä valossa esille. Lisäksi toimintamallin yksi funktio on toimia ajatusten ja omien tavoitteiden herättelijänä ennen kehityskeskusteluita.

## 8.2 Positiivinen psykologia osaamisen johtamisessa

Positiivisen psykologia on antanut vaikutteita kaikkialle elämänaloille, myös työelämään. Sen vaikutuksesta ei nähdä pelkästään ihmisten heikkouksia, vaan myös vahvuuksia ja asioihin puututaan positiivisella otteella. Teoriataustaa selvittäessä löydettiin tutkimuksia positiivisen psykologian vaikutuksesta työelämään ja osaamisen johtamiseen. Näissä tutkimuksissa oli mm. tutkittu organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä (Uusautti 2015) sekä julkisorganisaatioiden älykkyyttä osaamisen johtamisen taholta (Virtanen & Stenvall 2014). Näiden tutkimusten tulokset toivat esille, vahvuusperustaisen kehittämisen merkityksen sekä myönteisyyteen perustuvan osaamisen johtamisen merkityksen tärkeyden. Myös INSPI-hankkeen (2012) tulokset kuvasivat, että työyhteisöjen vahvistuminen alkaa omien voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisesta, ja tätä kautta se vaikuttaa työyhteisön sisällä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (Hakanen ym. 2012, 77 – 78).

Teoriatausta tuki ajatusta positiivisen psykologian myönteisestä vaikutuksesta osaamisen johtamiseen. Yhteistyössä esimiesryhmän kanssa haluttiin selvittää, miten luonteenvahvuudet auttavat työntekijää osaamisen kehittämisessä. Vastauksia analysoitaessa selvisi, että aihe oli työntekijöille ja esimiehille tässä yhteydessä aika tuntematon. Vaikka sen merkitystä ei oltu osaamisen kehittämiseen aikaisemmin juurikaan mietitty, osallistujat vaikuttivat siitä kiinnostuneilta.

Keskeisinä asioina nousi esille, että työntekijälle pidettiin hyödyllisenä tunnistaa omia luonteenvahvuuksia. Niiden avulla hän voi esimerkiksi ottaa palautetta rakentavammin vastaan. Toisaalta, kun esimies tunnistaa työntekijöiden luonteenvahvuuksia, voi hän niitä hyödyntäen tukea yksilöä ja ohjata häntä käyttämään niitä oman osaamisensa tukena, ja mahdollisesti auttaa häntä laajentamaan omaa osaamisaluettaan. Esimies voi myös mahdollistaa työntekijää muokkaamaan omaa työtään, jotta hän pystyisi käyttämään omia vahvuuksiaan mahdollisimman paljon. Tärkeänä asiana nousi esille se, että esimies voi hyödyntää yksilöiden luonteenvahvuuksia myös yhteisöllisellä tasolla, esimerkiksi muutosten eteenpäin viemisessä. Myös Ristikangas & Grünbaum (2014, 32 - 34) toteavat,

että vahvuuksien käytön avulla työntekijä oppii ylittämään esteitä ja näin ollen saavuttaa paremmin tavoitteensa.

Esimiehet nimesivät omasta mielestään yksilön osaamisen ja sen kehittämisen kannalta merkittävimpiä luonteenvahvuuksia. Lisäksi he pohtivat, mitkä luonteenvahvuudet tukevat erilaisten tilanteiden hoitamista, esimerkiksi saattohoidossa olevan potilaan hoitotyö tai työssä eteen tulevan yllättävän tilanteen hoitaminen. Jälkeenpäin tarkasteltuna olisi ollut hedelmällistä pohtia luonteenvahvuuksien merkitystä erilaisten osaamistilanteiden hoitamisen kannalta enemmänkin, toisaalta tämän tyyppinen pohdinta voisi toimia hyvänä keskustelun herättäjänä työyhteisön yhteisissä palavereissa ja kokouksissa.

Tärkeä lähtökohta sille, että esimies pystyy tunnistamaan työntekijöiden luonteenvahvuuksia, on opetella tunnistamaan ensiksi omat luonteenvahvuudet. Tätä ajatusta tukee myös Ristikangas & Grünbaum, joiden mukaan vahvuuksien tarkastelu ja hyödyntäminen lähteen omien vahvuuksien näkemisellä ja vahvistamisella (Ristikangas & Grünbaum 2016, 32 - 34). Esimiehet toivat esille useita keinoja tunnistaa työntekijöiden luonteenvahvuuksia. Työntekijän luonteenvahvuudet tulevat esille yhteisissä palavereissa, kehittämisiltapäivillä ja keskinäisissä keskusteluissa. Siihen vaikuttaa työntekijän asenne ja toiminta yleensä sekä ympäristön antama palaute. Tämä kaikki vaatii, että esimiehellä on aikaa ja mahdollisuus tutustua työntekijöihinsä. Esimiesryhmän mielestä tämä onkin yksi suurin haaste tämänhetkisessä tilanteessa, jossa heillä on suuret alaisryhmät sekä etäjohtamista.

Tämän kehittämisen yhtenä ajatuksena oli selvittää, miten positiivinen psykologia vaikuttaa osaamisen johtamiseen. Liikkeelle lähdettiin siitä, mikä oli esimiesten tämän hetkinen ajatus hyvästä osaamisen johtamisesta. Heidän mukaansa lähtökohta osaamisen johtamisessa on tuntee omat työntekijät ja heidän osaamisalueensa. Esimiehen pitää tunnistaa osaamisen vajeet ja kehittämiskohdat ja saada ne näkyviksi. Esimiehen tärkeä tehtävä on motivoida työntekijöitä ottamaan itsenäinen vahva rooli oman kehittämisen ylläpitämiseen. Tämä vaatii työntekijöiden ja esimiehen välistä turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Osaamisen johtamisen tulee näkyä päivittäisessä arjessa ja sen eteen pitää tehdä

aktiivisesti töitä. Esimiehen tulee olla aktiivinen oman osaamisen ylläpidon suhteen sekä hänellä täytyy olla rohkeutta erilaisten osaamista kehittävien menetelmien käyttöön, kuten varjostaminen, benchmarking, työnohjaus ym.

Näiden esimiesten esiintuomien ajatusten taustalta löytyy paljon yhtäläisyyttä positiivisen psykologian perusajatusten kanssa. Esimiehet toivat esille tunnistamisen, motivoinnin ja esimiehen aktiivisen luottamuksellisen roolin. Positiivinen näkökulma lähtee asioiden myönteisestä tarkastelusta, se on ratkaisukeskeistä ja siinä pyritään saamaan työntekijöiden osaaminen esille sekä motivoiden heitä hyödyntämään omia vahvuuksiaan (Seligman 2002, 11; Leppänen & Rauhala 2013, 41).

Kehityskeskustelut nousivat yhdeksi tärkeäksi teemaksi, koska sekä kyselyn että esimiesryhmän keskustelujen perusteella se on yksi tärkeimmistä keinoista saada selville työntekijöiden osaamisen tasoa ja kehittämisen tarvetta. Esimiesten mukaan niiden avulla saadaan yksilöllinen kuva työntekijästä ja näin esimies oppii myös näkemään työntekijän vahvuudet ja toisaalta myös kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluiden avulla saadaan kaikkien työntekijöiden ajatukset ja hyvät ideat esille. Niiden merkitys korostuu organisaatiomuutosten jälkeen ja uusien työntekijöiden kohdalla. Hyvin onnistunut kehityskeskustelu vaatii sen, että sekä työntekijä että esimies ovat hyvin valmistautuneet siihen. Kehittämistyössä tuli esille, että henkilöstön motivointi kehityskeskusteluiden valmistautumiseen voi olla puutteellista. Tämä johtaa siihen, että kehityskeskusteluun mennään ilman, että asioita on mietitty etukäteen ja keskustelurunko on joko täyttämättä tai huolimattomasti täytetty. Syitä motivoinnin puutteeseen olivat ajanpuute sekä isot henkilöstöt.

Kehittymistavoitteiden laadinta näyttäytyi usein esimiehille epäselvänä. Työntekijät eivät osanneet tai eivät olleet kiinnostuneita miettimään omia tavoitteitaan, ja tämän vuoksi kävi usein niin, että esimiehet joutuivat johdattelemaan työntekijöitä löytämään omat kehittämistarpeensa. Tämä kehittäminen toi esille luonteenvahvuuden näkökulman merkityksen kehityskeskusteluiden ja etenkin omien tavoitteiden laadinnan tukena. Syvemmälle menevät pohdiskelut ja myönteinen näkökulma voi helpottaa yksilöitä tunnistamaan, ja tätä kautta hyödyntämään

itsessään olevia vahvuuksia. Nämä vahvuudet voivat johdattaa hänet kohti uusia oppimiskokemuksia tai osaamisia. Lisäksi uusi näkökulma voi avata silmät näkemään niitä osa-alueita, joita haluaisi itsessään kehittää. Kehittäjinä pohdittiin, että ottaessaan myönteisen lähestymistavan, voi esimies tuoda osaamisen vajeet ja kehittämiskohdat luontevasti näkyviksi, ilman, että työntekijä tuntee itseään huomommaksi tai hänen ammatti identiteettinsä kärsii. Leppänen & Rauhalan (2013, 72) mukaan esimiehen kohdatessa työntekijät yksilöinä myönteisessä ilmapiirissä, pystyy hän tehokkaammin rohkaisemaan heitä tarttumaan uusiin haasteisiin ja auttaa heitä selkiyttämään kehitys- ja osaamistavoitteitaan.

