



Lehtomäki Sonja & Näyhä Henna

Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja
hyödyntämisestä

Pro gradu –tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Pedagogiset instituutiot ja asiantuntijuus – laaja-alainen maisteriohjelma
2020

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä (Sonja Lehtomäki ja Henna Näyhä)

Tutkielman tyyppi, 70 sivua, 3 liitettä

Tammikuu 2020

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, sekä niiden hyödyntämisen merkityksiin liittyen. Lasten ja nuorten parissa vahvuusajattelu on hyvin pinnalla, joten tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, hyödynnetäänkö vahvuuksia myös työyhteisön tasolla johtajan näkökulmasta. Tutkimuskysymyksemme ovat: *1. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä? Ja 2. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä?*

Teoreettinen viitekehuksemme sijoittuu positiiviseen psykologiaan ja vahvuuksiin yleisesti sekä osana johtamista. Toteutimme tutkimuksemme parityönä fenomenografista tutkimusmetodia ja analyysiä hyödyntäen. Tutkimuksemme aineistona toimii teemahaastatteluaineisto, joka koostuu kuuden päiväkodinjohtajan haastattelusta. Haastatteluiden perusteella saimme kattavasti tietoa siitä, miten työntekijöiden vahvuuksia tunnistetaan ja hyödynnetään ja millaisia merkityksiä niihin sisältyy.

Vahvuuksia tunnistetaan johtajien toimesta arjen tilanteissa perustyön ohessa, mutta myös tietoisesti keskustelemalla, kuten kehityskeskusteluissa. Myös erilaiset vahvuuksien tunnistamisen välineet olivat käytössä. Johtajat hyödynsivät vahvuuksia päiväkodeissa rekrytointitilanteissa, ryhmien muodostamisessa sekä henkilöstön tiimien että pedagogisen osaamisen kannalta. Vahvuuksien kautta pyrittiin vaikuttamaan myös koko työyhteisön ja tiimin toimivuuteen. Vahvuuksien hyödyntäminen nousi esiin myös erilaisissa erityistilanteissa arjen tilanteiden ohessa. Myös erilaisia vastuutehtäviä jaettiin työntekijöille heidän vahvuksiensa perusteella. Työntekijöiden vahvuuksia hyödynnettiin päiväkodeissa myös kehittämisen näkökulmasta. Johtajat näkivät vahvuuksien hyödyntämisellä olevan merkityksiä niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnankin tasolla.

Tutkimuksemme tarjosi arvokasta tietoa siitä, että varhaiskasvatuksessa hyödynnetään myös työntekijöiden vahvuuksia pinnalla olevan lasten vahvuuksien tunnistamisen lisäksi. Työhyvinvoinnin näkökulma nousi esiin merkittävänä tekijänä vahvuuksien hyödyntämisen merkityksen kannalta. Vaikka työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä ei ole varhaiskasvatustilanteissa vielä tutkittu paljon, tutkielmamme antaa viitteitä siitä, että työntekijöiden vahvuuksia huomioimalla varhaiskasvatuksen työyhteisöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti.

Avainsanat: positiivinen psykologia, vahvuudet, vahvuuksien tunnistaminen, vahvuuksien hyödyntäminen, työntekijöiden vahvuudet varhaiskasvatuksessa, varhaiskasvatuksen johtajuus

Sisältö

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet | 4 |
| 2.1 | Positiivinen psykologia..... | 4 |
| 2.2 | Vahvuudet..... | 7 |
| 2.2.1 | <i>Vahvuuksien tunnistaminen</i> | 9 |
| 2.2.2 | <i>Vahvuuksien hyödyntäminen</i> | 10 |
| 2.2.3 | <i>Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämien merkitys</i> | 11 |
| 2.3 | Vahvuudet osana johtamista | 13 |
| 3 | Metodologiset lähtökohdat ja tutkimuksen toteuttaminen | 16 |
| 3.1 | Fenomenografia tutkimussuuntauksena | 16 |
| 3.2 | Aineiston hankinta | 17 |
| 3.3 | Aineiston analysointi | 19 |
| 4 | Tulokset ja niiden tarkastelu | 25 |
| 4.1 | Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta | 25 |
| 4.1.1 | <i>Arki</i> | 25 |
| 4.1.2 | <i>Keskustelut</i> | 27 |
| 4.1.3 | <i>Välineet</i> | 28 |
| 4.2 | Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisestä | 29 |
| 4.2.1 | <i>Henkilöstösunnittelu</i> | 29 |
| 4.2.2 | <i>Arjen toimivuus</i> | 31 |
| 4.2.3 | <i>Erytistilanteet</i> | 33 |
| 4.2.4 | <i>Kehittäminen</i> | 34 |
| 4.3 | Päiväkodin johtajien käsityksiä vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä | 36 |
| 4.3.1 | <i>Yksilö</i> | 37 |
| 4.3.2 | <i>Yhteisö</i> | 39 |
| 4.3.3 | <i>Yhteiskunta</i> | 40 |
| 4.4 | Yhteenveto | 42 |
| 5 | Pohdinta | 44 |
| 5.1 | Pohdintaa tutkimuksen toteuttamisesta..... | 44 |
| 5.2 | Pohdintaa tutkimuksen tuloksista | 47 |
| 6 | Lähteet | 49 |
| | Liite 1 | 55 |
| | Liite 2 | 69 |
| | Liite 3 | 70 |

1 Johdanto

Jokaisesta ihmisestä on löydettävissä vahvuuksia, joita on myös mahdollista kehittää (Uusiautti 2019, 38) ja hyödyntää elämässä. Luonteenvahvuuksien hyödyntämisen ajatellaan olevan yhteydessä tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 75) sekä parempaan hyvinvointiin ja menestykseen (Uusiautti 2019, 38). Vahvuudet ilmentävät ihmisten potentiaalia (Uusiautti 2019, 38) ja ovatkin siksi tärkeitä jokaisen ihmisen elämässä. Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat tällä hetkellä vahvasti esillä kasvatuksen kentällä sekä mediassa. Viimeisten vuosikymmenten aikana myös vahvuuksien tutkimus on lisääntynyt (Ks. esim. Magnusson & Mahoney 2006).

Positiivista psykologiaa ja sen myötä kehiteltyä positiivista pedagogiikkaa toteutetaan nykypäivänä kouluissa vahvuusperustaisen opetuksen muodossa (Ks. esim. Ylen uutinen, 2018). Lasten ja nuorten vahvuuksien hyödyntämistä opetuksessa käsitellään esimerkiksi Uusitalo-Malmivaaran ja Vuorisen (2016) Huomaa hyvä! -teoksessa. Myös kansainvälisesti positiivista psykologiaa ja vahvuuksia huomioivaa opetusta on tutkittu paljon lasten ja nuorten näkökulmasta (ks. esim. O'Brien & Blue 2018; White & Waters 2014). Myös välineitä vahvuuksien arviointiin on kehitetty viimeaikoina. Näitä välineitä hyödynnetään esimerkiksi opetuksen tukena sekä muissa palveluissa, kuten sosiaali- ja perhetyössä (Ks. Esim. Albrecht & Braaten 2008; Cohn ym. 2009; Cox 2008; Laursen 2000; Oswald ym. 2001; Rhee ym. 2001).

Yleisesti johtamisen näkökulmasta positiivisen psykologiaan ja vahvuuksien hyödyntämiseen liittyviä tutkimuksia löytyy jonkin verran (ks. esim. Murdoch ja Kerry 1992; Luthans ja Youssef 2009). Suomalaisen Työn Liiton teettämässä Made by Finland kampanjatutkimuksessa (2017) 69% osallistuneista suomalaisista työntekijöistä ajattelivat johtajien olevan epätietoisia heidän vahvuuksistaan, ja vastaavasti vain 31% kokee, että vahvuuksia tunnistetaan riittävästi. Työntekijöiden vahvuuksien huomioimista juuri kasvatustalouden johtamisen näkökulmasta on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti käsittääksemme erittäin vähän. Eräässä tutkimuksessa oli mukana muiden alojen edustajien lisäksi myös kasvatustalouden henkilöstöä. Tässä tutkimuksessa todettiin, että työilmapiiri, joka huomioi työntekijöiden vahvuudet, oli yhteydessä positiivisiin suorituksiin työssä (Van Woerkom & Meyers 2015, 94). Koska opetus- ja kasvatustaloudella vahvuusperustaisuus on toimivaksi todettua lasten ja nuorten parissa, ja opetus- ja kasvatustalouden ammattilaisiin kohdistuvaa vahvuustutkimusta on vähän, valitsimme tutkimusaiheeksemme

varhaiskasvatuksen työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisen tarkastelun johtajien näkökulmasta.

Toteutamme pro gradu -tutkimuksen parityönä haastatteleamalla varhaiskasvatuksen kentällä toimivia päiväkodin johtajia. Tutkimuksessamme keskitymme positiiviseen johtamiseen ja pyrimme selvittämään, millaisia keinoja johtajilla on tunnistaa ja hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia työyhteisössä. Lisäksi olemme kiinnostuneita vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä työyhteisössä. Vahvuuksilla tarkoitamme tutkimuksessamme esimerkiksi työntekijöiden luontevahvuuksia tai piirteitä sekä erilaista osaamista. Vahvuudet määrittelemme tarkemmin luvussa 2.2.

Tutkimuksemme tehtävänä on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä?
2. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä?

Tutkimuksessamme haluamme suunnata huomion varhaiskasvatuksen kentällä nimenomaan johtajien ja johtamiskulttuurin mahdollisuuteen vaikuttaa vahvuuksien havaitsemiseen ja hyödyntämiseen työyhteisöissä. Suomessa johtajuuteen suuntautuva tutkimus varhaiskasvatuksen piirissä on vielä melko uutta, joten tutkimuksia on erittäin vähän. Nivala (1999) on tutkinut päiväkodin johtajuutta väitöskirjassaan, jossa päiväkodin johtajuuden todetaan olevan moniulotteinen ilmiö, joka hakee omaa paikkaansa pedagogiikkaan painottuvan ja hoivaan korostuvan palvelun välissä. Hujalan ja Eskelisen (2013) varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvaa käsittelevässä tutkimuksessa johtajan työtehtävät ovat puolestaan jaettu seitsemään eri johtamisen osa-alueeseen, joita ovat pedagoginen johtaminen (pedagogical leadership), henkilöstöjohtaminen (human resource management), päivittäisjohtaminen (daily management), muutosjohtaminen (leading change), palvelujohtaminen (service management), talousjohtaminen (financial management) sekä verkostojohtaminen (network management). Nivalan (1996, 200) tutkimus osoitti myös, että päiväkodin johtaminen eroaa muiden organisaatioiden johtamisesta. Erityisyys, joka liittyy päiväkodin johtamiseen, on voimakas yhteisöllisyys ja eri ammattiryhmien työtehtävien

samankaltaistuminen (Nivala 199, 200). Johtajuudesta eri organisaatioissa voidaan löytää kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä, vaikka organisaation perustehtävä ja toimintakonteksti vaikuttavatkin siihen, millaisia sisältöjä ja vastuita johtajuuteen kussakin paikassa sisältyy. Varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa voidaan löytää samankaltaisia piirteitä kuin koulumaailman ja liiketoiminnan johtajuustutkimuksista. (Hujala & Eskelinen 2013, 213.)

Ajattelemme positiivisen psykologian ja pedagogiikan olevan aikamme tärkeimpiä työkaluja varhaiskasvatuksessa ja kouluissa monenlaisten oppimiseen vaikuttavien haasteiden keskellä. Haluamme laajentaa tätä näkökulmaa myös työyhteisöihin, sillä ammattilaisten näkökulmasta kasvatusalalla on paljon erilaisia haasteita, jotka vaikuttavat työntekoon. On tutkittu, että varhaiskasvatuksen opettajat (ent. lastentarhanopettajat) kuormittuvat työssään eniten suuresta lapsimäärästä suhteessa aikuisiin, lasten ja henkilökunnan vaihtuvuudesta, äkillisistä muutoksista, työkavereiden sairauspoissaoloista sekä esimerkiksi työtehtävistä, jotka koettiin ydintehtävän ulkopuolisiksi (Paananen & Tammi 2017, 43). Vahvuusperustaisen ajattelun voidaan nähdä edistävän erilaisten haasteiden kohtaamista ja käsittelemistä (Uusiautti 2019, 106).

Koemme tutkimuksemme tärkeäksi erityisesti siksi, että vahvuuksien hyödyntämisellä työyhteisössä voidaan löytää yhteys työhyvinvointiin. Johtajuuden ja työyhteisön kannalta positiivisuus ilmenee henkilöstön kykyjen ja vahvuuksien esiin nostamisena, josta seuraa mielihyvää ja positiivisia tunteita työyhteisön jäsenten kesken (Syväjärvi & Vakkala 2012, 211). Työhyvinvointia edistää se, että työntekijä kokee töihin tulemisen mielekkäänä, ja että työtehtävät ovat oikeudenmukaisesti jaettu työntekijöiden vahvuuksia hyödyntäen (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 33). Tukemalla työntekijöiden vahvuuksia työpaikalla voidaan lisätä myös työssä jaksamista (Luthans & Youssef 2009, 579–588). Myös Ylitapio-Mäntylän, Uusiautin ja Määtän (2012, 462) mukaan keskittyminen ihmisen vahvuuksiin on positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Uskomme, että haasteista huolimatta vahvuuksiin keskittymällä voitaisiin saada aikaan positiivisia muutoksia työpaikoilla.

2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkielmassamme teoreettinen viitekehys rakentuu positiivisesta psykologiasta, vahvuuksista sekä vahvuuksista osana johtamista. Vahvuudet ovat toki keskeisessä osassa positiivista psykologiaa tarkasteltaessa, mutta halusimme nostaa vahvuudet omaksi luvukseen korostaen juuri niiden keskeisyyttä omassa tutkimuksessamme. Käsittelemme johtajuutta teoriaosuudessa, sillä tutkimuksemme aineistona toimii johtajien käsitykset, jotka haastattelujen pohjalta ovat nousseet esiin. Johtajat ovat lisäksi merkittävässä asemassa vaikuttamassa siihen, miten työpaikalla suhtaudutaan vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Johtajat voivat uskoaksemme myös mahdollistaa ja edistää vahvuuksien hyödyntämistä käytännössä.

2.1 Positiivinen psykologia

Positiivisen psykologian syntymisen taustalla merkittävänä vaikuttaja voidaan pitää Martin Seligmania (Ks. esim. 2002 ja suom. 2008) sekä Alex Linleytä (Ks. esim. 2008). Linley (2008) määritteli positiivisen psykologian psykologiseksi lähestymistavaksi, jonka päämääränä on edistää yksilöiden ja yhteisöiden hyvinvointia. Positiivinen psykologia on laajentunut hiljattain, ja se tutkii ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöitä erilaisissa yhteyksissä. Keskiössä positiivisen psykologian tutkimuksessa on onnellisuus eli subjektiivinen hyvinvointi sekä luontevahvuudet. Positiivisen elämänasenteen ja positiivisten tunnetilojen tutkiminen kuuluvat myös positiiviseen psykologian tutkimuskenttään (Uusitalo-Malmivaara 2014a, 19; 21).

Positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä on hyvää ja toimivaa sen sijaan, että huomio kohdistettaisiin toimimattomiin asioihin ja heikkouksiin (Driver 2011, 1). Se on saanut alkunsa psykologisen tutkimuksen tuloksista, jotka osoittavat, ettei ”vauriokeskeisellä lähestymisellä” pystytä ehkäisemään ihmisten mielenterveydellisiä haasteita. Positiivinen psykologia keskittyykin löytämään ihmisestä hänen vahvuutensa ja hyvät ominaisuutensa sekä tunnistamaan ja painottamaan taitoja, hyveitä ja positiivisia arvoja saadakseen ihmisestä esiin hänen parhaat puolensa. Lisäksi sen on havaittu lisäävän ihmisten onnellisuutta, tuottavuutta sekä edistävän itsensä toteuttamista. (Sosik 2015, 48; Uusitalo-Malmivaara 2014a, 19.)

Positiivisen psykologian tutkimusta voidaan hahmottaa kolmella eri tasolla. Ensimmäiseen eli subjektiiviseen tasoon sisältyvät myönteiset tuntemukset, kuten onnellisuus, tyytyväisyys ja

hyvinvointi. Toisella eli yksilöllisellä tasolla keskiössä ovat ihmisten myönteiset ominaisuudet tarkastellen heidän vahvuuksiaan ja hyveitään sekä näiden lisäksi “hyvän elämän” elementtejä. Kolmannella eli ryhmä- tai yhteisötasolla keskitytään tarkastelemaan itseämme laajempaa näkökulmaa, kuten myönteisiä instituutioita, joissa huomio voidaan kohdistaa esimerkiksi demokratiaan, sosiaalisiin vastuisiin, epätsekkyteen ja työn etiikkaan, ja joiden kautta voidaan edistää yhteisöjen kehittymistä. (Boniwell 2012, 3; Seligman 2008, 11–12.) Tutkimuksemme aihe kietoutuu näiden kaikkien tasojen ympärille yksilön vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä niiden subjektiviiseen ja sosiaaliseen merkitykseen.