Kehitysehdotuksina esimiesryhmä toi esille ryhmäkeskustelut esimerkiksi vuorovuosittain. Lisäksi merkityksellistä oli, milloin kehityskeskusteluja pidettiin ja kuinka usein niitä pidettiin. Myös kehityskeskustelurunkoa toivottiin toisenlaiseksi, sitä pidettiin esimiehen kannalta liian rajoittavana. Esimiehet kokivat tärkeänä, että heillä olisi mahdollisuus käyttää luovuutta kehityskeskusteluista toteuttaessaan. Näin esimies voisi muokata keskustelut jokaiselle työntekijälle sopivaksi ja käydä keskustelut, vaikka teemoittain läpi. Oleellisinta on, että kehityskeskustelu toimii luontevana jatkumona edelliseen keskusteluun nähden ja se, että esimies ainakin kerran vuodessa käy syvemmän keskustelun työntekijän kanssa.

*Jotenkin pitäisi ne kysymykset semmoisiksi, että ihminen menisi vähän syvemmälle, kun sen pelkän ammattitaidon ylläpitämisessä.*

Positiivisen psykologian ja luontenvahvuusnäkökulman vaikutusta työyhteisön oppimisympäristöön haluttiin tarkastella tässä kehittämistehtävässä. Aikaisemmissa tutkimuksissa Uusautti (2015) toi esille, että myönteisyydellä saadaan aikaan keskinäisen tuen merkityksen ymmärtäminen ja Seligman & Csikszentmihalyi (2000) toivat esille sen merkityksen ryhmän tasolla parempaan yhteisöllisyyteen. (Uusiautni 2015, 127–131; Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5)

Kehittämistyössä tuli esille, että esimiehen rooli vaikuttaa merkittävästi oppimista edistävän ilmapiirin syntyyn. Esimiehen on hyvä olla aktiivinen osallistuja, joka on

mukana arjessa ja erilaisissa kehittämishankkeissa. Esimiehen tulee mahdollistaa erilainen oppiminen ja tuoda uusia oppimistapoja näkyväksi. Hänen tulee osoittaa kiinnostusta ja tasapuolisuutta työntekijöitä kohtaan. Oma esimerkki ja positiivinen asenne osaamisen kehittämistä kohtaan luo työyhteisöön tunteen, että asia on tärkeä ja tavoittelemisen arvoinen. Myös teorian tuoma tieto myönteisestä vuorovaikutuksesta vahvistaa tätä tulosta. Hyväksyvässä ja turvallisessa ilmapiirissä ihminen on henkisesti valmiimpi oppimaan uusia asioita ja esimiehen tapa kohdata työntekijänsä vaikuttaa suoraan tähän ilmapiiriin syntyyn (Manninen ym. 2007, 69; Viitala 2008, 316–317).

Työntekijöiden myönteisellä asenteella suhteessa oman osaamisen kehittämiseen on vaikutusta kehittämistä tukevan oppimisilmapiirin syntyyn. Yleinen negatiivisuuden vähentäminen ja oman roolin merkityksen ymmärtäminen työyhteisön sisällä ovat merkityksellisiä asioita. Tämä tuli esille sekä kyselyn että ryhmähaastattelujen kohdalla. Viitala (2008) toteaaakin, että työyhteisöissä tulisi olla tavoitteena, että työyhteisön jäsenet ottavat myönteisellä tavalla vastuun yhteisen ilmapiirin kehittämisestä (Viitala 2008, 317). Yksi tärkeä tekijä oppimisympäristön kehittämisessä oli osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä. Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi palautteilla koulutuksista. Tällöin koulutuksista saatu tieto saadaan jaettua kollektiivisesti ja yksittäisen koulutuksessa kävijän oma ymmärrys asiasta syventyy ja uusi tieto saadaan paremmin otettua myös käytäntöön.

*Päivittämällä omaa osaamistaan tehtävien vaatimalle tasolle, olemalla kiinnostunut kehittämään omaa ja koko tiimin osaamista, jakamalla omaa osaamistaan ja tuomalla tietoa esim. jos on päässyt koulutukseen.*

Kehittämistyössä tuli esille, että haasteet oppimista tukevan ympäristön luomisen ympärillä ovat työntekijöiden motivoiminen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Motivaation vähenemiseen vaikuttivat usein kiire, väsyminen ja kynnistyminen. Myös aikaisemmillä negatiivisilla oppimiskokemuksilla oli vaikutusta. Tämä on yksi merkittävä haaste, johon on tärkeä tarttua. Työntekijöiden motivoiminen oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on yksi olennaisempia osaamisen johtamisen tekijöitä. Tässä myönteinen näkökulma ja yksilöiden omien luontevahvuuksien tarkastelu voi antaa voimavaroja ja uusia ratkaisuja osaamisen kehittämisen tueksi.

Positiivisen psykologian ajatusmaailmaa mukaillen haluttiin selvittää, miten palautteen antoon ja toisaalta negatiivisten tunteiden käsittelyyn suhtaudutaan sekä esimies- että työntekijätasolla. Näillä kummallakin tekijällä on myös erittäin suuri vaikutus oppimista edistävän ilmapiirin syntymiseen. Kuten Leppälä & Rauhala toteavat, niin työyhteisön avoimella ja positiivisella keskusteluilmapiirillä on vaikutusta siihen, että työntekijä löytää omat vahvuutensa. Lisäksi he toivat esille sen, että työyhteisökulttuurin tulisi mahdollistaa virheistä ja epäonnistumisista oppiminen ja hyväksyminen. (Leppälä & Rauhala 2013, 72 – 73.)

Tässä kehittämistyössä tuli esille se, että palautteen antoa pidettiin välillä haasteellisena. Ristiriitaa löytyi työntekijöiden ja esimiesten välillä palauteannan määrässä. Esimiehet kokivat antavansa sitä päivittäin, mutta työntekijät toivoivat sitä enemmän. Tämä aiheutti esimiesten keskuudessa pohdintaa siitä, mikä oli riittävä määrä positiivista palautetta ja miten sitä annettiin niin, että työntekijät ymmärsivät saaneensa sitä. Lisäksi pohdittiin, voiko positiivista palautetta antaa liikaa, jolloin se menettää merkityksensä. Tärkein ja merkityksellisin positiivinen palaute tuli sekä työntekijöiden ja esimiesten mielestä suoraan asiakkailta ja heidän omaisiltaan. Tämä palaute antoi suoran viestin oman työn onnistumisesta ja vahvisti omaa uskoa siihen, että tekee asioita oikein.

*Kannustamalla työtovereita, antamalla kiitosta työtovereille (myös esimiehelle) osaamisesta.*

Negatiivisten tunteiden käsittelyä selvitettiin pohtimalla, miten esimies toimii kohdatessaan haasteellisia tilanteita työssä. Tuloksissa tuli esille esimiehen oma asenne ja maltti tilanteiden hoitamisessa. Oma rauhallisuus ja tilannekuvan selkiyttäminen olivat oleellisia tekijöitä ja se, että esimies ottaa tilanteen haltuun. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä erottaa tilanteet, joihin tulee tarttua heti, ja tilanteet jotka voivat odottaa. Toisaalta esimiehen tulee ohjata ja tukea työntekijöitä selvittämään keskinäisiä konfliktejaan myös itsenäisesti. Tämän kehittämisen kohderyhmän kohdalta tuli esille myös etäjohtamisen haaste näiden tilanteiden hoitamisen suhteen. Tämä on selkeästi asia, johon pitää jatkossa keksiä ratkaisumalleja, koska etäjohtamisen trendi on kasvava.

Esimiehen omat keinot selviytyä hankalista tilanteista ovat kollegiaalisuus ja ver-  
taistuki sekä työnohjaus. Tärkeänä pidettiin myös ylemmän johdon tukea ja toi-  
saalta selkeitä johdon ohjeistuksia sekä linjauksia tilanteiden hoitamiseen. Esi-  
miesten tuki työntekijöille hankalissa tilanteissa oli uusien näkökulmien  
antaminen sekä yhteisesti sopiminen siitä, miten tilannetta lähdetään hoitamaan.

Esimiesten mielestä työntekijän pitää saada purkaa tunteitaan esimerkiksi työter-  
veyshuollon tuella tai työnohjauksessa. Esimiehet toivat myös esille, että työnte-  
kijöille pitää järjestää tilaisuuksia ja mahdollisuuksia purkaa asioita myös yhtei-  
söllisesti. Tätä ajatusta myös Viitala (2008) on tuonut esille. Hänen mukaansa  
esimiehen tärkeä tehtävä on ylläpitää työyhteisön sisällä keskustelua, jonka ta-  
voite on parantaa työyhteisön kykyä ratkaista ristiriitatilanteita yhteistyössä. (Vii-  
tala 2008, 318)

Työyhteisöön voidaan tuoda positiivista näkökulmaa myös miettimällä yhdessä  
niitä asioita, mitkä meillä ovat hyvin ja mitkä aiheuttavat meille ilon tunteita. Esi-  
miesten omakohtaisia kokemuksia siitä, mitkä tekijät aiheuttavat heille ilon tun-  
teita töissä, olivat työntekijöiden yksilölliset kehittymiset ja onnistumiset tehtä-  
vissä. Työyhteisön positiivinen, innostunut ilmapiiri ja se, että työ koetaan merki-  
tykselliseksi. Myös henkilökohtainen positiivinen palaute loi ilon tunteita.