Kuten mainittua, onnellisuus on hyvin keskeinen osa positiivista psykologiaa. Kirjallisuudesta sekä tutkimuksista voidaan löytää erilaisia näkemyksiä siitä, mitä onnellisuus on, ja mikä sitä ihmisille tuottaa. Martelan (2014) mukaan käsitykset onnellisuudesta vaihtelevat historian kuluessa sekä ovat kulttuurisidonnaisia, ja siksi erilaisia eri puolilla maailmaa. Tällä hetkellä onnellisuus voidaan hänen mukaansa nähdä jonkinlaisena hyvältä tuntuvana ihmisen sisäisenä psykologisena tilana. Kaikki ihmiset tavoittelevat onnellisuutta enemmän tai vähemmän ja jokainen on itse paras arvoimaan oman onnellisuutensa tilaa. Martela on esittänyt onnellisuuden selittyvän suurelta osin positiivisten tunteiden, elämäntyytyväisyyden sekä merkityksellisyyden kautta. (Martela 2014, 31–33.)

Myös Demirci ja Eksi (2018) keskittyivät tutkimuksessaan onnellisuuteen ja rauhaan, siihen mitä ne ihmisessä saavat aikaan sekä mitkä ovat niiden lähteitä yksilöiden elämässä. Tutkimuksessa esiin nousi, että onnellisuus ja rauha ihmisen elämässä voivat tuoda hänelle esimerkiksi luottamusta itseensä, ongelmien sietokykyä, suvaitsevaisuutta, vahvistaa ihmissuhteita sekä saada tarkastelemaan asioita positiivisesta näkökulmasta. Onnellisuuden ja rauhan lähteiksi tutkimuksessa osoittautuivat muun muassa ihmissuhteet ja luottamus, henkilökohtaiset hyveet, sosiaaliset hyveet, hyväksyntä, hengellisyys ja terveys. Tutkimuksen mukaan keskittymällä arvoihin ja luonteenvahvuuksiin, voidaan olettaa sen lisäävän yksilöiden kokemaa onnellisuutta ja rauhaa. (Demirci & Eksi 2018, 307, 312.)

Vaikka positiivinen psykologia keskittyykin myönteisyyteen ja positiivisuuteen, sen tarkoitus ei ole jättää täysin huomiotta kielteisiä asioita, vaan pikemminkin etsiä uusia, luovempia ja rakentavampia tapoja käsitellä niitä jatkossa. Tulee tunnistaa haasteet ja mahdolliset kompastuskivet, jotta voidaan tunnistaa myös potentiaali voittaa ne. (Mischel & Mendoza-Denton 2006, 262.) Biswas-Diener (2010, 31) esittää laivametaforan helpottamaan vahvuuksien ja heikkouksien suhteen hahmottamista, ja sitä kuinka kummankin niiden

olemassa olo on tärkeä tiedostaa. Laivassa on vuoto, joka kuvaa heikkouksia, joita ei voi jättää täysin huomioimatta, koska muuten laiva uppoaisi. Kuitenkaan pelkkä reiän paikkaaminen ei riitä viemään yksilöä eteenpäin, vaan tarvitaan siinä auttavat purjeet, eli vahvuudet. On siis huolehdittava rei'istä, jottei uppoa sekä nostettava purjeet myötätuulen tavoittamiseksi ja eteenpäin pääsemiseksi. (Biswas-Diener 2010, 31.) Laivametafora selkeyttää ajatusta siitä, ettei heikkouksiin keksittymällä estetään vain uppoaminen eikä niiden kautta pääse etenemään, kuten vahvuuksien avulla.

Positiivinen psykologia on saanut jossain määrin osakseen myös kritiikkiä. Yksi syistä onkin juuri se, että sen voidaan nähdä korostavan liikaa positiivisuutta. Aiemmin psykologia on hyvin pikäلتi keskittynyt negatiivisiin asioihin, jolloin käänös ajattelutavassa saattaa ylikorostaa positiivisuutta. (Ojanen 2014, 23–24.) Kritiikki kohdistuu muun muassa juuri siihen, että ihmisen pitäisi olla koko ajan onnellinen ja pyrkiä siihen alituisesti elämässään (Driver 2011, 6). Kuitenkin esimerkiksi kärsimys kuuluu osaksi elämää, mutta on tiedettävä, mikä tuottaa ihmisille hyvää, jotta tätä kärsimystä voitaisiin vähentää (Ojanen 2014, 23–24). Kritiikkiä on osaltaan saanut myös se, että positiivinen psykologia keskittyy vahvasti yksilöön ja sosiaalisen ympäristön merkitys jää huomioimatta (Driver 2011, 6). On kyseenalaistettu myös sitä kuka pystyy sanomaan, mikä on positiivista, sillä joku toinen voi kokea saman asian negatiivisesti (Ojanen 2014, 23–24). Kuitenkin positiivisuuden määritteleminen on Ojansen (2014) mukaan melko yksinkertaista. Lähes poikkeuksetta kaikki ihmiset valitsevat onnellisuuden ja pyrkivät välttämään masennusta, pitävät hyviä ihmissuhteita arvossaan sekä yleisesti terveyttä pidetään parempana vaihtoehtona kuin sairautta. (Ojanen 2014, 23–24.)

Joskus positiivisen psykologian taas ei nähdä tuovan mitään uutta ja suhtautuvan historiallisiin ideoihin kunnioittamattomasti (Ojanen 2014, 23–24). Lisäksi kritiikkiä on saanut osakseen se, että merkittäviä tutkimuksia on tehty positiivisen psykologian alla vähäisesti (Driver 2011, 6) ja tuloksia yleistetään liikaa (Ojanen 23–24). Tällainen tulosten yleistäminen on ongelmallista yleisestikin ihmistieteissä, sillä esimerkiksi jonkin toiminnan vaikutukset voivat olla hyvin erilaisia eri yksilöiden välillä. Positiivisen psykologian soveltamisen on myös kritisoitu olevan ennen aikaista. Näin myös jossain määrin onkin, sillä ikinä ei voida varmaksi tietää, kuinka tieteelliset tulokset soveltuvat käytäntöön. Tämä johtuu siitä, että psykologiassa useat tulokset pohjautuvat laboratorioissa toteutettuihin tutkimuksiin ja korrelaatioihin, jolloin niiden vaikuttavuutta ihmisten arjessa voi olla vaikea ennustaa. (Ojanen 23–24.)

2.2 Vahvuudet

Linleyn (2008, 107) mukaan on olemassa todennäköisesti useita satoja erilaisia vahvuuksia ja niitä voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Vahvuudet ovat erään näkökulman mukaan jokaisessa ihmisessä luonnostaan olemassa oleva kapasiteetti (Peterson & Seligman 2004, 18; Linley 2008, 109;), jonka hyödyntäminen voi parantaa hyvinvointia (Peterson & Seligman 2004, 19). Vahvuudet voidaan määritellä myös prosesseina. Prosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten ihmiset reagoivat erilaisissa tilanteissa tai tulkitsevat niitä (Aspinwall & Staudinger 2006, 24–25). Vahvuudet ovatkin kontekstisidonnaisia, ja ne muovautuvat niin ajan, paikan, kuin tilanteenkin mukaan, ja nousevat esiin erilaisina erilaisissa tilanteissa (Uusiautti 2019, 36). Vahvuudet ovat samalla myös normiriippuvaisia, sillä eri kulttuureissa arvostetaan eri vahvuuksia (Peterson & Park 2006, 1151) ja kulttuurien erilaiset normit rajoittavat ihmisen käyttäytymistä (Baltes & Freund 2006, 35). Lisäksi vahvuudet voidaan jaotella toonisiin ja faasisiin. Tooniset vahvuudet voivat tulla esiin päivittäin useitakin kertoja, kuten esimerkiksi ystävällisyys toisia ihmisiä kohtaan. Faasiset vahvuudet puolestaan pääsevät harvemmin esille, ja jo yksi ponnistus voi riittää osoittamaan faasisen vahvuuden, kuten urheuden. (Seligman 2008, 26–27.)

Positiivisen psykologian sovelluksissa vahvuudet määritellään 24 luontevahvuuden kautta. Määritelmä pohjautuu Petersonin ja Seligmanin (2004) Values in Action (VIA) eli Hyveet toiminnassa -hankkeeseen. Hankkeen tärkein tarkoitus on ollut tuoda esiin hyviä asioita ja saada hyvä liikkeelle negatiivisiin asioihin keskittymisen sijaan. Hanketyöryhmän listaamat luontevahvuudet on koottu alla olevaan kuvioon (kuvio 1). Tärkeimpiä kriteerejä luontevahvuuksille heidän mukaansa on, että niiden käyttö on myönteistä ja opetettavissa olevaa, eivätkä ne voi kulua tai sortaa muita (Peterson & Seligman 2004, 53–107). Kyseiset luontevahvuudet on kuitenkin määritelty melko tiukoilla kriteereillä, emmekä siksi rajaa tutkimuksessamme tarkastelua pelkästään niihin.

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

Kuvio 1. 24 Luontevahvuutta. Mukailten Peterson & Seligman 2004.

Seligmanin (2008, 163–164) määritelmässä vahvuudet nähdään puolestaan moraalisisina ominaisuuksina kuten ystävällisyytenä tai tinkimättömyytenä. Näiden lisäksi voidaan erottaa lahjakkuus, joka on ei-moraalista, kuten esimerkiksi absoluuttinen sävelkorva. Molemmat edellä mainituista ovat keskeisiä tutkimusaiheita positiivisessa psykologiassa. Raja vahvuuksien ja lahjakkuuden välillä voi olla epäselvä. Lahjakkuuksista voidaan ajatella niitä joko olevan tai ei, mutta niiden harjoittaminen on mahdollista vain rajallisissa määrin, jolloin niitä ei voi kehittää samalla tavalla kuin vahvuuksia. Vahvuuksia puolestaan on mahdollista harjoitella, edellyttäen päättäväisyyttä, yrittämistä ja aikaa. (Seligman 2008, 163–164.) Tämän vuoksi vahvuuksia ei tule sekoittaa lahjakkuuksiin, jotka ovat sisäsyntyisiä eivätkä näin ollen ole kaikkien ulottuvilla (Uusiautti 2019, 22). Ihmisten vahvuuksia voidaan kuitenkin kuvailla myös muilla termeillä, kuten kykyinä, hyveinä tai taipumuksina (Uusiautti 2019, 37). Ajattelempa, että myös osaaminen voisi olla joissakin tapauksissa rinnastettavissa ihmisen vahvuuksiin. Osaamiskäsite nousikin esiin tutkimusaineistossamme johtajien puheessa.

Vahvuuksien voidaan ajatella olevan ominaisuuksia, jotka mahdollistavat yksilön ihanteellisen persoonan löytymisen (Baltes & Freund 2006, 35) tai menestymisen omalla parhaalla mahdollisella tavallaan (Wood ym. 2011, 15). Tällöin vahvuudet voivat olla henkilökohtaisia, fyysisiä, tai psykologisia. Woodin ja kollegoiden näkemys vahvuuksista ei rajaa vahvuuksien määritelmää tarkasti ja jättää mahdollisuuden tulkita vahvuuksia henkilökohtaisesta merkityksestä käsin. (Wood ym. 2011, 15.)

Haastavaa vahvuuksien käsittelemisessä onkin juuri se, että vahvuudet voidaan ymmärtää eri tavoilla. Kaikilla vahvuuksilla ei välttämättä ole myöskään niitä hyvin kuvaavaa nimeä (Linley 2008, 77). Ihmisen vahvuudet eivät ole aina tiedostettuja, joka luo niiden tunnistamiseen omat haasteensa. (Aspinwall & Staudinger 2006, 27). Linleyn (2008, 72) mukaan vain noin

kolmasosalla ihmisistä on merkityksellinen ymmärrys omista vahvuuksistaan, jolloin voidaan todeta omien vahvuuksien tunnistamisen olevan monille haastavaa. Vahvuudet voivat olla myös niin sanotusti piilossa esimerkiksi erilaisten uskomusten tai roolien alla (Suonsivu 2011, 45). Jos on esimerkiksi luonut itselleen uskomuksen, ettei ole sosiaalinen, voi moni sosiaalisessa tilanteessa ilmentyvä vahvuus jäädä tunnistamatta. Toisaalta myös vahvat sukupuoliroolit voivat peittää alleen monia vahvuuksia, mikäli esimerkiksi vahva rooli rajoittaa yksilön toimintaa eikä näin ollen mahdollista kaikkien vahvuuksien esiintuloa (Suonsivu 2011, 45). Voidaan myös ajatella, että paljon helpompaa olisi määritellä hoitokeskeisesti ”toivottu suunta muutokselle” kuin määritellä inhimillinen vahvuus (Aspinwall & Staudinger 2006, 22). Löytääkseen vahvuuksia itsestä ja muista täytyy oppia kiinnittämään niihin huomio oikealla tavalla (Linley 2008, 73).

2.2.1 Vahvuuksien tunnistaminen

Jokaisella ihmisellä on vahvuuksia, joita voidaan tunnistaa ja sitä kautta myös kehittää (Uusiautti 2019, 22). Yeager, Fisher ja Shearon (2011, 65) ovat luoneet positiiviseen psykologiaan perustuvien luonteenvahvuuksien käyttöön SMART-mallin, joka toimii viiden periaatteen mukaisesti. SMART-mallia hyödynnetään erityisesti silloin, kun halutaan toimia ihmisten vahvuuksista käsin. SMART-mallin nimenmukaiset kirjaimet muodostuvat sanoista spotting (tunnistaminen), managing (hallinta), advocating (puoltaminen), relating (liittyminen) ja training (harjoittelu). Avaamme lyhyesti jokaista osa-alueita tämän ja kahden seuraavan alaluvun aikana. Ensimmäinen kirjain, eli S (spotting) tarkoittaa vahvuuksien tunnistamista. Mallissa ajatellaan, että mitä paremmin ihminen tuntee omat vahvuutensa, sen paremmin hän voi tunnistaa niitä myös muissa. Lisäksi, kun tunnistaa omat vahvuudet, voi olla niin töissä kuin muillakin elämän osa-alueilla tuottavampi ja tyydyttyneempi (Linley 2008, 73). Omien vahvuuksien äärelle täytyy kuitenkin pysähtyä, sillä niiden huomaaminen vaatii syvällisempää pohdintaa ja oman elämän tarkastelua (Suonsivu 2011, 45).

Omien vahvuuksien tunnistamisen ajatellaan olevan yhtä tärkeää, kuin mikä tahansa muu materiaallinen tai henkinen kapasiteetti ihmisen elämässä (Uusiautti 2019, 24). Vahvuuksien tunnistamisen ajatellaan olevan positiivista psykologista pääomaa, eli tietoa omasta itsestään ihmisenä, omista vahvuuksistaan sekä piirteistä, jotka voivat tukea hyvinvointia. Positiivista psykologista pääomaa voidaan kuvata myös esimerkiksi itseluottamuksen, sitkeyden ja palautumiskyvyn yhdistelmänä, joissa vahvuuksien tunnistaminen konkretisoituu. Kokemukset

vahvuuksien hyödyntämisestä esimerkiksi lisäävät itsetuntoa ja muuttavat asennoitumista positiivisemmaksi. (Uusiautti 2019, 24.)

Ihmisen kykyyn tunnistaa vahvuuksia toisissa ihmisissä vaikuttaa se, miten hän pystyy nimeämään erilaisia vahvuuksia. Jotta voi havaita paljon erilaisia vahvuuksia, on ne ensin pystyttävä sanoittamaan. Mikäli johtajalla on suppea vahvuusavarasto kuvaamaan erilaisia vahvuuksia, ei hän pysty havaitsemaan työntekijöissään vahvuuksia kovin laajasti. (Biswas-Diener 2010, 23.) Rikas kieli ja laaja ymmärrys auttavatkin tunnistamaan ja nimeämään uusia vahvuuksia (Linley 2008, 80).

Vahvuuksien tunnistamiseen on yleisesti olemassa myös paljon erilaisia testejä. Usein nämä testit sisältävät kysymyksiä, joihin yksilö itse vastaa valitsemalla itseään parhaiten kuvaavia vaihtoehtoja. Lopuksi testissä usein esitetään jonkinlainen kooste testin tuloksista. Esimerkiksi DISC-analyyseissä ihmisen käyttäytymistä kuvataan neljällä profiililla, jotka on esitetty neljällä eri värillä (punainen, sininen, keltainen, vihreä), joista jokaisesta voi löytää heikkouksia ja vahvuuksia (Discprofiili). Discprofiilissa tulos voi painottua yhteen profiiliin, tai olla jakautunut enemmän useamman profiilin kesken, jolloin analyysin tulos ei ole aivan yksiselitteinen. Discprofiilin perusteella voidaan tulkita esimerkiksi henkilön motivaatiotasoa tai yleisiä käytösmalleja.

Positiiviseen psykologiaan perustuva Via Character Strengths -testi perustuu puolestaan 24:ään luontevahvuuteen (Peterson & Seligman 2004), jotka esittelimme aiemmin luvussa 2.2. Testi sisältää versiosta riippuen 120 tai 240 väittämää, johon vastataan viisiportaisella asteikolla (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 72). Jokaiselle ihmiselle muodostuu testin perusteella yksilöllinen vahvuusprofiili, jossa eri luontevahvuudet esiintyvät eri vahvuisina (Via Character -testi). Testissä nostetaan esiin henkilön viisi keskeisintä vahvuutta (Uusitalo-Malmivaara 2014b, 72). Netissä on tarjolla myös paljon muita vahvuustestejä, joista osa ovat ilmaisia ja osa maksullisia, mutta emme syvenny niihin tässä tutkielmassa enempää.