*Minusta on mukava, kun työntekijät käyvät kertomassa näitä mukavia  
asiakastilanteita mitä niillä on ollut. Iloitsen siitä, että he jotenkin ymmär-  
tävät, miten tärkeätä työtä hyö tekevät ja jotenkin pystyvät ottamaan sen  
palautteen ja ymmärtävät sen vaikka on kiire ja muuta.*

Esimiehet osasivat tuoda esille luonteenvahvuuksia, jotka heidän mielestään tu-  
kevat yksilön ja yhteisön osaamista. Lisäksi he perustelivat valintojaan hyvin ja  
osasivat luoda erilaisia merkityksiä luonteenvahvuuksien ympärille esimerkiksi;  
*sosiaalisesti älykäs* ihminen tuo oman sekä toisten osaamisen esille ja luo työyh-  
teisöön osaamista kannustavan ilmapiirin tai *uteliaisuus* voi kertoa siitä, että yk-  
silön mieli on avoin uudelle ja hän on valmis katsomaan asioita uudella tavalla.



Esimiesryhmän pohdinnat tukivat luontevahvuuden näkökulman merkitystä myös yhteisöllisellä tasolla. Tämä näkökulma voi avata työyhteisöä pohtimaan asioita syvällisemmin ja antaa heille työkaluja oman itsensä vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi se voi aukaista silmät näkemään myös työ-kavereiden potentiaaleja.

Yhteisöllisesti ajatellen yksi mielenkiintoinen näkökulma onkin pohtia, mitä luontevahvuuksia omassa työyhteisössä arvostetaan ja mitä luontevahvuuksia siellä mahdollisesti kaivattaisiin lisää. Tätä vahvistaa myös Seligmanin (2002, 167) ajatus siitä, että luontevahvuuksista puhuminen on tärkeää, jotta ne pystytään tunnistamaan ja hyödyntämään.

### **8.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkivaan kehittämistyön liittyy monia kysymyksiä ihmisten asemasta ja oikeuksista ja yhteiskunnan ja yhteisöjen toimintatavoista, velvollisuuksista ja vastuista. Tutkimus- ja kehittämistoimintaa ohjaavilla lailla ja asetuksilla pyritään suojaamaan yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia ja eettisillä suosituksilla puolustamaan tärkeinä pidettyjä arvoja ja noudattamaan hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43.)

Tässä kehittämistyössä pyrittiin noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Kehittämistyön tiedonhankinta suoritettiin anonyymisti lomakekyselyn ja ryhmähaastattelun avulla, jotka pyrittiin toteuttamaan tieteellisen tutkimuksen mukaisesti. Kehittäjät tekivät yhdessä lomakekyselyn tulosten analysoinnin ja kyselyn tulokset kerrottiin kotihoidon johtotiimille avoimesti ja rehellisesti. Muiden tutkijoiden tekemiin töihin ja saavutuksiin on viitattu asianmukaisella tavalla kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. (Ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kehittäjän tulee ymmärtää kehitettävään ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita. Hänen tulee tutustua työtehtäviin ja työnkuvaan, keskustella niistä ja pyrkiä edistämään vuoropuhelua, jonka avulla kaikkien asianosaisten näkemykset otetaan huomioon. (Heikkinen ym. 2007, 29) Koska kehittämistyö sijoittui kehittäjien osaamisalueen ulkopuolelle, oli tärkeää perehtyä teorian kautta kotihoidon henkilöstön osaamisalueisiin ja erityiskysymyksiin. Koulutuksen aikana kehittäjät olivat saaneet tietoa esimiestyöstä ja siirtyneet itse tekemään myös esimiestyötä, mutta syvällinen ymmärrys mm. osaamisen johtamisesta vaati paneutumista tutkimus- ja teorian tietoon.

Kehittäjät ovat työnohjaajina toimiessaan kohdanneet työntekijöitä ja työyhteisöjä, jotka ovat tuoneet esille haasteita ja ongelmia joita mm. esimiestyö tai muutos oli heille aiheuttanut. Kehittämistyössä näistä kokemuksista oli hyötyä esimerkiksi ryhmädynamiikan hallinnassa, mutta kehittäjinä oli oltava myös varovainen, ettei ilmaissut omia oletuksia ja mielipiteitä asioihin, joita tämän kehittämistyön ryhmäkeskusteluissa nostettiin esille. Heikkisen ym. (2007, 104.) mukaan toimintatutkimuksesta uutta tietoa saadakse on tärkeää, että sekä osallistujat että tutkijat ovat avoimen reflektiivisiä. Kaikkien kehittämistyössä olevien toimijoiden tulee tarkastella omia uskomuksiaan ja ennako-odotuksiaan kriittisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 178.) Lähtötilannetta selvitettiin kyselyn avulla, johon osallistui 29 kotihoidon työntekijää (noin 10% koko kotihoidon henkilökunnasta). Kyselyyn vastaamisen vähyyteen saattoi vaikuttaa se, että vastausaika oli ainoastaan viikko. Vastaajien katsottiin antavan riittävän kuvan kehittäjille kotihoidon työntekijöiden mielipiteistä, joten vastausaika ei enää pidennetty. Kysely valittiin menetelmäksi, koska henkilöstöryhmä oli suuri ja hajallaan sekä sen vuoksi, että näin saatiin pidettyä tutkijoiden ja kyselyyn vastaajien välinen suhde etäisenä, ja näin tulokset pysyivät mahdollisimman objektiivisena. (Ks. Vilka 2007, 16.)

Ryhmäkeskusteluihin osallistui 5-8 esimiestä, joista viisi olivat samoja, joka osallistuivat kaikkiin kolmeen ryhmäkeskusteluun. Teemoitettu ryhmäkeskustelu sopi menetelmänä tähän kehittämistyöhön hyvin. Se mahdollisti osallistuvuuden ja mahdollisti suoraan käytännön toimijoihin vuorovaikutuksellisen ja avoimen yhteyden ja dialogin. Toiveena oli saada hiljainen tieto osaamisen johtamisesta näkyväksi ja jaettavaksi ja tämä onnistui menetelmän avulla. Ryhmäkeskustelun haasteena oli se, että kaikkiin keskusteluihin ei saatu kutsuttuja osallistujia paikalle. Viimeisestä keskustelusta oli kolme osallistujaa poissa. Lisäksi jälkepäin tarkasteltuna olisi ollut hyvä, jos keskustelua olisi ollut vielä ainakin yksi lisää, koska esimiesryhmä tuntui aktivoituvan ja rohkaistuvan tuomaan omia ajatuksiinsa esille kerta kerran jälkeen paremmin.

Ryhmäkeskusteluiden aluksi osallistujille kerrottiin, mikä oli kehittäjien rooli keskustelujen aikana. Ryhmäkeskustelun aikana kehittäjät pyrkivät pitämään omat roolinsa selkeänä alusta alkaen. Toinen kehittäjästä oli ulkopuolinen tarkkailija, joka kirjasi keskustelun aikana tulleita asioita ylös. Toinen oli aktiivinen osallistuja, joka johti ryhmäkeskustelua ennalta sovittujen teemojen pohjalta. Aktiivisen osallistujan tavoitteena oli rohkaista jokaista osallistujaa osallistumaan ja reflektoidaan omaa toimintaansa.

Luontenvahvuudet aiheena oli varsin vieras ja tuntematon alue kotihoidon esimiehille, mikä näkyi ensimmäisen ryhmähaastattelun aikana muutaman esimiehen varautuneisuutena ja hiljaisuutena. Kaksi esimiestä kertoi kokevansa videon epämielellä, mutta he antoivat luvan videointiin, kun keskustelua kuvattiin niin, ettei he näkyneet videolla, mutta keskustelijoiden ääni saatiin hyvin tallennettua. Osallistujille kerrottiin myös, että video on vain kehittäjien käytössä ja se hävitetään asianmukaisesti heti kehittämistyön päätyttyä. Kaksi ensimmäistä ryhmäkeskustelua videoitiin, jonka vuoksi näistä keskusteluista saatiin tallennettua tarkka tutkimusaineisto. Ryhmäkeskusteluissa keskustelu oli pääosin vilkasta, joten videoinnista ei todennäköisesti ollut haittaa keskustelujen sujumiseen ja tiedon saamiseen.

Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa tähän vaikuttaa erityisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.) Ryhmäkeskustelujen runkona toimi etukäteen tehty teemoitettu haastattelurunko, jonka avulla varmistettiin, että keskustelussa saadaan vastauksia kehittämistyön tutkimuskysymyksiin.

Aineiston keruun laadukkuutta parannettiin tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettimällä ennakkoon, miten teemoja voidaan syventää (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Ryhmäkeskustelujen kysymykset laadittiin niin, että asioihin palattiin uudelleen eri ryhmäkeskusteluiden aikana, jolloin asiaa tarkasteltiin uudestaan ja sitä koskevaa tietoa pystyttiin täydentämään ja syventämään. Haastatteluaineiston luotettavuutta lisäsi ryhmäkeskustelujen tallentaminen videolle, josta aineiston tarkka litterointi oli mahdollista.

Hirsjärven & Hurmeen (2010, 185) mukaan kehittämistyön luotettavuutta voi tarkastella kehittäjän toiminnan kautta. Onko kehittäjä ottanut kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon, onko hän litteroinut tiedot oikein ja heijastaako tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa. Tähän kehittäjät pyrkivät sopimalla, miten ryhmäkeskustelujen litterointi tehdään. Molemmilla oli lisäksi mahdollisuus käydä tarkistamassa toistensa litteroimia aineistoja.

Jokaisen ryhmäkeskustelujen loppuun esimiehiltä kysyttiin ajatuksia siitä, mitä keskustelu herätti heissä. Tällä kysymyksellä halusimme saada näkyväksi ne asiat, joita esimiehet pitivät tärkeinä. Samalla se toimi kehittäjille palautteena olemmeko onnistuneet keskusteluissa, onko keskusteluilla saatu tutkimuskysymyksiin vastauksia ja onko keskusteluilla havaittu asioita, joita tulee seurata ja kehittää. Ryhmäkeskustelujen avulla esimiehet pysähtyivät pohtimaan asioita, joita he eivät olleet aiemmin pohtineet. Keskustelut herättivät heitä pohtimaan myös omaa itsetuntemusta, toimintaa esimiehenä ja etsimään mahdollisuuksia luontevahvuuksien hyödyntämiseksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Tulosten analysointi oli kehittämistyön pisin ja työläin vaihe. Kolmen ryhmäkeskustelun tuloksena saatiin runsas aineisto, jonka tarkka litterointi ja analysointi veivät paljon aikaa. Tutkimuksen aineisto tulee kuvata tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Analysointityö pyrittiin tekemään samalla tavalla siten, että molemmat kehittäjät kävivät läpi toistensa tekemän analysoinnin.

Kehittämistyön validiteettia voidaan tarkastella esimerkiksi triangylaatiolla eli vertaamalla tietoja muista lähteistä saatuihin tietoihin (Hirsjärvi & Hurme. 2014, 189). Ryhmäkeskustelujen tuloksia pyrittiin tarkastelemaan muista lähteistä saatuihin tietoihin ja tuloksia hyödynnettiin mahdollisimman paljon lopullista tuotosta laadittaessa. Lopulliseen tuotokseen hyödynnettiin myös aiempaa tutkimustietoa luonteen vahvuuksista ja niiden ilmenemisestä, koska luonteen vahvuuksien ilmeneminen ei tullut tarpeeksi hyvin kuvatuksi tässä kehittämistyössä.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi toimintamalli esimiehille, jossa yhdistettiin aiempaa tietoa osaamisen johtamisesta, luonteen vahvuuksista ja tästä kehittämistyöstä saatua tietoa. Näin kehittämistyö on tuottanut uutta tietoa toimintamallin muodossa. Uudeksi tiedoksi kutsutaan tietoa, jossa tutkijat pystyvät osoittamaan, miten aiempaa tietoa voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. (Ks. Vilka 2015, 42).

#### **8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Tämä kehittämistyö toi esille sen, että luonteen vahvuuksien hyödyntäminen vaatii työyhteisöltä osaamisen ja erilaisten vahvuuksien arvostamista. Esimiehen oma esimerkki ja esiin nostamat merkitykset osaamisesta ovat oleellisia oppimista tukevan ilmapiirin luomiselle. Työilmapiiri on organisaation herkkä ilmapuntari, josta voi nähdä onko työyhteisössä korkeapaine, iloinen nauru vai matalapaine (Nummelin 2007, 72-73). Meille kehittäjinä yhtenä ajatuksena heräsi, voisiko työilmapiiriin matalapaineen taustalta löytyä ihmisten turhautumista siihen, etteivät he voi työssä toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Tällöin he eivät voi

käyttää koko luontevahvuuden kapasiteettiaan sekä omaksi että yhteiseksi hyödyksi. Lisäksi pohdimme, että voisiko luontevahvuusnäkökulma ja myönteisyyteen perustuva johtaminen auttaa iloitsemaan toisemme onnistumisista ilman kateutta. Tämän ajatuksen taustalla on yksilön tarkastelu vahvuuksien kautta, jolloin jokaiselta löytyy vahvuus, jonka avulla hän voi loistaa. Tämä luo heijastuksia siihen, miten ymmärrämme toisiamme ja arvostamme heidän luontevahvuuksia, ilman, että se on itseltä pois.

Luontevahvuusnäkökulma voi parhaimmillaan antaa uusia välineitä osaamisen johtamiseen ja esimiestyön tueksi. Uuden näkökulman käyttöönotto voi olla haasteellista, koska käytännön hyödyt perustellaan teorialtasolla ja konkreettiset vaikutukset saadaan näkyviin vain sinnikkäällä näkökulman puolesta puhumisella sekä rohkealla käytöllä. Voi olla, että kiireen keskellä ei löydy tarmoa ja selkeää tahtotilaa uusien ajatusten eteenpäin viemiseen. Oma lukunsa on siinä, miten näkökulma sopii suomalaiseen työkuulttuuriin, onko kulttuuri muokattavissa. Positiivinen psykologia ja luontevahvuuksien aktiivinen hyödyntäminen vaatii koko työyhteisön tuen taakseen, ja se vaatii yhteisöltä ajatusmaailman muutosta, eli puhutaan sangen merkittävistä asioista.

Kehittämistyömme osoitti, että positiiviseen ajatteluun ja luontevahvuuksien hyödyntämiseen löytyy kiinnostusta. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää, saadaanko tämän kehittämistyön tuoksella käytännön vaikutusta osaamisen johtamiseen. Tämä vaatii oman prosessin, johon tässä kehittämistyössä ei ollut mahdollisuutta. Toikko & Rantasen (2009, 85) mukaan tuloksia voidaan jalkauttaa myös varsinaisen kehittämistoiminnan päätyttyä.

Jatkotutkimusaiheina voisi olla luontevahvuuden näkökulman käyttäminen osana osaamisen kehittämissuunnitelmia ja osaamiskartoituksia. Kiinnostavaa olisi myös tutkia parantaako tietoisuus luontevahvuuksista työntekijän osaamisen hallintaa ja itsensä johtamista. Mielenkiintoista olisi myös selvittää onko luontevahvuuksien tunnistamisella ja käyttämisellä vaikutusta työntekijän työyhteisötaitoihin ja esimiehen johtamistaitoihin.

## 8.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys

Tämän opinnäytetyön tekeminen opetti meille kehittäjille osallistavan toimintatutkimuksen periaatteita sekä tutkimuksellista kehittämistyötä. Se antoi ymmärrystä, miten tutkimus ja käytännön kehittäminen voidaan yhdistää sekä vahvasti ajatusta siitä, miten tärkeää on kehittämiseen osallistuneiden osallistujien ja toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja dialogi. Ryhmäkeskustelut olivat erittäin antoisia ja kehittämistä eteenpäin vieviä osioita. Lisäksi ryhmäkeskusteluun osallistuneet esimiehet kertoivat saaneensa keskusteluista tukea omaan työhönsä jo pelkän osallistumisen myötä.

Kehittämistyö näyttäytyi erittäin monitahoisena haasteena. Aiheen valinta oli suhteellisen helppo ja kohderyhmä tuntui mielenkiintoiselta. Kehittämisen käynnistyminen lähti liikkeelle hyvin, mutta kehittämistyön raportointi osoittautui erittäin haasteelliseksi. Lisäksi itse tuotoksen muotoutuminen lopulliseen muotoonsa vei aikaa. Lähtökohtana ollut kehittämisen tavoite pysyi kuitenkin kaikkien vaiheiden jälkeen melko muuttumattomana.

Kehittämistyön aihe oli tutkittavaan kontekstialueeseen liittyen vähemmän tutkittu. Aiheeseen löytyi kuitenkin teoriapohjaa positiivisesta psykologiasta ja osaamisen johtamisesta. Luontevahvuuksien hyödyntämisestä löytyi tutkittua tietoa lähinnä koulumaailmaan liittyen. Tämän vuoksi kehittäjiä kiehoi ajatus kehittämisestä ja uuden ”raikkaan” näkökulman tuomisesta osaamisen johtamiseen. Tämä ajatus lisäsi motivaatiota perehtyä aiheeseen yhä syvemmin ja viedä kehittämistä eteenpäin yhä hanakammin.

Erilaisiin analyysimenetelmiin perehtyminen ja niiden soveltuvuuden pohtiminen tähän tehtävään tapahtuivat opintojen ja siihen liittyvän kirjallisuuden avulla sekä tutustumalla valmiisiin tutkimuksiin. Kehittämistyön luonne vaati sitä, että toiminnallinen osuus piti sisällään jatkuvaa analyysia, joka ohjasi kehittäjiä eteenpäin. Tämän tutkimuksellinen spiraalin syvällisempi ymmärtäminen tapahtui tämän toiminnallisen osuuden kautta.

Kehittämistyön laajuus oli alun alkaen tiedossa, mutta silti sen vaativuus yllätti. Kehittäjiä tässä työssä oli kaksi. Tämä toisaalta mahdollisti kahden yksilön näkökulman asioihin, mutta se myös laajensi asioiden tarkastelua, joten työn rajaaminen tuotti välillä suurta haastetta. Raportointivaiheessa kirjoittamista voitiin jakaa, mutta lopulta työn hienosäätö vaati sen, että kehittäjät kävivät kirjoittamansa osiot yhdessä läpi. Tämä oli antoisa vaihe, mutta erittäin hidas ja aikaa vievä.