2.2.2 Vahvuuksien hyödyntäminen

Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011, 65) SMART-mallin toinen kirjain M (managing), tarkoittaa vahvuuksiin liittyvää hallintaa. Mallin mukaan vahvuudet ovat piirteitä, joita yhdistelemällä ja esiin houkuttelemalla voidaan päästä hyviin lopputuloksiin. Vahvuuksia voi siis tietoisesti hyödyntää parempien saavutusten aikaansaamiseksi. A-kirjain (advocating), tarkoittaa puolestaan vahvuuksien puolesta puhumista. On todettu, että toisten vahvuuksien

osoittaminen on palkitsevaa, etenkin jos se tapahtuu havaitun toiminnan perusteella välittömän palautteen tavoin. Vahvuuspuhe myös tarttuu helposti, joten vahvuuksista on hyvä puhua ääneen. (Yeager, Fisher & Shearon 2011, 65.)

Eräässä tutkimuksessa (Wood ym. 2011, 15–19) todettiin, että ihmiset, jotka käyttävät vahvuuksiaan hyödyksi, voivat paremmin. Heillä oli esimerkiksi parempi itsetunto, he olivat elinvoimaisempia ja heidän stressitasonsa olivat matalammat (Wood ym. 2011, 15–19). Tässä tutkimuksessa yksilöt itse olivat avainasemassa vahvuuksien hyödyntämisessä. Vahvuuksien aktiivinen hyödyntäminen on nähty myös menestyksen avaimena (Uusiautti 2019, 139). Kuitenkin vahvuuksiensa tunnistaminen on monille haastavaa, ja vielä vähemmän ihmisillä on tietoa siitä, miten omia vahvuuksia voisi eri tilanteissa käyttää hyödyksi (Linley 2008, 72).

Vahvuuksien hyödyntäminen elämässä oppimisen ja selviytymisen tukena vaikuttaa siihen, mihin suuntaan kehityksemme ihmisenä ohjautuu (Uusiautti 2019, 36). Mikäli vahvuuksia hyödyntää on lopputulos yksilön kehityksen kannalta mahdollisesti täysin erilainen kuin henkilöllä, joka jättää vahvuutensa hyödyntämättä. Vahvuuksien hyödyntäminen tai hyödyntämättä jättäminen myös ohjaavat ihmisiä eri tavoin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Parhaimmillaan vahvuudet kannattelevat yksilön kehitystä ihmisenä mahdollistaen paremman yhteiskunnan jäsenen kehittymisen, joka omalla toiminnallaan voi myös kehittää vahvuuksia ympärillään olevissa ihmisissä. (Uusiautti 2019, 36.)

2.2.3 Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämien merkitys

Vahvuuksien hyödyntämisen tuomaa merkitystä on tutkittu paljon viimeisen vuosikymmenen aikana ja tulokset osoittavat vahvuuksien hyödyntämisellä olevan paljon positiivisia vaikutuksia. Tutkimuksissa on saatu näyttöä esimerkiksi siitä, että vahvuuksien hyödyntäminen voi vahvistaa yksilöiden hyvinvointia, luottamusta omaan kykyihinsä sekä arvostusta itseään kohtaan (Proctor, Maltby, Linley 2010, 160).

Linleyn (2008, 78) mukaan ihmisten voi olla vaikea ottaa vastaan itseään koskevaa positiivista palautetta. Vähitellen henkilö itse alkaa uskoa hyviä asioita, joita muut hänestä sanovat. Ihminen alkaa esimerkiksi tuntea itsensä paremmaksi ja näkee itsensä merkityksellisenä ja arvokkaana. Tämän jälkeen maailma näyttäytyy usein paljon parempana paikkana ja tulevaisuus nähdään toiveikkaampana ja optimistisempänä. Muilta kuullun positiivisen palautteen myötä ihmisten itsetunto kohoaa ja usko omaan kykyihin kasvaa. (Linley 2008, 78.)

Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011, 65) SMART-mallissa R (relating) tarkoittaa liittymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun ihmiset tuntevat toistensa vahvuudet, on heidän helpompi sitoutua yhteisten päämäärien toteuttamiseksi ja hyödyntää toistensa vahvuuksia esimerkiksi työpaikalla. Viimeinen kirjaimista, eli T (training) tarkoittaa vahvuuksien käytön harjoittamista, eli edellisten SMART-mallin kohtien toteuttamista. Kun luonteenvahvuuksien hyödyntämistä harjoittelee, niiden voima alkaa näkyä etenkin haastavissa tilanteissa. (Yeager, Fisher & Shearon 2011, 65, Uusitalo-Malmivaara 2015, 76–78.) Ihmisten kehittämisessä onkin tuloksellisempaa keskittyä vahvuuksien pohjalta toimimiseen, kuin pyrkiä vahvistamaan yksilön heikompia puolia. Kuitenkin historiassa on usein keskitytty ihmisten heikkouksiin, mikä voi selittää ihmisten tyytymättömyyttä työssään. (Driver 2011, 12). Vastaavasti taas vahvuuksien hyödyntäminen voidaan nähdä olevan yhteydessä työhyvinvointiin.

Suomalaisten työhyvinvoinnista on oltu huolissaan jo viime vuosikymmenellä, sillä työn jatkuvasti muuttuva luonne, kiire ja vaatimukset tehokkuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä ovat läsnä nykypäivän työelämässä (Vesterinen 2006b, 7). Uskomme, että tänä päivänä samat haasteet ovat edelleen läsnä työelämässä. Myös vapaa-ajan ja työn rajan hämärtyminen voi johtaa kuormittumiseen (Vesterinen 2006b, 7), mikä ei ole käsitystemme mukaan tavatonta myöskään varhaiskasvatuksen alalla. Työhyvinvoinnin edistämistä on myös pohdittu lähihistoriassa, jotta työntekijät jaksaisivat työssä paremmin (Vesterinen 2006a, 29). Varhaiskasvatyüksiköissä ollaan vastuussa paitsi lasten, myös heitä kasvattavan ja opettavan henkilöstön hyvinvoinnista. Varhaiskasvattajien ammattia on väitetty eräässä norjalaisessa tutkimuksessa jopa “toiseksi pahimmaksi ammatiksi” työhön liittyvien terveysongelmien aiheuttamien sairauslomien valossa (Løvgren 2016, 157). Terveet ja motivoituneet ihmiset ovatkin parhaimpia työntekijöitä esimerkiksi korkean suorituskyvyn ja vähäisten poissaolojen vuoksi (Ackerley 2018, 7).

Työyhteisöiden on tärkeää tiedostaa, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden hyvinvoinnin kulmakiviksi on eräässä tutkimuksessa nostettu selkeä työrooli, työtä kohtaan asetettujen odotusten tunteminen sekä työkavereiden tuki (Løvgren 2016, 164–165). Vesterisen mukaan (2006b, 7–9) työhyvinvointi kokemuksena on hyvin yksilöllinen ja kokonaisvaltainen, ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten tyytyväisyys ja itsensä hyväksyminen sekä omia tavoitteita ja kykyjä vastaava työnkuva. Motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työhön kumpuavat yleensä tyytyväisyydestä, minkä vuoksi tyytyväisyys onkin yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työntekijä pitää työtään mielekkäänä ja suhtautuu siihen positiivisesti.

Työtyytyväisyyteen liittyy kiinteästi myös työnimu ja työhön sitoutuminen, jotka voivat toteutuessaan olla voimavaroja ja sitä kautta yhteydessä hyvinvointiin. (Vesterinen 2006b, 7–9.)

Optimaalisessa tilanteessa työ voikin parantaa ihmisen hyvinvointia, kunhan työntekijällä itsellään on vastuu omasta jaksamisestaan ja kyvyistään. Kun ihminen tunnistaa vahvuutensa ja tiedostaa taitonsa, työstä selviytyminen on helpompaa ja onnistumisen kokemuksia on mahdollista saavuttaa, jolloin myös tyytyväisyys työhön todennäköisesti kasvaa. (Vesterinen 2006b, 7–9.) Jokaisella ihmisellä onkin ensisijainen vastuu omasta hyvinvoinnistaan (Ackerley 2018, 7). Kuitenkin työnantaja on myös aina vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista, ja velvollinen tekemään tarpeen vaatiessa muutoksia hyvinvoinnin edistämiseksi. Avoin kommunikaatio ja hyvät suhteet ovat avainasemassa muutosten toteuttamisessa. (Ackerley 2018, 7.)

2.3 Vahvuudet osana johtamista

Johtaminen oli vielä 1970-luvulla enimmäkseen ylhäältä päin johtamista ja alaisten käskyttämistä. Sen jälkeen tilalle on tullut niin sanottu asioiden johtaminen (management), jonka päämääränä on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos tiukkojen hallinnollisten ohjeiden ja sääntöjen noudattamisen keinoin. Tämä päämäärä on mennyt usein työntekijöiden, eli ihmisten edelle. Tänä päivänä ihmisten johtaminen, toisin sanoen johtajuus (leadership), on noussut valokeilaan yhä joustavammin toimivien ja asiakaskeskeisten organisaatioiden tarpeesta. Ihmistä pidetään oman työnsä asiantuntijana, jolloin työtä ei ole mielekästä valvoa liikaa. Esimiestä tarvitaan kuitenkin työpaikoille tukemaan henkilöstöä rakentavalla ja lämminhenkisellä otteella, sekä tuomaan jokaisen työntekijän voimavarat esiin. (Juuti & Vuorela 2015, 16–21.) Tällaisia johtajuuden piirteitä korostavaa johtamistapaa voidaan nähdä ihmisläheisessä johtajuudessa. Siinä keskeistä on toisten ihmisten arvostaminen ja yksilöllisyyttä kunnioittava suhtautuminen toisiin ihmisiin, jotka nähdään itsenäisesti ajattelevina ja toimivina subjekteina. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 198; 203.)

Ihmisläheisen johtajuuden alta voidaan löytää vielä yksityiskohtaisempia ja tarkemmin määriteltyjä tapoja toteuttaa ihmisläheistä johtajuutta. Esimerkiksi positiivista johtajuutta voidaan pitää yhtenä ihmisläheisen johtajuuden toteuttamistapana tai ilmentymänä. Positiivisessa johtajuudessa huomio kohdistetaan syihin, jotka saavat yksilöt, työyhteisöt ja koko organisaatiot toimimaan myönteisesti ja parhalla mahdollisella tavalla. Lisäksi

kiinnostavana pidetään sitä, kuinka hyveitä voidaan johtajuuden kautta tukea. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198.)

Positiivisella johtamisella tarkoitetaan johtajuuden painotusta, jossa tunnistetaan, vahvistetaan ja kehitetään positiivisuutta työyhteisössä johtamisen keinoin. Positiivisen johtamisen tarkoituksena on lisätä todennäköisyyttä myönteisille kokemuksille ja vuorovaikutukselle. Näiden seurauksena työyhteisöllä on edellytyksiä ihmisarvoiselle sekä tavoitteelliselle toiminnalle. Keskeistä positiivisessa johtamisessa on löytää ratkaisuja henkilöstön toimintakyvyn ja inhimillisen tai psykologisen pääoman jatkuvuudelle ja kehittymiselle. Kun työyhteisön voimavaroihin halutaan kiinnittää huomiota, tulee johtajan luoda ja edistää niitä omalla toiminnallaan, tavoitteillaan ja arvoillaan. On johtajan vastuulla johtaa henkilöstöä niin, että hän tunnistaa erilaisuuden ja hyödyntää sitä. Tämä toteutuu esimerkiksi siten, että johtaja keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin ja keskeiseen osaamiseen heikkouksien sijaan. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 209; 212–213.)

Myös Juuti ja Vuorela (2015) tuovat teoksessaan esiin johtajan merkityksen työntekijän parhaiden puolien esiin saamiseksi. Heidän mukaansa esimiehen tehtävänä on mahdollistaa onnistumisia työntekijöiden niitä tavoitellessa. Eräs keino tähän on toimia piilossa olevia voimavaroja etsivänä salapoliisina, sillä usein yksilön voi olla vaikeaa saada itse omia voimavarojaan esiin, tai he saattavat pitää itseään jopa huonoina. Tällaisen omia kykyjä aliarvoivan ajattelun taustalla voidaan löytää heidän omaksuneen kulttuuria, joka keskittyy enemmän virheisiin ja siihen, mihin yksilö ei pysty. Virheisiin keskittyvä kulttuuri voi osoittautua yksilön kohdalla menestystä rajoittavaksi, sillä jos huomio kiinnittyy jatkuvasti omiin puutteisiin ja rajoituksiin, ei yksilöstä voi tulla huippusuorittajaa. Tästäkin syystä johtajien tulisi painottaa yksilön voimavaroja sekä panostaa avoimen yhteistyösuhteen luomiseen, jolloin myös vaikeammista asioista voitaisiin puhua. Tällainen toiveikkautta painottava voimavaroja lisäävä vuorovaikutus on luovaa ja rohkaisevaa. Myös ongelmanratkaisutilanteissa olisi syytä keskittyä yksilöiden voimavaroihin, joiden avulla haasteet voidaan voittaa. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijöiden voimavarat tunnetaan, jotta niitä voidaan hyödyntää. (Juuti & Vuorela 2015, 76,143,149,154–155.)

Johtajuuden ja työyhteisön kannalta positiivisuus ilmenee henkilöstön kykyjen ja vahvuuksien esiin nostamisena, josta seuraa mielihyvää ja positiivisia tunteita työyhteisön jäsenten kesken (Syväjärvi & Vakkala 2012, 211). Myönteiset tunteet voivat parantaa ihmisen toimintakykyä,

ja toimia myös ihmisten vahvuuksien lähteenä (Isen 2006, 201). Myös ihmisten väliset suhteet, kokemukset ja ilmapiiri ovat tärkeässä asemassa positiivisen johtajuuden kannalta (Syväjärvi & Vakkala 2012, 213).

Vakkalan ja Syväjärven (2012, 220) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä tarvitaan jatkuvan muutoksen keskelle uudenlaista ihmisten johtamista. Kun ihmiset otetaan huomioon johtamisessa, mahdollistetaan työyhteisöissä muun muassa erilaisia merkityksiä, vuorovaikutusta, kyvykkyyttä ja vaikuttamista. Parhaimmillaan edellä mainittujen asioiden myötä voidaan osoittaa, kuinka vahvuuksien ja myönteisyyden varaan rakennettu työyhteisö voi saavuttaa onnellisen ja menestyneen yhteisön aseman. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 220.) Myös Sosikin (2015, 43) mukaan menestyvimvät liiketoiminnan johtajat ovat heitä, jotka ovat oivaltaneet hyveiden ja luonteiden huomioimisen vaikutukset johtamistyöhön. Uskomme, että myös päiväkodit voivat menestyä omalla tavallaan toteuttaessaan laadukasta varhaiskasvatusta ja saavuttaa hyvinvoivan työyhteisön hyödyntämällä vahvuuksia ja positiivista otetta johtamisessa.

Missä tahansa työyhteisössä voidaan kiinnittää huomiota hyvinvointia lisääviin toimintatapoihin ja kehittää niitä (Uusiautti 2019, 118). Uusiautti (2019, 118) esittelee Cameronin (2012) ajatuksen siitä, että hyvinvoiva työyhteisö rakentuu muun muassa toimivista ihmissuhteista, joissa ilmentyy työyhteisön jäsenten vahvuuksien hyödyntäminen ja niiden arvostaminen. Positiiviseen johtamiseen liittyy myös myönteinen ja kannustava kommunikointi. Johtaja voi esimerkiksi nostaa esiin hyviä suorituksia ja käyttää myönteisiä sanoja kannustaakseen ja kiittääkseen työntekijöitä (Uusiautti 2019, 118).

3 Metodologiset lähtökohdat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on eräänlainen kattokäsite monille erilaisille laadullisia menetelmiä hyödyntävälle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita niiden luontaisessa ympäristössä pyrkien ymmärtämään (Creswell 2013, 44) ja tulkitsemaan ilmiöitä ihmisten antamien merkitysten kautta (Alasuutari 2011, 38; Creswell 2013, 44). Laadullisen tutkimuksen menetelmiä onkin esimerkiksi kuvailtu pehmeiksi, ihmistieteellisiksi ja ymmärtäviksi, mutta nämä termit voivat kuvata myös keskenään erilaisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16). Laadullisen tutkimuksen alle sijoittuukin useita eri tutkimussuuntauksia, joista yksi on fenomenografia. Tutkimuksemme on toteutettu fenomenografista tutkimussuuntausta hyödyntäen, joten avaamme seuraavassa kappaleessa suuntausta enemmän.

3.1 Fenomenografia tutkimussuuntauksena

Tutkimuksemme suuntaukseksi valitsimme ihmisten käsitysten tutkimiseen keskittyvän fenomenografian (Uljens 1989, 10; Niikko 2003, 24–25). Fenomenografia on tutkimussuuntaus, jonka luoja pidetään Ference Martonia (ks. esim. Marton 1981 ja 1986). Myöhemmin aihetta ovat käsitelleet esimerkiksi Huusko ja Paloniemi (2006, 163), joiden mukaan fenomenografialla tarkoitetaan tutkimusta, joka keskittyy ihmisten käsityksiin, sekä niiden ymmärtämiseen. Myös erilaisten käsitysten väliset suhteet ja niiden analysoiminen on fenomenografiassa keskeistä. (Huusko & Paloniemi 2006, 163.) Ihminen muodostaa käsityksiä kokemustensa perusteella (Uljens 1989, 14) muodostamalla niistä kokonaisuuksia ja pyrkimällä selittämään niitä (Ahonen 1994, 116).

Fenomenografisessa tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja. Aineistona voi toimia esimerkiksi kirjalliseen muotoon litteroitu haastattelu, kuten meidän tutkimuksessamme. Haastattelussa huomioitavaa on, että kysymyksenasettelu olisi mahdollisimman avointa, jotta fenomenografialle keskeiset erilaiset näkemykset tulisivat ilmi. (Huusko & Paloniemi 2006, 163–164.) Haastattelu tarjoaa fenomenografian näkökulmasta mielekkään tavan kerätä aineistoa, sillä tutkimussuuntauksessa on kiinnostuttu tarkastelemaan asioita toisen asteen näkökulmasta. Toisen asteen näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tutkia eri yksilöiden näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän tapojaan kokea asioita. (Marton 1981, 177; Niikko 2003, 24.) Toisen asteen näkökulmassa tutkimuskohteena ovat siis toisten ihmisten erilaiset tavat kokea, käsittää ja käsitteellistää tutkittavia ilmiöitä (Marton 1981, 178; Huusko

& Paloniemi 2006, 165). Toisen asteen näkökulma antaa mahdollisuuden myös saada sellaista tietoa yksilön käsityksistä, joka ei ole yleisesti tiedossa (Marton 1981, 178). Koska olemme kiinnostuneita päiväkodin johtajien käsityksistä vahvuuksiin liittyen, käytössämme on juuri toisen asteen näkökulmia, ei suoria havaintoja todellisuudesta.

Tutkimuksemme pohjautuu päiväkodin johtajien kertomiin kokemuksiin ja käsityksiin työntekijöidensä vahvuuksien tunnistamisesta, hyödyntämisestä ja niiden merkityksestä heidän päiväkotiyhteisössään, ei itse tekemiimme havaintoihin päiväkodin arjesta. Tutkimus kuvaa todellisuuden ilmiön näkökulmasta, josta tutkittavien joukko sen käsittää ja kokee (Niikko 2003, 25). Näin ollen eri päiväkotien johtajilla voi olla hyvin erilaisia käsityksiä vahvuuksien tunnistamisesta, joka on tutkimuksemme kannalta rikkaus. Johtajilla voi olla myös useampi talo johdettavanaan, jolloin käsitykset voivat muuttua eri kontekstissa. Yksilön käsitykset asiasta voivatkin muuttua eri ympäristöissä (Åkerlind 2005, 7), jonka vuoksi fenomenografista tutkimusta ei voida toistaa sellaisenaan (Niikko 2003, 10).

Fenomenografiassa ajatellaan olevan yhteinen todellisuus, jonka jokainen yksilö käsittää ja kokee eri tavoin. Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään jonkin ryhmän eroja tiettyä ilmiötä koskevissa käsityksissään. (Huusko & Paloniemi 2006, 165.) Erilaiset näkökulmat korostuvat ihmisten kokemuksissa, jonka vuoksi jokainen ihminen käsittää ilmiötä yksilöllisesti (Åkerlind 2005, 6). Meidän tutkimuksemme kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että pyrimme selvittämään millä kaikilla tavoilla ja millaisissa tilanteissa johtajat käsitystensä mukaan tunnistavat ja hyödyntävät työntekijöidensä vahvuuksia. Lisäksi olemme kiinnostuneita heidän käsityksistään siitä, millaisia merkityksiä vahvuuksien hyödyntämisellä on työyhteisössä. Lisäksi fenomenografiassa ei pyritä löytämään oikeita vastauksia, vaan pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Siksi tutkimuksessamme ei olla kiinnostuneita esimerkiksi siitä, kuinka hyvin tai huonosti vahvuuksia tunnistetaan tai hyödynnetään, vaan miten se tapahtuu.

3.2 Aineiston hankinta

Aineiston keruun metodiksi valitsimme haastattelun, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 34) mukaan haastateltavat voivat tällöin kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti ja kuvailevasti. Päädyimme nimenomaan teemahaastatteluun, koska oleellisinta olivat haastattelulle rakennetut, kaikille samat teemat, eivät niinkään yksittäiset kysymykset. Tämän ansiosta pystyimme tekemään esimerkiksi tarkentavia lisäkysymyksiä, joka mahdollisti

haastateltavien vastauksien selventämisen ja syventämisen, mikä ei ole mahdollista esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa. Haastattelun etuna on myös se, ettemme tiedä tarkkaa suuntaa haastattelulle etukäteen, vaan vastaukset ohjaavat haastattelua joustavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34.) Teemahaastattelun avulla pystyimme myös “vapauttamaan itsemme tutkijan roolista” ja aidosti kuuntelemaan, mitä haastateltavalla on sanottavana teemaan liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47).

Aineiston keräsimme haastattelemalla kuutta (6) päiväkodin johtajaa teemahaastattelun muodossa. Lähetimme tutkimushaastattelukutsun sähköpostitse 36:lle erään Pohjois-Pohjanmaalaisen kaupungin päiväkodin johtajalle. Heistä kuusi (6) johtajaa eli 16,67% vastasi kutsuun ja he valikoituivat mukaan sattumanvaraisesti. Ajattelemme, että loppukevät oli haastavaa aikaa saada kiireisiä johtajia mukaan tutkimukseen, mikä saattoi vaikuttaa myös vastausprosenttiin. Suhteellisen pieni vastausprosentti ei ole kuitenkaan ongelma, sillä laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tuloksia ei ole tarkoitus yleistää laajemmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Haastattelut kestivät keskimäärin noin 26 minuuttia, ja äänitimme ne puhelimen nauhurilla. Haastatteluissa olimme vuorotellen vetovastuussa, jolloin esitimme kysymyksiä ja huolehdimme haastattelun etenemisestä. Toisen ollessa vetovastuussa, toisella oli avustava rooli, jolloin tehtävänä oli kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja seurata, että kaikkia teemoja käsitellään. Siirsimme nauhoitukset talteen tietokoneelle ja litteroimme haastatteluista tutkimuksen kannalta oleelliset osat äänitysten pohjalta tekstimuotoon. Olennaisilla osilla tarkoitamme sisältöjä, jotka koskivat haastattelun aihetta, eikä haastateltava erikseen pyytänyt poistamaan kyseistä osaa aineistosta. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin 56 sivua.

Teemahaastattelu haastattelumuotona on puolistrukturoitu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47), eli kyseessä ei ole täysin avoin, mutta ei myöskään täysin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on pyrittävä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymysten kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88), joten jonkinlainen runko haastattelussa on hyödyllinen, vaikkei sitä olekaan syytä noudattaa orjallisesti. Suunnittelimme haastatteluja varten teemahaastattelurungon (Ks. Liite 2), jossa isompien teemojen alle olimme miettineet tarkempia apukysymyksiä. Mikäli haastateltava kertoi teemoista luontevasti itse, emme takertuneet apukysymyksiin. Isompia teemoja olivat tutkimuskysymysten mukaisesti vahvuuksien tunnistaminen, niiden hyödyntäminen sekä merkitys, joka sisältyy sekä vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Nostimme merkityksen yhteydessä esiin myös työhyvinvoinnin näkökulman. Huomasimme, että ensimmäisessä haastattelussa sekä

haastateltava että me haastattelijoina tukeuduimme enemmän apukysymyksiin, kuin seuraavissa haastatteluissa. Tilanteeseen vaikutti varmasti se, että haastattelu oli meille ensimmäinen. Lisäksi myös se, kuinka puhelias haastateltava itse oli, vaikutti haastatteluissa apukysymysten käytettyyn määrään.

Muutamassa ensimmäisessä haastattelussa yritimme rajata vahvuuksien määritelmän ainoastaan työntekijöiden luonteenpiirteisiin ja -vahvuuksiin kertomalla haastattelun alussa olevamme kiinnostuneita erityisesti niistä. Huomasimme kuitenkin nopeasti, että vahvuuskäsite on paljon laajempi, eikä rajaaminen ollut tutkimuksen kannalta järkevää johtajien kertoessa paljon myös esimerkiksi ammatillisiin vahvuuksiin ja harrastuneisuuteen (esim. soittotaito) liittyvistä asioista. Puolistrukturoidun haastattelun tapaan kysymykset eivät liikaa ohjailleet päiväkodin johtajia tietynlaisiin vastauksiin, vaan heillä oli mahdollisuus tuoda juuri omia käsityksiään teemoihin liittyen. Emme siis loppuissa haastatteluissa tehneet tarkkaa rajausta siihen, mitä tarkoitamme vahvuuksilla, vaan johtajat saivat kertoa vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä juuri heidän käsitystensä pohjalta. Koska tavoitteenamme oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 85), lähetimme haastateltaville teemahaastattelurungon ennen haastattelua, jotta he pystyivät etukäteen pohtia teemoja sekä vastauksia kysymyksiin, jolloin saisimme mahdollisimman paljon tietoa itse haastattelutilanteesta. Pystyimme muuttamaan tarvittaessa kysymysten järjestystä haastattelun kannalta mielekkäämmäksi, mikä onkin yksi haastattelututkimuksen eduista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Jokaisella oli mahdollisuus haastattelun lopussa myös vapaaseen sanaan aiheeseen liittyen, jolla varmistimme, että haastateltava saa sanoa varmasti kaiken, mitä hänellä tulee aiheesta mieleen. Osa haastateltavista tarttui tähän tilaisuuteen ja osa ei.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynsimme fenomenografialle tyypillistä analyysimenetelmää. Huusko ja Paloniemi (2006, 166–167) esittelevät Häkkisen (1996, 39) ajatuksen siitä, että fenomenografisen tutkimuksen analyysissä keskitytään yksittäisten vastausten tarkastelun sijaan muodostamaan kokonaisuus. Analyysin edetessä tarkoituksena on luoda käsitteellisiä kategorioita, jotka selventävät erilaisia tapoja käsittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja nostavat esiin niiden eroavaisuuksia (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Tutkimuksesta

löydettävät käsitykset voivat olla “toisiaan tukevia, keskenään ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia” (Huusko & Paloniemi 2006, 169).

Fenomenografinen analyysi soveltui tutkimukseemme, sillä haastatteluista nousi käsityksiä, joita voidaan sisällöllisesti vertailla keskenään ja luokitella mielekkäästi kategorioiksi. Tutkimuskysymyksiimme “Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä?” ja “Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä?” saadaan mielestämme vastattua hyvin erilaisten kategorisoitujen teemojen avulla. Litteroidusta aineistosta on myös helppo analysoida sisältöä fenomenografinen analyysin mukaisesti.

Fenomenografinen analyysi koostuu neljästä eri vaiheesta (Niikko 2003, 33–38; Huusko & Paloniemi 2006, 166–169). Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luetaan läpi useaan kertaan ja sieltä poimitaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä ilmauksia. Toisessa vaiheessa merkityksellisiä ilmauksia vertaillaan toisiinsa, ja niitä ryhmitellään teemoiksi löytyneiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan. Myös teemoista pyritään löytämään yhtäläisyyksiä, jolloin ne kolmannessa vaiheessa liitetään alakategorioiksi. Usein viimeisessä eli neljännessä vaiheessa alakategorioista muodostetaan vielä kuvauskategorioita, jotka ovat sisältöä kuvaavia ylemmän tason kategorioita. (Niikko 2003, 33–38.)

Ensimmäisen vaiheen mukaisesti luimme aineiston läpi useaan kertaan ja etsimme litteroidusta haastattelusta tärkeitä ilmaisuja tutkimuskysymystemme kannalta. Tutkimuskysymystemme asettelu rajasi merkityksellisten ilmausten tarkastelua jo tiettyyn suuntaan. Kävimme aluksi molemmat läpi kolmea haastattelua, jonka jälkeen kävimme ne läpi uudelleen ristiin niin, ettei mitään merkityksellistä jäisi varmasti huomaamatta. Ilmaukset saattoivat olla yksittäisiä sanoja, virkkeitä tai kokonaisia tekstin kappaleita (Niikko 2003, 33–38). Alla muutamia esimerkkejä tekstistä nostamistamme merkityksellisistä ilmauksista. Lähdimme etsimään tutkimuskysymystemme ohjaamina ilmaisuja tiettyjen kategorioiden alle värikoodaamalla tekstistä ilmaisuja eri kategoriat erotellen:

Merkitsimme tekstiin keltaisella korostusvärillä vahvuuksien **tunnistamisen** kannalta merkityksellisiä ilmauksia:

Esim. “Luonteet tulee tiettenki esille tässä ihan normalityössäkin.”

Esim. "...vahvuuksien lista ja pyysin kehityskeskusteluun tuota poimiin niistä 5–10."

Sinisellä korostimme tekstiin vahvuuksien **hyödyntämisen** kannalta merkityksellisiä ilmauksia:

Esim. "Yritän tehdä hyviä ryhmiä - - tiimejä tekemään työtä."

Esim. "...työyhteisössä on vaikka jossaki asiassa tämmöstä osaamisvajetta, nii mää haen henkilöä, joka täyttää sen sitte."

Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen **merkitykseen** liittyviä merkityksellisiä ilmaisuja korostimme tekstistä vihreällä:

Esim. "Mää pystyn paremmin johtamaan ja suuntaamaan myös sitä pedagogista johtamista."

Esim. "Minusta se (vahvuuksien tunnistaminen & hyödyntäminen) lisää niie työmotivaatiota."

Emme koodanneet, eli kirjoittaneet ilmaisuiden perään tunnistekoodia (esim. J1 = johtaja 1), josta lukija pystyisi yhdistämään samojen haastateltavien vastaukset. Tämä oli tietoinen valinta, sillä emme pyrkineet vertailemaan vastauksia ja sitä kautta päiväkoteja keskenään, vaan löytämään mahdollisimman paljon hyviä käytäntöjä vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen liittyen, sekä esittelemään niitä. Olemme kuitenkin pitäneet tärkeänä sitä, että jokaisesta haastattelusta on poimittu ilmaisuja ja näin ollen aineistoa on pystytty hyödyntämään monipuolisesti. Koodaaminen voisi antaa lukijalle mielenkiintoista tietoa siitä, mitä haastateltava on kertonut eri vaiheissa (Eskola 2018, 229) sekä kokonaisemman kuvan haastateltavien vastauksista. Tutkimuksen toteuttajina on pohdittava kuitenkin sitä, mitä lisäarvoa nämä tunnisteet kyseiselle tutkimukselle tuovat, sillä Eskolan (2018, 229) mukaan ne voivat olla joskus myös turhia ja merkityksettömiä. Lisäksi eettisyyden kannalta voi olla ongelmallista, mikäli lukija tunnistaa sitaatin sisällön perusteella haastateltavan, sillä tällöin paljastuvat myös kaikki muut hänen haastatteluvastauksensa (Eskola 2018, 229). Koska emme ole kiinnostuneita vertailemaan johtajien vastauksia keskenään ja haluamme varmistaa haastateltavien anonymiteetin, päätimme olla koodaamatta sitaatteja.

Toisessa vaiheessa lajittelimme merkityksellisiä ilmauksia (Niikko 2003, 34) kategorioiden alla teemoiksi. Kuuden haastattelun pohjalta syntyi yhteensä 31 teemaa. Vahvuuksien tunnistamisen kategoriaan muodostui kymmenen (10) teemaa ja vahvuuksien hyödyntämisen kategorian alle syntyi 13 teemaa. Lisäksi syntyi kahdeksan (8) teemaa vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkitysten kategorian alle. Alle olemme koonneet kaikki teemat, joiden perään olemme laittaneet sulkuihin niiden ilmausten lukumäärän, jotka sijoittuivat kyseisten teemojen alle. Teemat ja kaikki merkitykselliset ilmaukset löytyvät tutkielman lopusta liitetiedostona (Ks. Liite 1).