Tämä kehittämistyö antoi valmiuksia toimia erilaisissa kehittämishankkeissa mukana. Se avasi näkemyksiä siitä, miten sosiaali- ja terveysalalla voidaan asioita lähteä tutkimuksen ja tieteen avulla viemään eteenpäin. Toisaalta tutustuminen erilaisiin tutkimuksiin laajensi omaa ymmärrystä siitä, miten paljon tehdään laadukkaita tutkimuksia, joiden aktiivinen hyödyntäminen jää vaillinaiseksi. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta toimii mielestämme keinona tuoda tutkimusta ja kehittämistä lähemmäksi työelämän arkea, jolloin kehittämisen tulokset ovat helpommin vietävissä käytäntöön.



## Lähteet

- Aspinwall L. & Staudinger U. (toim.) 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Innostuksen spiraali (INSPI) – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen\\_spiraali.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1) 18.03.2016.
- Heikkilä, R. 2008. Puhuva ryhmä: Esimerkkitapaus ryhmähaastattelun käytöstä sosiaalitieteellisessä tutkimusasetelmassa. Sosiologia 45; 4, 292 - 305.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L.(toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.)2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna: Vastapaino.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Joensuun kaupunki. 2016. Ikäihmisten palvelut. <http://www.joensuu.fi/ikaihminen-palvelut>. 27.4.16.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. JAMK.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1> 27.11.2015.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lonka, K. 2014. Oivaltava oppiminen. Helsinki: Otava.
- Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R. & Boehm, J.K. 2011. Becoming Happier Takes Both a Will and a Proper Way: An Experimental Longitudinal Intervention To Boost Well-Being. Emotion Vol 11(2), 391–402. <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LDBS2011.pdf> 7.3.2016.

- Manninen, J., Burman, A., Koivunen, A., Kuittinen, E., Luukannel, S., Passi, S. & Särkkä, H. 2007. Oppimista tukevat ympäristöt. Johdatus oppimisympäristöajatteluun. Helsinki: Opetushallitus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf) 19.3.16.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and classification. Washington (D.C.): American Psychological Association.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. [https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf) 22.5.2016.
- Pötsönen, R. & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9 /1998. Jyväskylän yliopisto.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. 2002. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena. J. Nieminen (toim.) Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Saari, A. & Harni, E. 2015. Onnellisuuden Hermes – Positiivisen psykologian hegemoniapyrkimykset. Artikkelilehdestä AGON pohjoinen tiede- ja kulttuurilehti. <http://agon.fi/article/onnellisuuden-hermes-positiivisen-psykologian-hegemoniapyrkimykset/> 18.3.16
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55 (1), 5-14.
- Seligman, M.E.P. 2002. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos) 3.11.2014.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taivalkoski, R. 2012. Positiivinen psykologia osaamisen johtamisen työkaluna. Pro Gradu. Lapin Yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60975/Taivalkoski.Ritva.pdf?sequence=2> 4.12.2015.
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) 12.5.2018.
- Työterveyslaitos. 2015. Positiivinen työpsykologia. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/Sivut/default.aspx).
- Uusautti, S. 2015. Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa. Yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2015. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Kuntaliitto.
- Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen hallitusohjelma. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82) 23.11.2015.
- VIA – kyselylomake. <http://www.viacharacter.org/www/en-us/viainstitute/surveys.aspx>, <http://www.viacharacter.org/www/The-Survey> (suomenkielinen mittari)
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2015. Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Teoksessa Karppi, I. (toim.) 2015. Governance. Hallinnan uusia ulottuvuuksia. Tampereen yliopisto, 80 - 90.  
<http://www.uta.fi/yky/pori/opiskelukaytannotjaohjeet/Governance.pdf#page=84> 17.3.16.
- Yeager, J., Fisher, S & Shearon, D. 2011. Smart strengths. Building character, resilience and relationships in youth. Putnam Valley (NY): Kravis publishing.

## Saatekirje kotihoidon työntekijöille

Olemme kaksi johtamisen ja kehittämisen YAMK -opiskelijaa Karelia ammattikorkeakoulusta ja opintoihimme sisältyy kehittämistyö liittyen osaamisen johtamiseen. Tavoitteena on etsiä yhdessä esimiesten kanssa keinoja, joiden avulla voidaan hyödyntää työntekijän luontevahvuuksia osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Tämän kyselyn avulla haetaan tietoa kotihoidon työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista osaamisen johtamisesta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään esimiehille suunnatun teemakeskustelun pohjana.

Kysely koostuu muutamasta monivalintakysymyksestä ja avoimista kysymyksistä, joihin toivomme vastattavan omin sanoin. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja arvostamme jokaisen vastaajan ajatusta ja kokemusta osallistuessanne kyselyymme.

Vastausaikaa on yksi viikko, 15.11. 2016 saakka.

Kiitos Teille jo etukäteen osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin

Mia Volmanen  
sairaanhoitaja  
YAMK opiskelija  
Karelia AMK

Tuija Pietarinen  
sairaanhoitaja  
YAMK opiskelija  
Karelia AMK



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



## Kyselylomake kotihoidon työntekijöille

Kysely koostuu muutamasta monivalintakysymyksestä ja avoimista kysymyksistä, joihin toivomme vastattavan omin sanoin. Kysymykset on jaoteltu henkilökohtainen osaaminen, ammatissa kehittyminen ja oppimista ja kehittymistä edistävän työilmapiiri – aihealueiden mukaan. Voit hyödyntää halutessasi alla olevaa VIA-luokituksen 24 luonteenvahvuutta vastatessasi kyselyyn.

1. Luovuus, 2. Uteliaisuus, 3. Arviointikyky, 4. Oppimisen ilo, 5. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia, 6. Urheus, 7. Sinnikkyys, 8. Rehellisyys, 9. Innokkuus, 10. Rakkaus, 11. Ystävällisyys, 12. Sosiaalinen älykkyys, 13. Ryhmätyötaidot, 14. Reiluus, 15. Johtajuus, 16. Anteeksiantavuus, 17. Vaatimattomuus, 18. Harkitsevaisuus, 19. Itsesäätely, 20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, 21. Kiitollisuus, 22. Toiveikkuus, 23. Huumorintaju 24. Hengellisyys.

Valitse oikea vaihtoehto ja vastaa avoimiin kysymyksiin omin sanoin kirjoittamalla.

### Henkilökohtainen osaaminen

1. Vastaako sinun osaamisesi työn vaatimuksia?

Kyllä

Ei

2. Jos vastasit Ei, miksi työn vaatimukset eivät vastaa osaamistasi?

---

---

---

**3.** Onko sinulla luontevahvuuksia, joita haluaisit käyttää enemmän työssäsi?

- Kyllä
- Ei

**4.** Jos vastasit Kyllä, millaisia luontevahvuuksia haluaisit käyttää enemmän työssäsi?

---

---

---

**5.** Tietääkö esimiehesi näistä luontevahvuuksistasi?

- Kyllä
- Ei

**6.** Mitkä luontevahvuutesi edistävät eniten omaa osaamistasi? Mainitse kolme tärkeintä.

---

---

---

Ammatissa kehittyminen

**7.** Oletko käynyt säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

- Kyllä
- En

**8.** Jos vastasit En, miksi et ole käynyt säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

---

---

---

**9.** Oletko laatinut itsellesi kehittymistavoitteet kehityskeskustelussa yhdessä esimiehesi kanssa?

- Kyllä
- En

**10.** Koetko, että työskentelet omien kehittymistavoitteiden mukaisesti?

- Kyllä
- En

**11.** Jos vastasit En, miksi et työskentele omien kehittymistavoitteiden mukaisesti?

---

---

---

**12.** Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä ammatissasi?

- Kyllä
- En

**13.** Jos vastasit En, miksi sinulla ei ole mahdollisuutta kehittyä ammatissasi?

---

---

---

**14.** Oletko ylpeä ammattitaidostasi?

- Kyllä
- En

**15.** Jos vastasit En, miksi et ole ylpeä ammattitaidostasi?

---

---

---

**16.** Koetko saavasi tukea esimieheltäsi ammatissa kehittymiseen?

- Kyllä
- En

**17.** Jos vastasit Kyllä, millaista tukea olet saanut esimieheltäsi?

---

---

---



**18.** Jos vastasit En, millaista tukea olisit halunnut esimieheltäsi ammatissa kehittymiseen?

---

---

---

Osaamista ja kehittymistä edistävä työilmapiiri

**19.** Koetko, että työyhteisössäsi on osaamista edistävä työilmapiiri?

- Kyllä  
 En

**20.** Jos vastasit En, miksi työyhteisössäsi ei ole osaamista edistävää työilmapiiriä?

---

---

---

**21.** Miten esimies voi vaikuttaa osaamista edistävän työilmapiirin syntyyn?

---

---

---

**22.** Miten työntekijä voi vaikuttaa osaamista edistävän työilmapiirin syntyyn?

---

---

---

**23.** Mitkä asiat ovat auttaneet sinua pääsemään hankalan tilanteen yli työssäsi?

---

---

---

**24.** Annetaanko työyhteisössäsi riittävästi positiivista palautetta?

- Kyllä
- Ei

**25.** Jos vastasit Ei, keneltä haluaisit positiivista palautetta enemmän?

---

---

---

**26.** Millaiset asiat tuovat sinulle ilon tunteita työssäsi?

---

---

---

- 1.ryhmäkeskustelu  
■ 2. ja 3. ryhmäkeskustelu

TEEMA	Luontevahvuuksien vaikutus osaamisen kehittämiseen.		Esimiehen keinot hyödyntää työntekijän luontevahvuuksia osaamisen johtamisessa.	Positiivisen psykologian vaikutus osaamisen johtamiseen sekä oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen.
	Työntekijä	Esimies		
YHDISTÄVÄ LUOKKA	Luontevahvuuksia tarvitaan ja käytetään.	Vaikeiden tilanteiden hallinnassa ja päätösten teossa.	Esimiehen esimerkki kannustus, kehityskeskustelu ja vahvuuksia sallivan työilmapiiri ja työyhteisön kulttuurin luominen ovat esimiehen keinoja hyödyntää luontevahvuuksia.	<b>Esimiesten mielestä luovuus, uteliaisuus, oppimisen ilo, innokkuus ja sosiaalinen älykkyyys tukevat oppimista edistävän ilmapiirin syntyä.</b>
	Luontevahvuus voi näkyä rohkeutena kehittää omaa osaamista.	Yksilön ja ryhmän johtamisessa.	Luontevahvuudet tunnistetaan keskustelun, tilanteissa havaitun osaamisen, asenteen, esimiehen kannustuksen, esimiehen ja ryhmän antaman palautteen avulla.	Esimiesten luovuutta rajoittavat organisaation hierarkkisuus, raha ja aika.
	Työn merkityksen näkemisenä.	Itsensä kehittämisessä.	Esimiehen ja työntekijän väliselle keskustelulle tulee varata tarpeeksi aikaa.	Työntekijöiden luovuutta rajoittavat kiire, kateus, työlle asetetut rajat ja halu päästä helpommalla.
	Yllättävien tilanteiden hallintana.	Oppimisessa ja asioiden viemisessä eteenpäin.	<b>Esimies oppii tuntemaan työntekijät yksilöllisemmin.</b>	<b>Esimiehen oma osaaminen on ajan tasainen.</b>
	Asiakkaan yksilöllisenä kohtaamisena.	Luovuutta halutaan käyttää enemmän.	<b>Työntekijöiden kehittymistavoitteiden ja luontevahvuuksien määrittäminen tulee kehittää helpommaksi</b>	<b>Esimiehen positiivinen asenne ja aktiivinen osallistuminen osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen.</b>

Luovuutta halutaan käyttää enemmän.	Luonteenvahvuuksista on hyötyä oman osaamisen kehittämisessä.	<b>Työntekijöiden osaamisen ja osaamistarpeiden selvittäminen kehityskeskustelussa ja työhaastattelussa.</b>	<b>Esimies mahdollistaa tiedon lisäämisen ja jakamisen.</b>
Haastavien tilanteiden luontevana kohtaamisena.	Esimiehen luonteenvahvuuksista on hyötyä työntekijän osaamisen kehittämisessä.	Esimies voi ohjata työntekijää vastuutehtäviin luonteenvahvuuksien mukaan.	<b>Työntekijän myönteinen asenne osaamisen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen.</b>
Lisää ammattitaitoa.	Säännöllistä palautetta ja kiitosta halutaan antaa enemmän.	Luonteenvahvuudet ja palautteenanto tulee tuoda osaksi kehityskeskusteluja.	<b>Positiivinen palaute jää usein huomaamatta. Positiivista palautetta tulee tuoda paremmin esille.</b>
		<b>Esimiehet haluaisivat suunnitella kehityskeskustelut yksilöllisemmin.</b>	Esimiehen asenne, arviointikyky, vastuullisuus, kyky kuunnella ja keskustella ja läsnäolo auttavat hankalista tilanteista selviytymiseen.
		<b>Kehityskeskustelujen tuotos voisi olla hyödynnettävissä sähköisessä muodossa yleisellä tasolla.</b>	Esimiestä hankalista tilanteista selviytymiseen auttavat ylemmän johdon tuki, vertaistuki ja työnohjaus.
			Esimiehen antama tuki työntekijöille soviteluun ja uusien näkökulmien avaamiseen työntekijöiden kanssa.
			Onnistuminen, positiivinen palaute työntekijöiltä ja positiivinen ilmapiiri antavat ilon tunteita esimiehille.





**TAVOITTEENA SAADA  
TYÖNTEKIJÄT LOISTAMAAN  
OSAAMISELLAAN**

- Positiivista psykologiaa voi kuvailla ratkaisukeskeiseksi, koska siinä pyritään myönteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Työelämään linkittyen sen avulla voidaan miettiä, miten saada työntekijät loistamaan osaamisellaan ja miten he saisivat kyvyn selviytyä työelämän haasteista.

Leppänen & Rauhala 2013

TUURA PENTTINEN & MIA VOILAMPI 2012

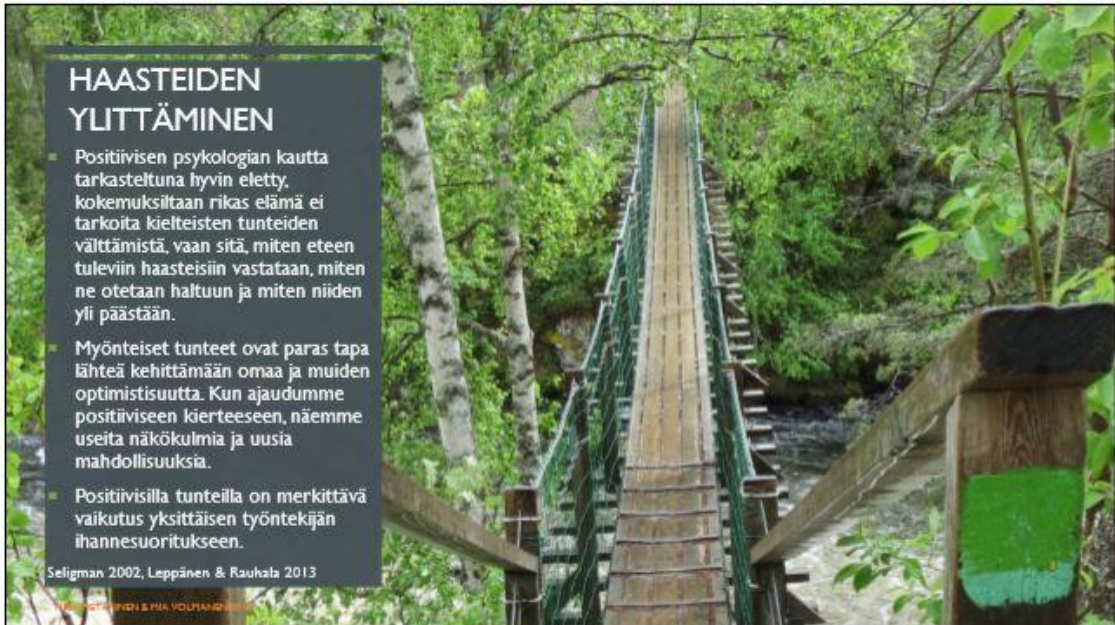


**KOHTAA HAASTEET  
ROHKEASTI**

- Laadukkaita ihmissuhteita ei saavuteta pakenemalla tai välttelemällä elämän kielteisiä puolia vaan kohtaamalla ne rohkeasti. Tämä tarkoittaa tekoja ja reaktioita, jotka syventävät itsetuntemusta ja rikastuttavat sosiaalisia siteitä.
- Ymmärrys ja asioille merkityksen antaminen parantavat myös henkilökohtaista tehokkuutta.

Aspinwall & Staudinger 2006

TUURA PENTTINEN & MIA VOILAMPI 2012



**HAASTEIDEN YLITTÄMINEN**

- Positiivisen psykologian kautta tarkasteltuna hyvin eletty, kokemuksiltaan rikas elämä ei tarkoita kielteisten tunteiden välttämistä, vaan sitä, miten eteen tuleviin haasteisiin vastataan, miten ne otetaan haltuun ja miten niiden yli päästään.
- Myönteiset tunteet ovat paras tapa lähteä kehittämään omaa ja muiden optimistisuutta. Kun ajaudumme positiiviseen kierteeseen, näemme useita näkökulmia ja uusia mahdollisuuksia.
- Positiivisilla tunteilla on merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän ihannesuoritukseen.