Vahvuuksien tunnistamiseen liittyvät teemat:

- Teema 1. Vahvuuksia tunnistetaan arjessa työn ohessa (3 ilmausta)
- Teema 2. Vahvuuksia tunnistetaan tietoisesti arjessa havainnoimalla (5)
- Teema 3. Vahvuuksia tunnistetaan muilta saadun tiedon perusteella (2)
- Teema 4. Vahvuuksia tunnistetaan johtajan ihmistuntemuksen avulla (10)
- Teema 5. Vahvuuksia tunnistetaan työkokemuksen myötä (1)
- Teema 6. Vahvuuksia tunnistetaan kehityskeskusteluissa (6)
- Teema 7. Vahvuuksia tunnistetaan työntekijän itse kertomana (5)
- Teema 8. Vahvuuksia tunnistetaan johtajan toimesta keskusteluissa (3)
- Teema 9. Vahvuuksia tunnistetaan muiden toimesta erilaisilla välineillä (2)
- Teema 10. Vahvuuksia tunnistetaan itse erilaisilla välineillä (2)

Vahvuuksien hyödyntämiseen liittyvät teemat:

- Teema 11. Vahvuuksia hyödynnetään ryhmien muodostamisessa tiimin kannalta (6 ilmausta)
- Teema 12. Vahvuuksia hyödynnetään ryhmien muodostamisessa pedagogisen osaamisen kannalta (6)
- Teema 13. Vahvuuksia hyödynnetään rekrytoinnissa (6)
- Teema 14. Vahvuuksia hyödynnetään työyhteisön toimimiseksi (7)
- Teema 15. Vahvuuksia hyödynnetään tiimin toimimiseksi (4)
- Teema 16. Vahvuuksia hyödynnetään varhaiskasvatuksen arjen tilanteissa (4)
- Teema 17. Vahvuuksia hyödynnetään työntekijöiden tukemisen näkökulmasta (4)

- Teema 18. Vahvuuksia hyödynnetään vastuutehtävien jaossa (5)
- Teema 19. Vahvuuksia hyödynnetään tilojen suunnittelussa (1)
- Teema 20. Vahvuuksia hyödynnetään päiväkodin tilaisuuksissa (2)
- Teema 21. Vahvuuksia hyödynnetään toisilta oppimisessa (8)
- Teema 22. Vahvuuksia hyödynnetään työntekijän kehittymisen kannalta (7)
- Teema 23. Vahvuuksia hyödynnetään työyhteisön kehittymisen kannalta (5)

Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkitykseen liittyvät teemat:

- Teema 24. Merkitys johtajan työn kannalta (6 ilmausta)
- Teema 25. Merkitys lasten kannalta (3)
- Teema 26. Merkitys työntekijän kannalta (6)
- Teema 27. Merkitys johtajan työhyvinvoinnille (4)
- Teema 28. Merkitys työntekijän työhyvinvoinnille (8)
- Teema 29. Merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta (6)
- Teema 30. Merkitys työilmapiirin kannalta (3)
- Teema 31. Merkitys yhteiskunnan kannalta (3)

Kolmannessa vaiheessa vertailimme teemoja toisiinsa, ja luokittelimme niitä alakategorioiksi fenomenografisen analyysin mukaisesti (Niikko 2003, 36). Vahvuuksien tunnistamiseen liittyvistä teemoista syntyi kolme alakategoriaa: arki (teemat 1–5), keskustelut (teemat 6–8) ja välineet (teemat 9–10). Vahvuuksien hyödyntämiseen liittyvistä teemoista muodostui puolestaan neljä alakategoriaa: henkilöstösuunnittelu (teemat 11–13), arjen toimivuus (14–17), erityistilanteet (18–20) sekä kehittäminen (21–23). Yksilö (teemat 24–28), yhteisö (teemat 29–30) sekä yhteiskunta (teema 31) -alakatgoriat muodostuivat vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksen teemojen myötä. Nämä kategoriat on esitetty horisontaalisesti alla olevassa kuviossa 2, jossa kategoriat ovat keskenään saman arvoisia ja eroavat toisistaan vain sisällöllisesti (Huusko & Paloniemi 2006, 169; Niikko 2003, 38; Uljens 1989).



Kuvio 2. Kuvaus- ja alakategoriat

Neljännessä vaiheessa kategorioita pyritään yhdistelemään isommiksi kokonaisuuksiksi muodostamalla kuvauskategorioita (Niikko 2003, 36). Tutkimuksessamme tämä neljäs vaihe eteni tyypilliseen fenomenografiseen analyysiin verrattuna poikkeuksellisessa järjestyksessä. Sillä jo poimieissamme merkityksellisiä ilmauksia litteroidusta tekstistä, peilasimme ilmaisuja tutkimuskysymystemme kautta värikoodaten ne, kuten kuvasimme analyysin ensimmäistä vaihetta koskevassa kappaleessa. Näin ollen analyysimme lähti alusta alkaen rakentumaan laajempien kategorioiden pohjalta.

Päästessämme analyysissä tähän neljänteen vaiheeseen, pohdimme soveltuvatko alussa asettamamme kategoriat kuvauskategorioiksi. Lisäksi puntaroimme sitä, voivatko kuvauskategoriat olla suoraa tutkimuskysymyksistä johdettuja. Tästä syystä mietimme myös muita mahdollisuuksia kuvauskategorioiksi. Kuitenkin alkuperäinen jaottelu vahvuuksien tunnistamiseen, vahvuuksien hyödyntämiseen sekä vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksiin osoittautui selkeimmäksi sekä ajattelimme sen palvelevan parhaiten juuri tätä tutkimusta. Nämä kuvauskategoriat esimerkiksi helpottavat tutkimuksen tulosten tarkastelussa johdonmukaista asioiden esittelyä sekä selkeän rakenteen luomista.

4 Tulokset ja niiden tarkastelu

Tässä luvussa avaamme tutkimuksemme tuloksia tutkimuskysymysten valossa peilaten niitä aiempaan tutkimukseen ja teoriaan niiltä osin kuin se on tarkoituksenmukaista. Tutkimuskysymyksemme olivat: 1. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä? 2. Millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla on työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä?

4.1 Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta

Aiemmin mainitsemamme Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011, 65) SMART-malli ”vahvuuksille rakentamiseen” näkyy myös tutkimukseen osallistuneissa päiväkodeissa. S (spotting) eli vahvuuksien tunnistaminen tuli vahvasti ja monipuolisesti esiin aineistossamme. Linleyn (2008, 74) mukaan voidaan löytää kaksi tapaa, joiden mukaan vahvuuksien tunnistamista voidaan jakaa. Niistä ensimmäinen painottaa vapaamuotoisempaa itsereflektiota ja muiden havainnointia tai muodollisempaa yksilön vahvuuksien arviointia. Toinen tapa keskittyy tunnistamaan vahvuuksia haastatteluiden ja psykometristen työkalujen avulla, jotka nojaavat ennalta määriteltyihin vahvuuden määritelmiin. (Linley 2008, 74.) Tutkimuksemme haastatteluissa päiväkodin johtajat esiin nostamat tavat tunnistaa vahvuuksia kattavat lähes kaikki Linleyn määrittelemät vahvuuksien tunnistamisen keinot. Johtajilla oli siis käytössään useita eri tapoja havaita vahvuuksia työntekijöissään.

4.1.1 Arki

Arjen keskellä vahvuuksia tunnistettiin perustyön ohessa, tietoisesti havainnoimalla sekä johtajan ihmistuntemuksen ja työkokemuksen avulla. Aina tieto vahvuuksista ei perustu johtajan itse tekemiin havaintoihin, vaan tieto on tullut heille muilta saadun tiedon pohjalta.

”Yhteisissä projekteissa - - nii siellä ne sitte nousee varsinki sitte mulleikki näkyviin, että mitä kukin osaa tai on vahva missä.” Arjessa työntekijöiden vahvuuksia tunnistetaan luontevasti työnohessa. Johtajat kokivat, että erilaiset projektit sekä perustyö nostavat esiin työntekijöiden luonteita sekä vahvuuksia. Tällainen arjen tilanteissa tapahtuva vahvuuksien tunnistaminen koettiin luontevana havaintona niin työntekijän kuin johtajankin kannalta. Vahvuuksien tunnistaminen ei siis edellytä muodollisia tai tietoisesti vahvuuksien havaitsemista varten järjestettyjä tilanteita. Kuten jo mainittua, Linleyn (2008, 74) mukaan vahvuuksien

tunnistamista voi tapahtua päivittäin, arkisissa tilanteissa muiden aktiviteettien lomassa. Tietyt vahvuudet voivat tulla esiin milloin vain, kenessä vain ja missä vain. Jotkut vahvuudet voivat puolestaan olla paljon vaikeampia tunnistaa, sillä ne eivät välttämättä pääse esiin samalla tavalla. (Linley 2008, 76.)

Johtajat pyrkivät arjen keskellä myös tietoisesti havainnoimaan työntekijöidensä vahvuuksia. Johtajilla oli tavoitteina vieraila ja olla läsnä ryhmissä mahdollisuuksiensa mukaan sekä havainnoida työntekijöitä. *“...vahvuuksia ei välttämättä ihminen ite nää - - keskustelujen kautta ja läsnäolemalla ja sitte havainnoimalla - - mut se vaatii aikaa ja jalkautumista...”* Työntekijöiden kohtaaminen ja heidän kanssaan keskusteleminen nähtiin tärkeiksi tietoisien havainnoinnin keinoiksi. Eräs johtaja kuitenkin kertoi, että tällainen tietoinen havainnointi vaatii aikaa ja tarvitaan myös kykyä tehdä havaintoja. Työntekijät itse eivät välttämättä erään johtajan mukaan näe aina omia vahvuuksiaan, joten johtajan tekemät havainnot ovat senkin vuoksi tärkeitä. Samanlaiseen päätelmään on tullut myös Bibb teoksessaan (2016, 25), sillä hänen mukaansa ihmiset eivät usein itse tunnista tai ole tietoisia omista vahvuuksistaan.

“Mää kuulen paljon muilta niitä asioita ja miten tehhää töitä ja minkälaisia juttuja tapahtunu ja et määh niistä niinku joudun semmosesta verkosta kutomaan.” Usealla haastattelemistamme johtajista on johdettavanaan useampi kuin yksi päiväkotit. Tämän vuoksi johtajat eivät ole fyysisesti paikalla päivittäin. Niinpä johtajat kertoivat, että he saavat tietoa työntekijöidensä vahvuuksista muilta henkilöiltä, kuten varajohtajilta. Eräs johtaja kertoi, että tietoa pitää ikään kuin osata koota erilaisista läheistä ja muodostaa niistä kokonaisuus.

“...ei mun tartte ku kulkea täällä ja aistia niitä asioita...” Osa johtajista mainitsivat olevansa herkkiä tunnistamaan ja aistimaan, millaisia ihmiset ovat. Tämän avulla he tunnistivat myös vahvuuksia. *“...pitää tuntea ensiksi työntekijät ja löytää sieltä heistä ne, että mikä on heijä vahvuus ja mikä on se vahva mitä he osaavat.”* Johtajien ihmistuntemus nousi yhdeksi keskeiseksi tavaksi tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia. Johtajien mukaan hyvä ihmistuntemus on avain vahvuuksien tunnistamiseen. Johtajan täytyy tuntea työntekijät ja osata “lukea” heitä, jotta vahvuuksien tunnistaminen mahdollistuu. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen älykkyys mainittiin hyödyllisiksi taidoiksi tunnistaa vahvuuksia.

“...näin pitkä johtajahistoria nii kyllä seki tuo semmosta varmuutta ja vielä enemmän, jos määh oon tämmöne herkkis tunnistamaan asioita ja vahvuuksia, niin vielä enemmän se työkokemus on tuonu.” Erään johtajan mukaan pitkä työkokemus helpottaa vahvuuksien tunnistamisessa. Vaikka kyseinen johtaja kertoo olevansa herkkä tunnistamaan vahvuuksia, hänen mukaansa

työkokemus on sitäkin tärkeämpää. Pitkä kokemus ihmisläheisessä työssä helpottaa myös vahvuuksien tunnistamista.

4.1.2 Keskustelut

Haastattelujen perusteella vahvuuksia voidaan tunnistaa tietoisissa ja ennalta sovituisissa keskusteluissa tai ohimennen arjen vapaamuotoisemmissa juttutuokioissa.

“Kyllähän vahvuudet varmasti parhaiten tunnistaa kehityskeskustelujen kautta. Että se on varmaan yks semmonen työväline siihen...” Erityisesti kehityskeskustelut johtajat näkivät paikkana keskustella työntekijöidensä kanssa heidän vahvuuksistaan. Erään johtajan mukaan kehityskeskustelut voivat olla paras tilaisuus tunnistaa työntekijän vahvuuksia. Työntekijät ovat johtajien mukaan usein miettineet jo etukäteen kehityskeskustelua varten omia vahvuuksiaan, jolloin niitä on helpompaa tietoisesti käsitellä.

Kehityskeskustelu voi olla loistava työkalu johtamiseen, mutta se vaatii luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä (Aarnikoivu 2011, 17–19). Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden keskustella ajatuksista työhön ja toimintatapoihin liittyen luottamuksellisesti ja avoimesti. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle tietoa esimerkiksi työntekijöiden tavoitteista sekä työssä kehittymisestä. Yksilöiden kehittämisen lisäksi kehityskeskusteluiden päämääränä on pyrkiä kehittämään organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 97; 100.) Kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida mennyttä ja nykytilaa sekä keskustella tulevasta työntekijän sekä työnteon kehityksen näkökulmasta (Aarnikoivu 2011, 74). Kehityskeskusteluun sisältyy muun muassa menneen ja sen hetkisen toiminnan vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä sen pohtiminen, kuinka vahvuuksia ylläpidetään (Aarnikoivu 2011, 93–95). Työntekijä voikin valmistautua kehityskeskusteluun pohtimalla muun muassa omia vahvuuksiaan ja positiiviseen suoriutumisen selittäviä tekijöitä (Aarnikoivu 2011, 100).

Lisäksi kehityskeskustelussa kannattaa kartoittaa myös sellaisia taitoja ja osaamista, jotka eivät juuri tällä hetkellä ole työtehtävässä niin tarpeellisia ennakoiden mahdollista tulevaa (Meretniemi 2012, 36). Työntekijällä itsellään on suurin vastuu omien vahvuuksien tunnistamisessa ja esille tuomisessa, mutta myös esimiehen tulisi ennen kehityskeskustelua pohtia työntekijän osaamista ja ominaisuuksia suhteessa työtehtävään (Aarnikoivu 2011, 100–102). Kehityskeskustelut olisi hyvä dokumentoida, sillä keskusteluissa sovittuihin asioihin

olisi hyvä pystyä palaamaan ja niitä tulisi pystyä hyödyntämään johtamisen tukena (Aarnikoivu 2011, 114–115).

“On tietysti (merkityksellistä) se oma (työntekijän) aktiivisuus...” Työntekijän omaa roolia tuoda vahvuutensa esiin pidettiin tärkeänä. Eräs johtaja mainitsi, että hänen tulee luottaa siihen, että työntekijä itse tuo esiin omia vahvuuksiaan. Linleyn (2008, 74) mukaan itsereflektio on yksi keino tuoda vahvuuksia esille. Toinen johtaja mainitsi työntekijöidensä itsevarmuuden ja itseluottamuksen, joiden ansioista he tuovat omaa osaamistaan esille. Työntekijät voivat olla kuitenkin johtajien mukaan erilaisia, ja toiset haluavat kertoa oma-aloitteisesti enemmän kuin toiset. Erään johtajan mukaan tulee olla itse vilpittön, jotta ihmiset uskaltavat avautua ja kertoa omista vahvuuksistaan.

“...vaikka ei haluaiskaan tuua ite niitä vahvuuksia, niin ku juttelee, nii kyllä niitä hyvin äkkiä sieltä (nousee), mitkä on tämän ihmisen (vahvuudet) tai mikä on se kiinnostuksen kohde...” Myös muut keskustelut nousivat esiin vahvuuksien tunnistamisen paikkana. Erään johtajan mukaan johtajan keskustellessa aktiivisesti työntekijöiden kanssa vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet nousevat esiin, vaikka työntekijä itse ei niitä erityisesti haluaisikaan tuoda julki. Epävirallisempien keskustelujen kerrottiin tapahtuvan esimerkiksi kahvitauolla, jossa vapaampi kommunikaatio mahdollistuu.

Vaikka kehityskeskustelut ovat oiva paikka tunnistaa vahvuuksia jäsennellymmiin, Juuti ja Vuorela (2015, 96) toteavat, etteivät kehityskeskustelut voi korvata päivittäin käytäviä keskusteluja. Puhumisen kulttuuri ja keskusteleva johtamistapa ovat positiivisesti yhteydessä ihmisten työssäjaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Vastaavasti puhumattomuudella on työyhteisössä negatiivinen vaikutus ilmapiiriin sekä kokemuksiin hyvinvoinnista. (Juuti & Vuorela 2015, 96.)

4.1.3 Välineet

Johtajat olivat käyttäneet myös erilaisia välineitä, kuten testejä tai listauksia vahvuuksien tunnistamisen apuna. Osa testeistä oli suunnattu työntekijälle itselleen, ja osassa muut henkilöt arvioivat toisen ihmisen vahvuuksia.

“...jokaisella oli oma kehuvalu [ilmausta muutettu] seinällä ja kirjoitettiin niitä hyviä juttuja, vahvuuksia.” Muiden toimesta työntekijöiden vahvuuksia tunnistettiin esimerkiksi seinille tulevien henkilökohtaisten kehuvaluun avulla. Kehuvaluun työntekijät olivat saaneet

kirjoittaa toisistaan positiivisia asioita ja vahvuuksia. Kyseisiä välineitä oli hyödynnetty myös anonyymisti, jolloin käsialan perusteella ei voinut tunnistaa kehun lähettäjä. Eräissä päiväkodissa kyseiset taulut olivat esillä seinällä, jotta vahvuudet tulivat myös työkavereiden nähtäväksi.

“...vahvuuksien lista ja pyysin kehityskeskusteluun tuota poimiin niistä 5–10. Osa johtajista hyödynsi vahvuuksien tunnistamisessa myös työntekijöiden itsensä käyttämiä välineitä, joiden tarkoitus on tunnistaa omia vahvuuksia. Käytössä oli ollut erilaisia testejä kuten nelikenttämallit, joissa luonteenpiirteitä ja vahvuuksia kuvataan eri värein. Myös valmiita vahvuuslistoja oli käytetty kehityskeskustelujen yhteydessä, jolloin työntekijä oli saanut poimia listasta itseään parhaiten kuvaavat vahvuudet. Myös Linley (2008, 74) on kuvannut yhdeksi vahvuuksien tunnistamisen keinoista työkalut, jotka nojaavat ennalta määriteltyihin vahvuuden määritelmiin.