Seligman 2002, Leppänen & Rauhala 2013

TUBA PETERSONI & MIA VOLPIANIN 2018

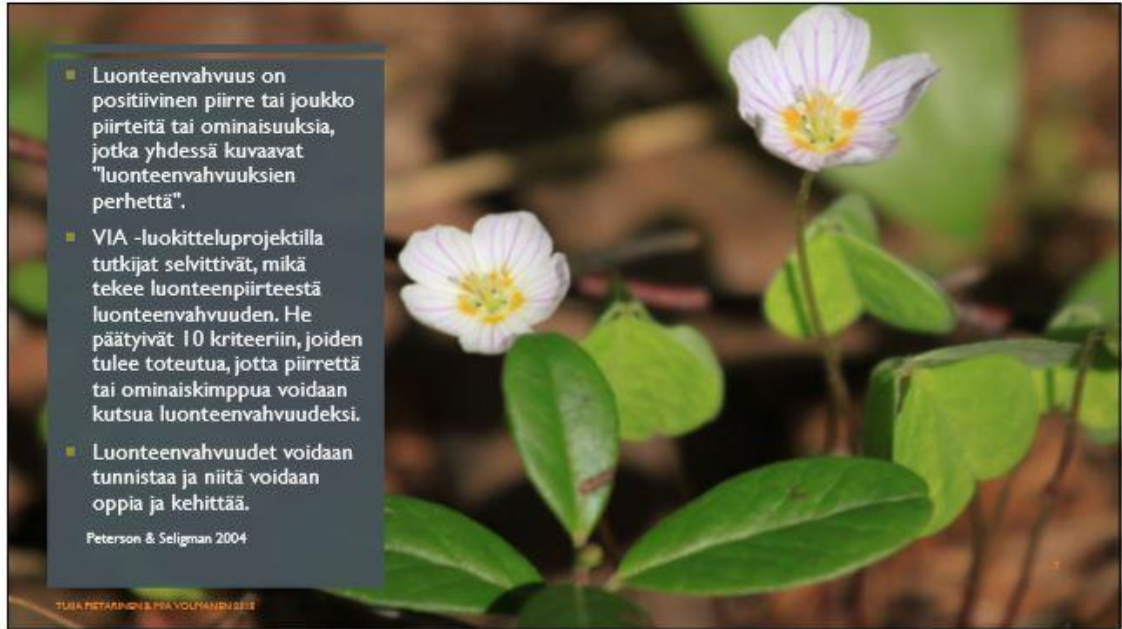


**VIA –HANKKEELLA LÖYDETTIIN HYVEET JA LUONTEENVAHVUUDET**

- Vuonna 2000 Pennsylvanian yliopiston psykologian professori Martin E.P. Seligman ja Michiganin yliopiston psykologian professori Christopher Peterson aloittivat tunnettujen arvostettujen tutkijoiden avustuksella Values in action (VIA) eli hyveet toiminnassa hankkeen.
  - Hankkeen lähtökohtana oli hyveiden, hyvien asioiden laittaminen liikkeelle ja hyvän luonteen määrittäminen sairauskeskeisyyden vastapainoksi.
  - Hankkeessa luotiin luonteenvahvuuksien ja hyveiden luokittelujärjestelmä, Classification of Character Strengths, jossa 6 hyveen alle muodostui 24 luonteenvahvuutta.

Peterson & Seligman 2004

TUBA PETERSONI & MIA VOLPIANIN 2018



- Luonteenvahvuus on positiivinen piirre tai joukko piirteitä tai ominaisuuksia, jotka yhdessä kuvaavat "luonteenvahvuuksien perhettä".
- VIA -luokitteluprojektilla tutkijat selvittivät, mikä tekee luonteenpiirteestä luonteenvahvuuden. He päätyivät 10 kriteeriin, joiden tulee toteutua, jotta piirrettä tai ominaiskimpua voidaan kutsua luonteenvahvuudeksi.
- Luonteenvahvuudet voidaan tunnistaa ja niitä voidaan oppia ja kehittää.

Peterson & Seligman 2004

TUBA PIETÄRINKI & PIA VOLTMANNINEN

## 6 HYVETTÄ JA 24 LUONTENVAHVUUTTA

- Luonteenvahvuudet ovat psykologian aineosia, prosesseja tai mekanismeja, jotka määrittelevät hyveet.
- Luonteenvahvuudet toimivat reitteinä yhden tai toisen hyveen näyttämiseksi. Esimerkiksi viisauden hyve voidaan saavuttaa sellaisilla luonteenvahvuuksilla kuin luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia.
- Hyvää luonnetta osoittaa jo se, jos hän näyttää 1 tai 2 luonteenvahvuutta hyve-ryhmän sisällä.

Peterson & Seligman 2004

TUBA PIETÄRINKI & PIA VOLTMANNINEN

1. Viisaus	2. Rohkeus	3. Inhimillisuus
1. Luovuus 2. Uteliaisuus 3. Arviointikyky 4. Oppimisen ilo 5. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia	6. Urheus 7. Sinnikkyys 8. Rehellisyys 9. Innokkuus	10. Rakkaus 11. Ystävällisyys 12. Sosiaalinen älykkyys
4. Oikeudenmukaisuus	5. Kohtuullisuus	6. Ylittämiskyky, transsendenssi
13. Ryhmätöitäidot 14. Reiluus 15. Johtajuus	16. Anteeksiantavuus 17. Vaafimattomuus 18. Harkitsevaisuus 19. Itsesäätely	20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus 21. Kitollisuus 22. Toiveikkuus 23. Huumorintaju 24. Hengellisyys



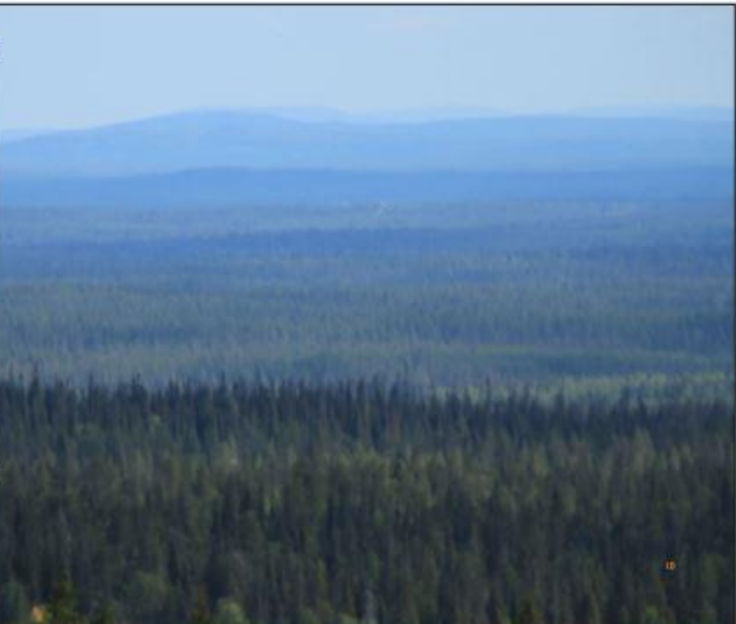


**MITÄ HYÖTYÄ LUONTEENVAHVUUKSISTA ON YKSILÖLLE JA TYÖYHTEISÖLLE?**

- INSPI- hankkeessa tutkittiin suomalaisten työpaikkojen voimavaroja positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä.
- Tutkijoiden mukaan voimavaralähtöinen ja työn imua korostava lähtökohta lisää työntekijöiden työhyvinvointia.
- Hankkeen tulokset osoittivat, että sillä on myös vaikutusta yksilöiden ja työyhteisöjen kukoistamiselle.
- Tutkimustulosten perusteella jokaisella työpaikalla on omat vahvuutensa ja edellytykset entisestään vahvistaa niitä.

J. Hakanen, L. Harju, P. Seppälä, A. Laaksonen & K. Pakkin 2012.

TUUSI PETAARINEN & PÄIVÄLIIKEMÄNÄ 2013



**MYÖNTEISYYDELLÄ MENESTYKSEEN**

- Työntekijät ja esimiehet ovat yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Keskeisellä sijalla ovat heidän suhtautumisensa ja toimintansa työelämän muutoksiin.
- Menestystä edistäviä myönteisiä tekoja ovat mm. uskallus, rohkeus, vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen.
- Myös auttaminen, myönteinen ja rakentava palaute, kehuminen, kannustus, rohkeus myöntää omat vahvuudet ja heikkoudet, yhdessä tekeminen, kiittäminen, myönteinen vuorovaikutus, vastuullisuus ja oman toiminnan tutkiskelu ovat menestystä edistäviä tekoja.

S. Uusautti 2015

TUUSI PETAARINEN & PÄIVÄLIIKEMÄNÄ 2013



**MYÖNTEISYYDEN VAIKUTUS OSAAMISEEN**

- Työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys.
- Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri.
- Onnistumisen elämykset, hyväksyminen ja turvallisuus luovat hyvän maaperän oppimiselle.
- Hyväksyvässä ja innostavassa ilmapiirissä ihminen on henkisesti valmiimpi uusille asioille ja myös riskejäkin sisältäviin irtiottoihin, kun hän kokee saavansa tukea ja hyväksyntää toiminnalleen.

R. Viitala 2008


TUURA, PESTARINEN & PIA VOLUNARIUS 2018



**KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSIA:**

- Luontevahvuuksia tarvitaan ja käytetään.
- Luontevahvuus voi näkyä rohkeutena kehittää omaa osaamista, yllettävien ja haastavien tilanteiden hallintana tai asiakkaan yksilöllisenä kohtamisena.
- Esimies voi ohjata työntekijää vastuutehtäviin luontevahvuuksien mukaan.
- Luontevahvuudet tunnustetaan keskustelun, tilanteissa havaitun osaamisen, asenteen, esimiehen kannustuksen, esimiehen ja ryhmän antaman palautteen avulla.

TUURA, PESTARINEN & PIA VOLUNARIUS 2018



**KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSIA:**

- Luontevahvuksista on hyötyä oman osaamisen kehittämisessä.
- Luontevahvuksien avulla esimies oppii tuntemaan työntekijät yksilöllisemmin.
- Esimiehen oma esimerkki, kannustus, kehityskeskustelu ja vahvuksia sallivan työilmapiirin ja työyhteisön kulttuurin luominen ovat esimiehen keinoja hyödyntää luontevahvuuksia.
- Esimiehet halusivat suunnitella kehityskeskustelut yksilöllisemmin ja aikaa tulisi varata tarpeeksi.
- Työntekijöiden kehittymistavoitteiden ja luontevahvuksien löytämiseen halutaan lomake kehityskeskustelujen tueksi.
- Luontevahvuudet ja palautteenanto tulee tuoda osaksi kehityskeskustelua.

TUURA PISTARINEN & MIKA VOILMANIEMI 2018



**KESKUSTELUN AIHEITA**

- Mitä hyötyä myönteisyydestä on työyhteisöllesi?
- Mitkä asiat työyhteisössäsi ovat hyvin? Missä onnistutaan?
- Minkälaisia luontevahvuuksia työyhteisössäsi löytyy?
- Mitä luontevahvuutta kaivattaisiin enemmän?
- Mitkä luontevahvuudet tukevat osaamista?
- Mikä merkitys positiivisella palautteella on työntekijälle?
- Miten itse annat positiivista palautetta?
- Mitä luontevahvuuksia omassa työyhteisössäsi arvostetaan ja miten ne näkyvät käytännössä?


TUURA PISTARINEN & MIKA VOILMANIEMI 2018








## LUONTEEN-VAHVUUSTAULU

- Mitä luontevahvuuksia työyhteisössä arvostetaan?
- Miten nämä luontevahvuudet näkyvät käytännössä?
- Laatikaa tämän keskustelun pohjalta työyhteisön luontevahvuustaulu, jossa näkyvät ne vahvuudet, joita arvostatte työyhteisössänne.

TUBA PIETÄRINEN & PIA VOLLMANNI 2012



				
<b>Luovuus</b>	<b>Uteliaisuus</b>	<b>Arviointikyky</b>	<b>Oppimisen ilo</b>	<b>Kyky hahmottaa kokonaisuuksia</b>
Luon ideoita, jotka vaikuttavat usein myönteisesti työyhteisöni.	Lähden mielelläni kokeilemaan uusia asioita tai haasteita.	Arviointikyky auttaa minua arvioimaan yllättäviä tilanteita.	Kehitän omaa osaamistani, koska nautin oppiessani jotain uutta.	Näen asiat laajemmin ja osaan ottaa huomioon myös muiden ihmisten tarpeet.

TUBA PIETÄRINEN & PIA VOLLMANNI 2012

Urheus

Kohtaan haasteet rohkeasti.

Sinnikkyys

Vien asiat päätökseen esteistä huolimatta.

Rehellisyys

Pyrin tekemään asiat todemmukaisesti ja vastuullisesti.

Innokkuus

Vien mielelläni asioita eteenpäin työyhteisössä.

TUBA PIETÄRINEN & PIA VOLPANIEN 2018

19

Rakkaus

Olen sitoutunut työhöni ja koen vahvoja positiivisia tunteita työssäni.

Ystävällisyys

Kohtelen muita ihmisiä ystävällisesti ja myötätuntoisesti.

Sosiaalinen älykkäisyys

Minulla on kyky kohdata toinen ihminen ja ymmärtää, vastaanottaa ja välittää tunteita.

TUBA PIETÄRINEN & PIA VOLPANIEN 2018

20



**Ryhmätyötaidot**  
Koen olevani ryhmän jäsen ja toimin ryhmäni hyväksi.

**Reiluus**  
Pyrin kunnioittavaan ja oikeudenmukaiseen toimintaan työyhteisössäni.

**Johtajuus**  
Ohjaan ja motivoin muita työyhteisön jäseniä tiiviimpään yhteistyöhön.

TUBA PIETARINEN & PIA VOUMANNEN 2012 21



**Anteeksiantavuus**  
Osaan antaa anteeksi, vaikka tunteitani on loukattu.

**Vaatimattomuus**  
En pidä ääntä itsestäni ja annan mieluummin muiden puhua puolestaan.

**Harkitsevaisuus**  
Ennakoiva asenteeni auttaa minua tekemään usein hyviä päätöksiä.

**Itsesäätely**  
Hallitsen hyvin omat reaktioni eri tilanteissa. Otan korjaavan palautteen rakentavasti vastaan.

TUBA PIETARINEN & PIA VOUMANNEN 2012 22

 Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus	 Kiitollisuus	 Toiveikkaus	 Huumorintaju	 Hengellisyys
Näen asiat usein kauniina, hyvinä ja arvokkaina.	Olen kiitollinen minulle annetusta avusta ja tuesta.	Olen usein luottavainen ja katson asioita valoisalta puolelta.	Haluan saada hymyt loistamaan ihmisten kasvoille.	Tavoittelen hyviä arvoja ja pyrin ymmärtämään elämän merkityksen.

TUBA PIETARINEN & PIA VOLLMANNIN 2018 11

## LÄHTEET

- Axelsson L. & Steudiner U. (toim.) 2004. Ihmisen vahvuusluokan oskologia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hakola J., Hertsu L., Seppälä P., Lehtonen A. & Pakkinen K. 2012. Innostuksen osaksi (INSPO) – Innostavat ja menestyvät eriohjelmat tutkimus- ja kehittämiskokkeissa tuloksia. Helsinki: Tutkimuskeskus. [https://www.tutkimuskeskus.fi/10024/148-0/luokitusluokan\\_osaksi\\_offlineversion.pdf](https://www.tutkimuskeskus.fi/10024/148-0/luokitusluokan_osaksi_offlineversion.pdf) | 18.03.2016.
- Lehtinen M. & Rauhala I. 2013. Johda ihmisä. Psykologian ihmissä. Helsinki: Talentum.
- Peterson C. & Seligman M.E.P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. Washington (D.C.): American Psychological Association.
- Pietarinen T. & Volmanen M. 2018. Luontevahvuudet Osaamisen taustalla – soistivien näkökulma Osaamisen johtamiseen. Oulun yliopisto.
- Seligman M.E.P. 2002. Aika onnellisuus. Positiivisen psykologian keinot tereän elämään. Helsinki: Art House Oy.
- Uusvuori S. 2015. Menestyvä ja kestävä yritys soistivien oskologian valossa. Yritysohjeita ja ohjeistuksia kestävästi menestyväksi. Viikilä Oy. Laitteita. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Vitale R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoreettisista lähtökohdista. Infortia Oy.
- Kuvat © Petri Pietarinen

TUBA PIETARINEN & PIA VOLLMANNIN 2018 12

*Luonteenvahvuudet, joita työ-  
yhteisössämme arvostetaan  
ovat:*

*Luonteenvahvuustaulu*



Nimi:

Ympyröi luontevahvuuden oikealta puolelta ruksi, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi. Käytä taulukon ylärivillä olevaa asteikkoa.

<b>Luontevahvuudet työssä</b>				
	<b>Minulla on tämä luontevahvuus ja pääsen hyödyntämään sitä työssäni</b>	<b>Minulla on tämä luontevahvuus, mutta haluaisin hyödyntää sitä enemmän työssäni</b>	<b>Tätä luontevahvuutta haluaisin kehittää lisää itsessäni</b>	<b>Tätä luontevahvuutta en koe itselleni tärkeänä</b>
<b>LUOVUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>UTELIAISUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>ARVIOINTIKYKY</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>OPPIMISEN ILO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>KYKY HAHMOTTA KOKONAISUUKSIA</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>URHEUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>SINNIKKYYS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>REHELLISYYS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>INNOKKUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>RAKKAUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>YSTÄVÄLLISYYS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>SOSIAALINEN ÄLYKKYYS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>RYHMÄTYÖTAIDOT</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>REILUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>JOHTAJUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>ANTEEKSIANTAVUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>VAATIMATTOMUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>HARKITSEVAISUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>ITSESÄÄTELY</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>KAUNEUDEN JA ERINOMAI- SUUDEN ARVOSTUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>KIITOLLISUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>TOIVEIKKUUS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>HUUMORINTAJU</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>HENGELLISYYS</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Via luokittelun 24 luontevahvuutta: Peterson, C. & Seligman, M.E.P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and classification. Washington (D.C.): [American Psychological Association](http://www.apa.org)

<b>Kysymyksiä itselle, oman työskentelyn tueksi</b>	
1.	Miten pääsen hyödyntämään luonteenvahvuuksia työssäni?
2.	Mitä luonteenvahvuuksia haluaisin hyödyntää enemmän työssäni ja millä tavalla?
3.	Mitkä luonteenvahvuudet tukevat omaa osaamistani ja sen kehittämistä?
4.	Mitkä luonteenvahvuuteni tukevat työyhteisöäni?
5.	Mitkä luonteenvahvuudet ovat tärkeitä työyhteisössäni minun mielestäni?
6.	Mitä luonteenvahvuuksia löytyy työyhteisöstäni?
7.	Mitä luonteenvahvuuksia toivoisin lisää työyhteisööni?
8.	Mitä luonteenvahvuuksia haluaisin kehittää itsessäni?