4.2 Päiväkodin johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisestä

Juutin ja Vuorelan (2015, 82) mukaan tiimissä toimiessa jokaisen yksilön voimavarat pääsevät käyttöön ja ne voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämistoiminta, joka pyrkii saamaan kaikkien yksilöiden voimavarat käyttöön, voidaan nähdä rakentuvan ihmisten osallistumisen, luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen sekä omasta toiminnasta tavoiteltavan palautteen pohjalta (Juuti & Vuorela 2015, 74). Tutkimuksemme tuloksista selvisi, että varhaiskasvatuksen työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa, arjen toimivuuden kannalta, erityistilanteissa sekä kehittämisessä. Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011, 65) SMART-mallin mukaan vahvuuksien hallitseminen (M, managing) onkin koko vahvuusfilosofian ydin, jossa vahvuuksia otetaan käyttöön uusissa käyttötarkoituksissa ja erilaisissa tilanteissa.

4.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Päiväkotien johtajat hyödynsivät tietoa työntekijöiden vahvuuksista rekrytoidessaan uusia työntekijöitä sekä muodostaessaan heistä ryhmiä tiimin toimivuuden sekä pedagogisen osaamisen kannalta.

“Yritän tehdä hyviä ryhmiä - - tiimejä tekemään työtä...” Tietoa vahvuuksista hyödynnettiin henkilöstösuunnittelussa esimerkiksi työryhmien suunnittelussa työtiimin kannalta. Johtajat

kertoivat, että he yrittävät tehdä mahdollisimman hyviä tiimejä sen perusteella, millaisia vahvuuksia työntekijöillä on. *“...mää joudun aattelee tällöisiä ihmisten vahvuuksia ja haasteita - - seki vaikuttaa siihen ryhmän muodostamiseen sitte.”* Tiimien muodostamisessa vahvuudet otettiin huomioon esimerkiksi siten, että ihmisiä, joilla on erilaisia vahvuuksia, laitettiin samoihin ryhmiin. Eräs johtaja kuvaili, ettei tiimien muodostus saa olla mielivaltaista, vaan taustalla tulee olla järkeviä syitä. Maddux, Wingfield ja Osgood (2009, 43) kuvaavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen olevan kuin “kemialla”, sillä oikealla yhdistelmällä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Jotta johtaja voi hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia apuna esimerkiksi tiimien suunnittelussa, edellyttää se, että vahvuudet ovat hänellä tiedossa.

“...mietin sen siitä, että mitä kaikkea siinä tarvitaan vaikkapa pienten ryhmässä...” Vahvuuksia hyödynnettiin tiimien rakentamisessa myös pedagogiikan näkökulmasta. Johtajat olivat pohtineet esimerkiksi sitä, millaisia vahvuuksia tarvitsee pienten, eli alle 3-vuotiaiden lasten ryhmässä ja millaisista vahvuuksista on hyötyä esiopetuksessa. *“...en ikinä oman johtajuuteni aikana lähteny siihen, että - - ku sää oot nyt ollu kaks vuotta sielä eskarissa nii sää meet nyt pienille - - ku nyt on sun vuoro - - semmonenki rohkeus pitää sitte olla, että ihminen erikoistuu johonkin, jos taidot siihen riittää...”* Eräs johtaja painotti, että tulee olla rohkeus antaa työntekijän erikoistua toimimaan tietyn ikäisten lasten kanssa, ja silloin johtajan tulee hyödyntää tätä osaamista tiimien muodostamisessa. Myös lasten erityistarpeet nousivat esiin tässä yhteydessä. Usein he, kenellä oli parhaiten valmiuksia antaa tukea sitä tarvitseville lapsille, myös valikoituivat kyseisten lasten ryhmiin hoitajiksi ja opettajiksi.

“Meillähän on rekrytointi tosi tarkkaa, jos meillä on tiettyjä vahvuuksia, mitä meidän pitää painottaa tietyissä ryhmissä nii me rekrytoinnissa ilmoitetaan jo niistä asioista, ja sitte haastattelun yhteydessä kysytään kyllä ne tietyt asiat.” Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa johtajat kertoivat huomioivansa työntekijän vahvuuksia. Johtajat esimerkiksi hakivat henkilöä, joka täyttäisi työyhteisössä vallitsevan osaamisvajeen tietyltä osa-alueelta. Johtajat kertoivat myös, että jo rekrytointi-ilmoituksessa on ilmoitettu niitä vahvuuksia, joita hakijalta odotetaan. Eräs johtaja kuitenkin mainitsee, että rekrytoinnissa täytyy katsoa laajempaa kokonaisuutta riippuen siitä, onko kyseessä määräaikainen vai vakituinen työntekijä.

Johtajat näkivät vahvuuksien huomioimisen tärkeänä rekrytointiprosessissa. Biswas-Dienerin (2010, 22) mukaan rekrytoinnissa kykyä havaita ja nimetä vahvuuksia toisessa ihmisessä voidaan pitää ratkaisevana. Rekrytointiprosessissa yksilön ja organisaation väliselle suhteelle luodaan pohjaa. Suhteen rakennuksen onnistuessa rekrytoitu henkilö pystyy hyödyntämään

koulutuksen tuomaa osaamistaan, taitojaan ja kokemuksiaan organisaation hyväksi. Jos uudessa työpaikassa työnhakijan uratoiveisiin vastataan, lisääntyy työmotivaatio, josta seuraa jatkuva ammattitaitoa kehittävä positiivinen vaikutus. (Biswas-Diener 2010, 22.) Lisäksi työn vaatimusten miettiminen etukäteen lisää todennäköisyyttä siihen, että valittu henkilö osoittautuu onnistuneeksi valinnaksi (Juuti & Vuorela 2015, 58–60).

Myös Bibb (2016, 21) kuvaa teoksessaan, kuinka vahvuuksiin pohjautuvalla työhön ottamisella on todistettu olevan myönteinen vaikutus menestymiseen. Hänen teoksessaan käsitellään vahvuuksien hyödyntämisen vaikutuksia taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi, ja hän toteaa, että vahvuuksien perusteella työhön valitut tuottavat jopa 40% enemmän ensimmäisten 4–6 työkuukautensa aikana. (Bibb 2016, 21; 34.) Varhaiskasvatuksessa tuloksellisuutta ei voida arvioida ainoastaan taloudellista tuottavuutta mittarina käyttäen. Varhaiskasvatuksen kontekstissa laadun käsite on mielestämme keskeisempi arvioidessa toimintaa ja sen “tuottavuutta”. Varhaiskasvatuksen laatuun liittyviä vaatimuksia säätelevät Varhaiskasvatuslaki (2018) sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018), joissa määritellään vähimmäisvaatimukset varhaiskasvatuksen laadulle ja toiminnan toteutukselle (Mikkola, Repo, Vlasov, Paananen, Mattila 2017, 13). Näin ollen “hyvä tulos” varhaiskasvatuksessa peilautuu edellä mainittujen asiakirjojen sisältöjen ja niiden laadukkaan toteutumisen kautta. Varhaiskasvatuksen laatua arvioitaessa on huomioitava myös pedagoginen ulottuvuus (Alila 2013, 15). Ajattelemme kuitenkin Bibbin (2016) tutkimustulosten, liittyen vahvuuksien hyödyntämisestä seuraaviin hyötyihin, olevan sovellettavissa ainakin jossakin määrin myös varhaiskasvatuksen kentällä.

4.2.2 Arjen toimivuus

Tutkimukseen osallistuneet päiväkodinjohtajat hyödynsivät työntekijöiden vahvuuksia arjen toimivuuden kannalta esimerkiksi siten, että työyhteisö tai tiimi toimisivat mahdollisimman hyvin. Lisäksi erilaiset päiväkodin arkeen liittyvät tilanteet olivat vahvuuksien hyödyntämisen paikkoja.

“...pantais tuonne meidän kahvihuoneeseen ne kaikkien kehuhaulut [ilmausta muutettu] ja sitten kun rupeaa ärsyttää se työkaveri niin vois mennä kattoo et hei tähän on tosi hyvä tyyppi - - jokaisella on ne vahvuudet, nii sitte et me muistettas niitä sitte kiinnittää huomiota niihin eikä sitte niihin mitkä asiat ärsyttää. Koska se mihin sää kiinnität huomiota, nii se vahvistuu.” Eräs johtaja suunnitteli työyhteisön seinälle asetettavia “kehuhauluja”, joista voisi palauttaa mieleen

työkaverin vahvuuksia. Tällä pyrittäisiin siihen, että muistettaisiin huononakin hetkenä, millaisia vahvuuksia itsellä ja työkaverilla on. *“Ja meillä on sitten työyhteisörakentajina semmosia vahvoja, rakentavia ihmisiä, jotka miettii sitte, että miten sitä työyhteisöä pidetään kunnossa - - kehitetään ja miten kohennetaan tätä työilmapiiriä.”* Työntekijöiden vahvuuksia kerrottiin hyödynnettävän myös työnyhteisön ilmapiirin kohentamisessa. Tietoa työntekijöiden vahvuuksista johtajat käyttivät hyödykseen myös työyhteisön toimimisen näkökulmasta. Johtajat kertoivat, että osaamista hyödynnetään yhteisesti koko talossa lapsiryhmien rajojen yli ja siksi kaikkien ei tarvitse olla hyviä kaikessa. Eräs johtaja mainitsi, että kun vastuuta jaetaan tasaisesti ja oikeudenmukaisesti, työyhteisö toimii paremmin.

Johtaja ja hänen valitsemansa johtamiseen liittyvät menettelytavat vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta (Suonsivu 2011, 171). Tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta sekä kaikkien osallistumista ja syrjimättömyyttä edistävät työyhteisön toimintatavat lisäävät myös työntekijöiden työhyvinvointia. Johtajalla on vastuu työhyvinvoinnista, ja siihen voidaan vaikuttaa arjessa tunnistamalla vahvuuksia ja erityisosaamisen alueita. (Suonsivu 2011, 168–169.) Tällöin myös työyhteisön toimivuus voi parantua, kuten eräs haastattelemamme johtaja mainitsee.

“Keskusteltiin keskenään pienryhmissä - - ja sillai jotenki ymmärretää toisia paremmin ku tietään, millasia vahvuuksia tai minkälainen luonne on kullaki ihmisellä.” Työyhteisön lisäksi vahvuuksia hyödynnettiin myös tiimin toimimiseksi. Johtajat kertoivat, että he olivat keskustelleet työyhteisönsä tiimeissä toistensa vahvuuksista, jolloin he hänen mukaansa ymmärtävät toisiaan paremmin. Eräs toinen johtaja mainitsi, että tiimi hyötyy siitä, mikäli toisten vahvuudet tunnistetaan ja niitä osaan käyttää hyödyksi. Tehokkaassa tiimissä toimivat tuntevat yhteenkuuluvuutta, tietävät oman roolinsa sekä ovat yhteisten päämäärien saavuttamiseksi halukkaita hyödyntämään omia kykyjään (Maddux, Wingfield & Osgood 2009, 16).

“...pystytään niitä vahvuuksia käyttämään (hyödyksi delegoimalla) - - et semmosen johtamisen aika on ohi, että minä määrään ja te teette.” Vahvuuksia hyödynnettiin myös päivittäisissä varhaiskasvatuksen arkeen liittyvissä tilanteissa. Esimerkiksi erilaiset projektit nostettiin esiin eräässä haastattelussa vahvuuksien hyödyntämisen paikkana. Eräs johtaja puolestaan mainitsi, että hän hyödyntää vahvuuksia delegoimalla työtehtäviä ihmisille, joiden tietää hallitsevan ne hyvin.

“...ku me tunnistetaan toisten vahvuudet, niin sit me pystytään tavallaan sen positiivisen kautta lähtee, et ku sää oot tässä niin hyvä...” Eräs johtaja mainitsi, että kun työntekijän vahvuudet ovat tiedossa, eri tilanteisiin voidaan lähteä vahvuuksien ja sen myötä positiivisuuden kautta. Vahvuuksia hyödynnettiin täten työntekijöiden kannustamisen ja työn tukemisen kannalta. Kun johtajat tietävät, millainen kyky kantaa vastuuta työntekijällä on tai miten ihminen suhtautuu muutoksiin, hän pystyy myös tukemaan työntekoa paremmin. *“...lähet hakemaan ratkasua ja sitä et miten sää nyt tästä pääset ja millä keinoilla ja mitkä on sun...en käytä vahvuus sanoja, mutta tavallaan että “säähän ossaat tämän”.* Johtaja voi myös nähdä työntekijässä vahvuuksia, jotka työntekijälle itselleen eivät ole niin selkeitä, jolloin johtaja pystyy kannustamaan työntekijää eteenpäin.

4.2.3 Erityistilanteet

Tutkimuksessamme selvisi, että vahvuuksia hyödynnetään myös erilaisissa päiväkodin erityistilanteissa. Erilaiset vastuutehtävät, kuten liikuntavastaava, sekä päiväkodin tilaisuudet nousivat erityistilanteista keskeisimmiksi. Erityistilanteita voivat olla esimerkiksi vanhempainillat tai joulujuhlat.

“Meillähän on täällä erilaisia vastuutehtäviä, nii niissä varsinkin pääsee hyvin oikeuksiinsa nämä vahvuudet...” Useat johtajat olivat hyödyntäneet tietoa työntekijöidensä vahvuuksista vastuutehtäviä jakaessaan. *“...vastuutehtäviä, joita niinku yhdessä on sovittu ja niihin saa ilmottautua ite ja ne on sillee kiinnostuksen kohteita tai vahvuuksia, et siihen sitte hakeutuu sellaset ihmiset.”* Johtajat kertoivat, että vastuutehtäviin ohjautuvat ne henkilöt, joilla on vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita kyseisissä teemoissa. Taideaineisiin painottuvat vahvuudet korostuivat vastuutehtäviin liittyvissä vastauksissa. On tavallista, että päiväkodissa on esimerkiksi musiikki-, liikunta- tai kulttuurivastaava, jolloin ihmisten vahvuuksia ja osaamista niihin liittyen pystytään hyödyntämään.

“...ku tää (päiväkoti) kalustettiin täysin uuestaan - - siinä sitä ihmisten osaamista nii ergonomisiin asioihin ku liikunnan, musiikin ja näitten tiimoilta nii tarvittiin sitte.” Eräessä haastattelussa myös päiväkodin tilojen suunnittelu oli ollut hyvä tilaisuus hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. Remontin yhteydessä kyseinen päiväkotitoimitus oli kalustettu täysin uudelleen, jolloin ihmisten osaamista oli hyödynnetty tilaratkaisuiden ja ergonomian suhteen.

Osallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa oman elämän ympäristöihin lisää hyvinvointia (Suonsivu 2011, 41). On hyödyllistä, että varhaiskasvatuksen ammattilaiset voivat olla mukana

suunnittelemassa tilaratkaisuita juuri esimerkiksi ergonomisista syistä, jolloin heidän jokapäiväinen työympäristönsä paranee. Lisäksi varhaiskasvatuksessa on tärkeää, että oppimisympäristö on kehittävä ja oppimista edistävä turvallisuutta ja terveellisyttä unohtamatta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 16). Tämän vuoksi on hyvä, että varhaiskasvatuksen ammattilaiset voivat tuoda oman ammattitaitonsa mahdollisuuksien mukaan myös tilasuunnitteluun, joka on oppimisympäristön muodossa keskeinen väline kasvatusta- ja opetustyössä.

“...esim. ku kevätjuhlat on menossa nii seki tavallaan et, ihmiset tietävät vahvuutensa ja toistensa vahvuudet aivan älyttömän hyvin et kuka niinku...kenellä hoituu mikäki homma...” Päiväkodeissa järjestetään erilaisia tilaisuuksia kuten vanhempainiltoja sekä erilaisia juhlia. Työntekijöiden vahvuuksia hyödynnettiin esimerkiksi siten, että vanhempain illassa suuremmissa roolissa on henkilö, jonka on helppo puhua vanhemmille. Myös esimerkiksi kevätjuhlassa vahvuuksia oli hyödynnetty siten, että kaikki juhlaan liittyvät asiat oli saatu hoidettua niin, että jokaisella oli omiin vahvuuksiin liittyvä tehtävä.

4.2.4 Kehittäminen

Muutokset vaativat päiväkoteja ja niiden henkilöstöä kehittämään toimintaansa ja ammattitaitoaan jatkuvasti. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään myös erilaisissa kehittämiseen liittyvissä asioissa. Johtaja pystyy esimerkiksi ohjaamaan työntekijöitä koulutuksiin vahvuuksiin peilaten, työntekijät voivat kehittyä toistensa vahvuuksien kautta ja työyhteisöä voidaan kehittää erilaisten kokeiluiden ja käytäntöjen kautta, jotka lähtevät liikkeelle työntekijöiden vahvuuksista. Myös työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu yhteisön ja ympäristön kehittämisen ohessa esimerkiksi työntekijän osaamisen kehittämien, kuten täydennyskoulutukseen ohjaaminen sekä mentorointi (Vesterinen 2006a, 33).

“...näen että joku on niin hyvä jossakin, että se kannattaa laittaa toisen kanssa, joka kans sitte pian oppii sen...” Johtajat mainitsivat, että heidän työyhteisöissään hyödynnetään vahvuuksia toisilta oppimisessa. Työntekijät voivat esimerkiksi saada vinkkejä ja esimerkkejä muilta välineiden käyttöön tai pedagogisiin ratkaisuihin, joihin liittyen toisten ryhmien työntekijöillä on vahvuuksia. Osa johtajista nostivat esiin myös mentoritoiminnan, jossa vertaistukea annetaan tietoisesti. Eräässä päiväkodissa käytössä on ollut myös toimintatapa, jossa hyviä käytänteitä on voinut käydä havainnoimassa toisessa ryhmässä. Eräältä johtajalta nousi

aiheeseen liittyen myös hyvä muistutus siitä, että pitää olla valmis opettamaan omia vahvuusalueita myös muille, eikä aina vain tehdä asioita muiden puolesta.

Mentorilla tarkoitetaan työyhteisössä senioriasemassa toimivaa henkilöä, jolla on osaamista, kokemusta ja arvostusta tietyllä osaamisen alueella (Suonsivu 2011, 95). Mentori toimii mentorina, eli jakaa tietämystään aiheesta siitä kiinnostuneelle kehityshaluja ja -kykyjä omaavalle, itseään kokemattommalle henkilölle. Mentorointi on kuitenkin kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat voivat oppia jotain uutta. Mentoroinnin tarkoituksena on jakaa hyviä käytäntöjä ja osaamista eteenpäin työyhteisössä muiden hyödynnettäväksi, sekä saada käyttöön niin sanottu hiljainen tieto. (Suonsivu 2011, 95.)

“...tavallaan semmoset vahvuudet, joita hän ei ite näe eikä huomaa, että hän käyttää ja ne on ehkä vähän pinnan alla nii ne ehkä nyt pääsee sitte sillä lailla sitte (näkyviin)...” Johtajat hyödyntävät työntekijöiden vahvuuksia myös heidän kehittymisensä näkökulmasta. Eräs johtaja oli esimerkiksi huomannut, että eräällä työntekijällä oli vahvuuksia toimia tietyn ikäisten lasten parissa, ja oli tämän perusteella tehnyt uudet ryhmäjaot. Työntekijän “piilossa” olevat vahvuudet pääsivät siis esiin ja samalla työntekijä pääsi myös kehittämään itseään uusienkin asioiden parissa. Tämän tapainen vastuuttaminen nousi ilmi parissa haastattelussa, jolloin johtaja nosti työntekijän vahvuuksia esiin antamalla tälle enemmän vastuuta tietynlaisissa asioissa. *“...meillä on semmosia liikuntaan erittäin vihkiytyneitä henkilöitä ja - - keskitetään, että he käy sitte kaikki näe uusimmat koulutukset ja muut.”* Kehittämiseen liittyen nostettiin myös ajatus siitä, että tulisi enemmän käyttää vahvuuksia hyödyksi myös kehittämistarpeisiin ja niiden saavuttamiseen liittyen. Varhaiskasvatuksen työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamiin täydennyskoulutuksiin, ja johtajat käyttivät tietoa vahvuuksista myös koulutuksiin ohjaamisen tukena. Eräs johtaja mainitsi, että hän pystyy paremmin ohjaamaan työntekijöitä tiettyihin koulutuksiin ja voi keskittää tiettyjä koulutuksia tietyille ihmisille heidän vahvuksiensa mukaan.

Osaamisen päivittäminen on nykypäivän laaja-alaista tietotaitoa vaativissa työyhteisöissä yksi organisaation kehittämisen edellytys (Suonsivu 2011, 48). Täydennyskoulutusta suunniteltaessa on tärkeää tiedostaa henkilöstön sen hetkinen osaaminen ja osaamisen kehittämisen tavoitteet. On todettu, että esimerkiksi henkilöstösuunnittelu sekä henkilöstöinformaation hyödyntäminen tehostuvat täydennyskoulutuksen myötä. Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on myös keskeistä, että hän kokee osaavansa omat työtehtävänsä. (Suonsivu 2011, 48–49.) Tiimeissä erilaisia asioita parhaiten osaavien motivaatiota on syytä

ylläpitää jatkuvasti ja heidän olemassaolonsa turvata, sillä heillä on vaikutusta organisaation suorituskykyyn, tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Maddux, Wingfield & Osgood 2009, 13). Tästä syystä myös perusteltua keskittää koulutuksia vahvuuksien perusteella ja antaa mahdollisuus erikoistua, kuten eräs johtaja asiaa kuvasi.

“Meillä on eräs kokeilu ja nyt jatkuu muihin ryhmiin - - tottakai me alotettiin se semmosesta ryhmästä, jossa mä tiesin että siellä on henkilöt jotka pystyy tämän kokeilun toteuttamaan ja me saadaan siitä hyvä materiaali, - - ja he pystyvät sen esittelemään muille, että mitä he ovat saaneet aikaan.” Vahvuuksien hyödyntäminen nousi esiin keskusteluissa myös työyhteisön kehittämisen tiimoilta. Eräässä päiväkodissa oli esimerkiksi toteutettu kokeilu, jonka johtaja oli tietoisesti aloittanut ryhmästä, jossa tiesi olevan vahvuuksia toteuttaa se. *“...on tehty nii, että joka oli tehnyt sen gradun siitä, niin kävi tai puhu pedagogisessa varhaiskasvatuksen opettajien tiimissä ja lastenhoitajien tiimissä, että kummassaki, ja keskusteltiin siitä asiasta.”* Työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista tiettyjen pedagogisten sisältöjen kautta on hyödynnetty myös siten, että aiheeseen perehtynyt on kertonut siitä koko työyhteisölle ja kehittänyt omalta osaltaan työyhteisön tietoisuutta. Pedagogisiin näkemyksiin liittyviä vahvuuksia oli myös eräässä talossa pyritty levittämään niin, että kyseisessä asiassa vahva henkilö oli laitettu työpariksi vuorotellen muille työntekijöille, jolloin vahvuudet olivat levinneet koko taloon.

4.3 Päiväkodin johtajien käsityksiä vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä

Positiivisen psykologian näkökulmasta hyvässä johtamisessa keskeisinä asioina voidaan pitää vallitsevaa luottamuksen ilmapiiriä, oikeudenmukaisuutta ja pyrkimystä saada työtehtävät vastaamaan työntekijän prioriteetteihin, tarpeisiin sekä vahvuuksiin. Lisäksi, kun tuodaan onnistumiset näkyväksi, mahdollistetaan työssä oppiminen ja kehittyminen sekä arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijöitä. (Hakanen 2014, 353–354.) Tällaiset tekijät näyttävät työntekijän kannalta merkityksellisinä. Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkitys voitiin nähdä tutkimuksessamme useilla eri tasoilla ja vaikutusten ulottuvan laajalle. Päiväkodin johtajat toivat esiin merkityksen niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnankin tasolla. Hyvin keskeisesti päiväkodin johtajien haastatteluissa vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksiin liittyen nousivat työhyvinvointiin liittyvät sisällöt.

4.3.1 Yksilö

Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksestä johtajat nostivat esiin yksilön näkökulmasta vaikutuksen heidän oman työnsä kannalta, työntekijöidensä kannalta sekä lasten kannalta. Myös työhyvinvoinnin näkökulmat tulivat esiin niin johtajien kuin työntekijöidenkin osalta.

“No minullehan se on valtava tuki tämän pedagogisen johtamistyön kannalta, että enhän minäkään ole semmonen monitaituri, eli en kykene kaikkeen eikä kaikki oo semmosia minun omia juttuja, että onhan se valtavan ihanaa, että ihmisillä on semmosia vahvuuksia, joita mää voin napata, että “hei sää oot hyvä tässä”, että “mahtavaa, ottasitko tämmösen projektin?”.” Johtajat nostivat esiin, että on tärkeää tuntea työntekijät, jolloin ihmisten johtaminen on helpompaa. Johtajat näkivät työntekijöidensä vahvuudet tärkeiksi myös siksi, että he pystyivät delegoimaan työtehtäviä työntekijöille, jolloin heidän itsensä ei tarvitse osata kaikkea. Vahvuuksien tunnistamiseen liittyen merkitykselliseksi koettiin myös se, että työntekijöitä on sitä kautta helpompi ymmärtää ja tarkastella esimerkiksi työn kuormittavuutta, johon johtaja pystyy vaikuttamaan tarvittaessa.

On tärkeää, että työntekijät sekä johtaja jakavat informaatiota molemmin puolin (Suonsivu 2011, 180). Mitä enemmän johtaja tietää esimerkiksi työntekijänsä tavoitteista ja voimavaroista, sitä paremmin voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Kun työskentelytyyli on avoin, mahdollistuu johtajalle työnvaatimusten ja työntekijän voimavarojen tasapainottaminen. (Suonsivu 2011, 180.)

“...kun sää saat käyttää vahvuuksia ja sää vielä tiedät, mitkä on sun vahvuuksia, että lähettäis sen kautta, että ollaanhan me kokoajan niinku peilinä ja esimerkkinä ja mallina lapselle.” Johtajat nostivat esiin työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkityksen myös lasten kannalta. Johtajat mainitsivat, että kun työntekijän vahvuudet otetaan huomioon, on hänellä hyvä olla ja mukava tulla töihin, minkä seurauksena lastenkin hyvinvointi mahdollistuu. Työntekijöiden vahvuuksien tiedostamisen ja niiden hyödyntämisen myötä vahvuusajattelu kulkeutuu myös esimerkin tapaan lapsille. Lisäksi Bibbin (2016, 22; 32) mukaan työstään pitävillä ja siinä luontaisia vahvuuksiaan hyödyntävillä työntekijöillä on löydetty suoria vaikutuksia asiakkaisiin. Vahvuuksiaan hyödyntävät työntekijät ovat onnellisempia ja sitoutuvat työhönsä ja sitä kautta vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Bibb 2016, 22; 32.)

Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen luovat positiivisen kierteen, jolloin usko omiin kykyihin paranee ja itsetunto sekä hyvinvointi kohenevat. Vahvuuksien hyödyntämisen tuomilla positiivisilla tunteilla on yhteys fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen. (Uusiautti 2019, 105.) Onnelliset ihmiset luovat myös onnellisia ihmissuhteita (Uusiautti 2019, 105), joten mikäli varhaiskasvatuksen henkilöstö voi hyvin, myös suhteet lapsiin ja heidän perheisiinsä voivat olla positiivisempia. Lapset muodostavat käsitystä omista vahvuuksistaan kokemustensa ja ympäristön vuorovaikutuksen kautta, ja varhaislapsuuden kokemukset ovat tässä avainasemassa (Uusiautti 2019, 105).

“...(itsestä kirjoitettuja hyviä asioita on) mukava lukea, ja ne kumminki sitte semmoset vahvuudet auttaa ja sitten ku toiset on vielä sanonu niistä nii se - - vie taas muutaman kuukauden eteenpäin...” Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen nousi esiin työntekijän itsensä kannalta merkitykselliseksi. Vahvuuksien tiedostaminen nostettiin esiin esimerkiksi siitä näkökulmasta, että kun tietää omat vahvuudet, voi myös haastaa niitä ja kehittää itseään. Erityisesti toisten työntekijöiden esiin nostamat vahvuudet esimerkiksi kehutaulujen kautta nähtiin merkityksellisinä ja niiden kuvailtiin auttavan jaksamaan työssään.

Yksi psykologisen pääoman osa-alue on resilienssi, jolla tarkoitetaan ihmisen kykyä selviytyä haastavista tilanteista sekä ihmisen sitkeyttä, sinnikkyyttä sekä kykyä oppia ja toimia jatkossa entistäkin paremmin (ks. esim. Dunn ym. 2008; Uusiautti 2019, 25) Vahvuuksien hyödyntäminen edistää myös resilienssiä tuottamalla positiivisia tunteita omaan suoriutumiseen liittyen. Erityisesti positiiviset kokemukset, jotka ovat seurausta omien vahvuuksien hyödyntämisessä, vahvistavat itsetuntoa ja mahdollistavat positiivisemmän suhtautumisen tulevaisuuteen, jotka ovat yhteydessä myös resilienssiin. (Uusiautti 2019, 24–25.) Lisäksi kun työntekijät kokevat vähemmän stressiä, he nauttivat työstään ja saavuttavat siinä enemmän (Bibb 2016, 31).

“Mun työhyvinvointia lisää, että mä saan kaiken rullaamaan täällä, et mun ei tarvi sitä huolehtia, mulle ei tuu vanhemmilta valituksia ja vanhemmat on ollu tyytyväisiä...” Johtajat kertoivat työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen myös lisäävän omaa työhyvinvointiaan. Eräs johtaja mainitsi, että kun hän saa kaiken “rullaamaan hyvin” hänen ei tarvitse huolehtia turhaan eikä hänelle tule myöskään negatiivista palautetta asiakasperheiltä. *“...mä saan siitä semmosta henkilöstön vahvuuksista omaan työhöni voimaa...”* Eräs johtaja puolestaan kertoi, että hän saa voimaa omaan työhönsä sitä kautta, kun huomaa muiden ihmisten vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä onnistuneesti.

“Minusta se (vahvuuksien tunnistaminen & hyödyntäminen) lisää niie työmotivaatiota...”

Vahvuuksien huomioiminen nähtiin erittäin merkityksellisenä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Johtajat kertoivat, että vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntäminen lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön. *“Ku me huomataan ne meidän vahvuudet ja käytetään niitä, nii kyllähän me ollaan paljon tyytyväisempiä...”* Myös hyvä työilmapiiri ja tunne siitä, että on mukava tulla töihin, liitettiin vahvuuksien hyödyntämiseen työpaikalla. Vahvuuksien kautta toimiminen koettiin johtajien mukaan myös työntekijöiden jaksamista ja työstä innostumista parantavana.

Uusiautun (2019, 106) mukaan onnellisimpia ovat ne, jotka saavat hyödyntää vahvuuksia työssään. Vahvuuksien hyödyntäminen voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän motivaatioon ja pätevyyteen, sekä toiveikkuuteen omassa työssään (Uusiautti 2019, 106). Motivaation voidaan ajatella olevan jo puolet työhön liittyvästä suorituksesta (Suonsivu 2011, 158), mikä ilmentää hyvin motivaation tärkeyttä. Motivaatio syntyy aina merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä jotain asiaa kohtaan, eikä ilman sisäistä motivaatiota synny myöskään sitoutumista (Suonsivu 2011, 154). On todettu, että vahvuuksia monipuolisesti hyödyntämällä *“lasimme täyttyy ainakin puolitäysiksi”*. Toiveikkuus edistää selviytymistä elämän erilaisista tilanteista, kuten esimerkiksi haasteista ja epäonnistumisista, joita jokaiselle tulee vastaan työssä ja muutenkin elämässä. Vahvuusperustainen pohja auttaa kohtaamaan ja käsittelemään tällaisia haastavia tilanteita, ja vahvuuksista voi tällöin saada voimaa. (Uusiautti 2019, 106.) Vahvuusperustaisen lähestymistavan on myös todettu inspiroivan ihmisiä sekä vapauttavan heidät heikkouksien piilottelulta (Bibb 2016, 13).

4.3.2 Yhteisö

Tutkimuksemme mukaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntäminen ovat merkityksellisiä myös koko yhteisön kannalta. Työyhteisö toimii paremmin ja työilmapiiri kohenee, kun työntekijöiden vahvuudet otetaan huomioon. Vahvuusperustaisen lähestymistavan on todettukin tuovan energiaa ja parempaa suorituskyykyä organisaatiolle (Bibb 2016, 13).

*“...nähhään se, että meillä on ne vahvuudet kaikilla ja niitten kautta oppiminen tapahtuu paljon paremmin ja asiat yleensäkin luistaa...”*Kun vahvuudet otetaan huomioon, erään johtajan mukaan voidaan ymmärtää toisia paremmin. Nousi myös esiin, että erilaiset vahvuudet ovat rikkaus ja niitä jokaista tarvitaan hyvän työyhteisön toimivuuden kannalta. Erään johtajan

mukaan työntekijästä saadaan “paras mahdollinen irti”, kun vahvuudet otetaan huomioon, ja silloin työyhteisö kokonaisuudessaan on toimiva.

SMART-mallissa (Yeager, Fisher ja Shearon 2011, 65) A (advocating) eli vahvuuksien puolesta puhuminen sekä R (relating) eli liittyminen ovat merkityksellisiä, kun lähtökohtana toiminnalle on ihmisen vahvuudet. On palkitsevaa, kun vahvuuksista puhutaan ääneen ja toisten vahvuuksia tehdään näkyväksi. SMART-mallin mukaan ihmisten on myös helpompi sitoutua työhönsä ja työyhteisöönsä, kun he tuntevat omat ja toisten vahvuudet. Tällöin voidaan nähdä myös erilaiset kyvyt tai taidot rikkautena, joista lopulta jokainen hyötyy. ((Yeager, Fisher ja Shearon 2011, 65.)

Huomio vahvuusperustaisessa lähestymistavassa on saada ihmisestä paras esiin (Bibb 2016, 13). Kun jokainen yksilö tuo yhteisöön henkilökohtaisen parhaansa, koko työyhteisö hyötyy. Vahvuuksien hyödyntäminen voidaankin nähdä myös yhteistyötä parantavana (Uusiautti 2019, 106), jolla voi olla myönteistä vaikutusta työyhteisön toimivuuden kannalta. Kun työyhteisössä toimivien yksilöiden vahvuudet tunnistetaan ja niitä myös käytetään hyödyksi, työyhteisön yhteishenki ja yhteisöllisyyden kokeminen vahvistuvat. Tällainen toiminta mahdollistaa positiivisen kierteen työhyvinvoinnin kannalta. (Suonsivu 2011, 180.)

“...jos on koko ajan negatiivinen, nii se syö ihan hirveesti voimavaroja ja kaikkialta. Sitten ku saahaan se positiivinen ajattelu sinne ja ne voimavarat käyttöön nii se on ihan niinku eri asia.” Vahvuuksien huomioon ottaminen yhdistettiin myös hyvään työilmapiiriin. Eräs johtaja kertoi, että kun ryhmän jäsenet tietävät toisensa vahvuudet ja käyttävät niitä, kaikilla on mukava ja turvallinen olo töissä. Toinen johtaja kertoi, että kun kaikkien erilaiset vahvuudet otetaan huomioon, kenenkään ei tarvitse olla mustasukkainen toisten vahvuuksista. Negatiivisen ajattelun todettiin myös myrkyttävän työyhteisöä, jolloin positiivinen ajattelu ja voimavarojen käyttäminen nähtiin mahdollisuutena parantaa ilmapiiriä.

4.3.3 Yhteiskunta

Yksilön ja yhteisön lisäksi myös vahvuuksien hyödyntämisen yhteiskunnallinen merkitys nousi haastatteluissa esiin.

“Kyllähän se vaikuttaa kaikkeen - - ku me arvostetaan itseämme, me voiaan arvostaa omaa työtä ja sitte se, jos aatellaan yhteiskunnallisesti ku me ruvetaan arvostaan omaa työtä, nii palkkaus nousee ja semmosta nii onhan sillä ihan valtavat (vaikutukset)...” Johtajien mukaan

vahvuuksien hyödyntäminen vaikuttaa siihen, miten työntekijät arvostavat itseään ja omaa työtään. He kokivat, että oman arvostuksen kautta myös alan laajempi arvostus voisi kasvaa ja sitä kautta esimerkiksi palkkaus voi parantua. Vahvuusajattelu nähtiin myös kehittymisen paikkana erityisesti kasvavia yhteiskuntamme jäseniä eli lapsia varten. Vahvuuksien hyödyntämisen ja sitä kautta työyhteisön ilmapiirin todettiin heijastuvan lapsiin ja perheisiin, jota varten henkilökunta pohjimmiltaan kokee työtänsä tekevän.

Proctor, Maltby & Linley (2010, 160) ovat tutkimuksissaan löytäneet positiivisen yhteyden vahvuuksien hyödyntämisen niin itsensä arvostamiseen kuin myös omiin kykyihinsä uskomisen välillä. Littman-Ovadia & Steger (2010, 419) ovat samoilla linjoilla vahvuuksien hyödyntämisen itsearvostusta lisäävästä vaikutuksesta. Tärkeää on huomata myös ajatus siitä, että johtamisella on suuri mahdollisuus vaikuttaa työn imua lisääviin tekijöihin ja sitä kautta lisätä työntekijöiden halua ja kykyä tehdä parhaansa työpäivän aikana. (Hakanen 2014, 353–354.)

4.4 Yhteenveto

Tutkimuksessamme selvisi, että johtajat tunnistavat ja hyödyntävät työntekijöidensä vahvuuksia monella eri tavalla. Vahvuuksia tunnistetaan johtajien ja muiden työntekijöiden toimesta arjen tilanteissa muun työn ohessa, mutta myös tietoisesti keskustelemalla esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Myös erilaiset välineet, kuten vahvuuslistat tai -testit olivat käytössä vahvuuksien tunnistamiseksi. Johtajien tulee tuntea työntekijänsä ja osata tunnistaa heidän vahvuuksiaan. Johtajien käsitysten mukaan myös työntekijällä itsellään on kuitenkin vastuu tuoda esiin omia vahvuuksiaan. Joskus omia vahvuuksia voi kuitenkin olla haastavaa tunnistaa, ja siksi työntekijät voivat myös tunnistaa toistensa vahvuuksia. Eräissä päiväkodissa työntekijöiden toistensa tunnistamia vahvuuksia oli kirjattu ylös kehuvaluuhin, joissa vahvuudet tulevat näkyviksi.

Vahvuuksia hyödynnettiin päiväkodeissa rekrytointitilanteissa, sekä sen jälkeen ryhmien muodostamisessa sekä henkilöstön tiimien että pedagogisen osaamisen kannalta. Tiimin ja koko työyhteisön toimivuuteen pyrittiin vaikuttamaan myös vahvuuksien kautta. Vahvuuksien hyödyntäminen tuli esiin myös erilaisissa päiväkodin arjen tilanteissa sekä erityistilanteissa. Johtajat jakoivat myös erilaisia vastuutehtäviä työntekijöiden vahvuuksien perusteella. Työntekijöiden vahvuuksia hyödynnettiin päiväkodeissa myös kehittämisen näkökulmasta. Vahvuuksia ja osaamista jaettiin toisille, johtajat pystyivät ohjaamaan työntekijöitä paremmin koulutukseen ja sekä työntekijöitä että työyhteisöä pyrittiin kehittämään yhteisöstä löytyviä vahvuuksia hyödyntämällä.

Työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisella ja hyödyntämisellä on suuri merkitys itse työntekijälle, mutta myös johtajalle, työyhteisölle ja varhaiskasvatukseen osallistuvalla lapselle. Johtajan kannalta työhyvinvointi lisääntyy, kun työntekijät voivat hyvin ja hommat sujuvat. Johtajien mukaan työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys työhönsä kasvaa, kun vahvuuksiin kiinnitetään huomiota. Päiväkodin työntekijöiden voidessa hyvin positiiviset vaikutukset heijastuvat myös lapsiin. Tutkimuksessamme nousikin esiin laajempi yhteiskunnallinen merkitys tulevien yhteiskunnan jäsenten kasvattamisen näkökulmasta sekä alan arvostuksen kannalta, joka on mahdollista vain, kun työntekijät itse arvostavat itseään.

Tutkimuksemme antoi arvokasta tietoa siitä, että varhaiskasvatuksessa hyödynnetään lasten lisäksi myös työntekijöiden vahvuuksia. Vahvuuksia hyödynnettiin johtajien näkökulmasta päivittäin monissa erilaisissa yhteyksissä, mikä kertoo vahvuusajattelun leviämisestä ja juurtumisesta työyhteisöihin. Monissa yhteyksissä, kuten rekrytoinnissa ja vastuutehtävien jakamisessa, vahvuuksia pidettiin erityisen tärkeinä ja kyseisten toimintojen lähtökohtana. Työhyvinvoinnin näkökulma nousi esiin vahvana tekijänä vahvuuksien hyödyntämisen merkityksen kannalta. Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää jokaisessa työyhteisössä, mutta erityisesti varhaiskasvatuksessa, jossa työntekijöiden lisäksi myös lapset ja perheet ovat työolojen seurausten vaikutusalueella. Vahvuuksia hyödyntämällä voidaan osaltaan pyrkiä työntekijöiden parempaan työhyvinvointiin. Vaikka aihetta ei ole varhaiskasvatuskontekstissa vielä tutkittu paljon, tutkielmamme antaa viitteitä siitä, että työntekijöiden vahvuuksia huomioimalla varhaiskasvatuksen työyhteisöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti.

5 Pohdinta

Tutkielmamme pohdinnassa reflektoimme tutkimusprosessia kokonaisuudessaan sen toteuttamisen, luotettavuuden ja eettisyyden kannalta. Pohdimme myös tutkimuksessamme nousseita tuloksia ja vahvuusajattelun kehitystä varhaiskasvatuksen kentällä.

5.1 Pohdintaa tutkimuksen toteuttamisesta

Lichtmanin (2012, 52–55) mukaan tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat muun muassa seuraavat asiat: tutkimus ei saa vahingoittaa ketään, tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti tulee säilyttää ja tutkimuksen aineistoa tulee käsitellä luotettavasti. Lisäksi tutkimukseen tulee aina olla tutkittavien lupa, ja tutkijan tulee kohdata tutkittava sensitiivisesti, mutta ei myöskään liian kaverillisesti. On myös tulkittava saatuja tuloksia ja esitettävä todisteita tutkimuksen uskottavuuden kannalta. (Lichtman 2012, 52–55.) Eettisyyden takaamiseksi tutkimus pyrittiin toteuttamaan luottamuksellisesti, eikä haastatteluihin ole jätetty tarkkoja tietoja, joista pystyisi yhdistämään haastateltavan vastauksiin.

Lisäksi olemme pyytäneet kaikilta haastateltavilta kirjallisen luvan tutkimukseen (ks. Liite 3) ja lupasimme käsitellä tutkimusaineistoa luotettavasti. Emme tunteneet haastattelemiamme ihmisiä, joten tutkimusasetelma pysyi hyvin ammatillisena. Haastateltavat saivat nähdä teemahaastattelun rungon etukäteen ennen haastattelua, joka myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan lisää tutkimuksen eettisyyttä. Asetuimme tutkijoina täysin puolueettomaan asemaan, emmekä fenomenografisen lähestymistavan mukaan pyrkineet löytämään niin sanotusti oikeita tai vääriä käsityksiä. Kerroimme tämän myös haastateltaville ennen haastattelun alkamista. Lisäksi esittelimme tutkimuksen tulososion kaikille haastateltaville ennen tutkimuksen julkaisua, joka mielestämme oli myös eettisesti hyvä ratkaisu.

Tutkimuskysymystemme asettelu sisälsi ennakko-oletuksen siitä, että tutkimukseemme osallistuvilla johtajilla olisi jonkinlaisia käsityksiä vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, ja että niillä saattaa olla jotain merkityksistä heidän työyhteisössään. Lisäksi oletimme, että jokaisessa paikassa on varmasti omanlaisensa toimintatavat liittyen vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Vahvuuksien tarkastelussa onkin syytä ottaa huomioon, että eri kulttuureissa arvostetaan erilaisia vahvuuksia (Peterson & Park 2006, 1151). Meidän tutkimuksessamme kaikki päiväkodit ovat suomalaisia ja samasta kaupungista, joten suuria kulttuurieroja ei maantieteellisesti ole selitettävissä. Ajattelemme kuitenkin, että jokaisessa

päiväkodissa on oma kulttuurinsa, joten eri paikoista voi nousta erilaisia käsityksiä. Monikulttuurisessa ja muuttuvassa maailmassa tunnustetaan se, että ihmisten erilaisuus on rikkaus ja työpaikoille välttämätöntä (Luthans & Youssef 2009, 579–588). Tutkimuksen luotettavuuteen saattavat vaikuttaa esimerkiksi johtajien erilaiset näkemykset siitä, mitä he pitävät vahvuuksina. Kuten alussa totesimme, tarkkaa määritelmää vahvuuksille ei annettu, ja se jättää aineistolle hieman tulkinnan varaa.

Haastattelujen aikana tavoitteenamme oli ohjailta mahdollisimman vähän haastateltavien vastauksia kysymyksillämme tai kommentteillamme. Tästä syystä haastatteluissa täytyi kiinnittää huomiota sanavalintoihin ja kysymysten avoimuuteen, jotta erilaiset näkökulmat pääsisivät vapaasti esiin. Haastatteluiden aikana ja niitä tulkittaessa meidän oli tärkeää tiedostaa myös niihin kohdistuneet ennako-oletuksemme, jotta emme ohjailleet haastattelutilanteita liikaa tai tulkinneet vastauksia omien ennakkokäsitystemme kautta. Näin tutkimuksen tulokset voivat aidosti pohjautua haastatteluista saamamme tiedon varaan. On kuitenkin huomattava, että tutkija ei voi koskaan täysin päästä irti omista uskomuksistaan (Lichtman 2012, 25). Lisäksi aineistoa analysoitaessa täytyi muistaa, etteivät kategoriat edusta suoraan yksittäisten ihmisten ajattelua, vaan erilaisia ajattelutapoja yleensä (Huusko & Paloniemi 2006, 169).

Haastatteluissa jotkut kysymystemme muotoilut saattoivatkin johdatella johtajien vastauksia tiettyyn suuntaan (esim. työhyvinvointi näkökulma, josta kysyimme suoraan), mutta vastauksissaan johtajat perustelivat näkökulmiaan tuoden varmistusta siihen, ettei vastaus ollut ainoastaan seurausta johdattelevasta kysymyksestä. Toisaalta tarkoituksenamme ei ollut esimerkiksi kartoittaa sitä, kuinka hyvin päiväkodin johtajat tunnistavat tai hyödyntävät vahvuuksia työyhteisöissään, vaan löytää monipuolisesti erilaisia keinoja ja hyviä käytäntöjä vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan haastattelun etuna on nimenomaan se, että voi valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla mahdollisesti on kokemusta ja sitä kautta käsityksiä aiheeseen liittyen.

Litteroimme ilmaukset puhekielisinä tiedostoon, jotta emme muuttaisi ilmauksen sisältöä muokkaamalla sen muotoa. Pohdimme, että mikäli jollakin haastateltavalla olisi ollut esimerkiksi vahvasti erottuva murre, voisi ilmaisuja pelkistää siten, etteivät tällaiset seikat paljasta haastateltavaa. Tällaista ongelmaa emme havainneet lukiessamme aineistoa läpi, sillä aineistoa kerättiin kaikista haastatteluista ja useiden haastateltavien puhetyyli sekä ilmaisut olivat hyvin samankaltaisia, kun vertailimme litteroituja aineistoja keskenään. Analysoituamme ilmaukset, lähetimme ne kommentoitavaksi kaikille haastattelemillemme johtajille. Johtajien

palaute liittyen tulososioon oli hyvää ja rakentavaa, mutta osa johtajista koki vahvojen puhetyyliä alentavan anonymiteettiä. Johtajien esiin nostamien seikkojen perusteella kiinnitimme erityistä huomiota anonymiteetin varmistamiseksi. Varmistuimme esimerkiksi siitä, että oli järkevää jättää ilmaukset koodaamatta, sillä mielestämme siitä olisi ollut tässä tapauksessa enemmän haittaa, kuin hyötyä. Lisäksi muokkasimme hieman merkityksellisiä ilmaisuja palautteiden perusteella, kuitenkin varoen muuttamasta niiden keskeistä sisältöä.

Tutkimuksessamme käytetty teemahaastattelu on metodina laadullinen, joten tulokset eivät ole laajalti yleistettävissä. Fenomenografinen laadullinen analyysi nostaa kuitenkin esiin käsityksiä, joiden voidaan ajatella olevan osa ilmiön inhimillistä ymmärrystä (Åkerlind 2005, 6–7). Tulokset voivat täten antaa jonkinlaista suuntaa siitä, millaisia käsityksiä vahvuuksien hyödyntämisestä päiväkodin johtajan työssä saattaa olla myös muissa varhaiskasvatusyksiköissä. Fenomenografinen analyysi toimi mielestämme tutkimuksessamme hyvin. Yhdessä tekemisestä oli paljon hyötyä kokemuksemme perusteella. Yhdessä kirjoittaminen tarjoaakin esimerkiksi mahdollisuuden koko prosessin ajan keskustella asioista sekä oppia uutta, muokata omia näkemyksiä ja harjaannuttaa tieteellistä ajattelua (Jokinen & Juhila 2002, 114). Lisäksi koimme, että kaksilla silmillä tarkastelun ja yhteisten keskustelujen ja pohtimisen myötä analyysin tekeminen oli suhteellisen helppoa ja antoisaa. Esimerkiksi teemoja muodostaessamme huomasimme, että oli hyvä pohtia yhdessä, onko kyseessä oma teema vai soveltuuko kyseinen ilmaus jo jonkin aiemman teeman alle. Tämä oli varmaankin myös analyysin haastavin vaihe, sillä ilmausten sekä teemojen rajat saattoivat olla haasteellisia erottaa. Tässä kohtaa korostuukin meidän tutkijan roolimme. Toiset tutkijat olisivat saattaneet muodostaa esimerkiksi täysin erilaisia kategorioita teemojen pohjalta. Olemme kuitenkin pyrkineet muodostamaan mielekkäitä teemoja aineistolähtöisesti.

Pohdimme, ohjasiko jo alussa määrittelemämme kategoriat analyysiä liikaa, ja oliko ongelmallista toteuttaa analyysiä hieman eri järjestyksessä. Lisäksi aineistoa olisi voinut varmasti tarkastella myös muilta kannoilta, jolloin sieltä olisi voinut nostaa jotakin muuta mielenkiintoista. Toisaalta pyrimme valinnoillamme pitämään tutkimuskysymykset keskiössä analyysiä tehdessämme. Kokonaisuudessaan analyysi oli mielestämme toimiva ja saimme sen avulla tietoa niistä aiheista, joita oli tarkoituskin tutkia.

5.2 Pohdintaa tutkimuksen tuloksista

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden vahvuuksia tunnistettiin ja hyödynnettiin monilla eri tavoilla tutkimukseen osallistuneiden johtajien työyhteisöissä. Haastattelemistamme johtajista osa kuitenkin nosti esiin, ettei vahvuuksista vielä puhuta tarpeeksi. Johtajien mukaan vahvuuksiin tulisikin kiinnittää vieläkin enemmän huomiota ja puhua niistä myös ääneen. Eräs johtaja mainitsi, että hän on vasta herännyt siihen, kuinka vähän vahvuuksista puhutaan, ja kuinka järkevää toisten vahvuuksia olisi tunnistaa ja hyödyntää. Kyseinen johtaja nosti esiin myös sen näkökulman, että suomalaisessa kulttuurissa on ollut tapana keskittyä enemmän heikkouksiin. Luontenvahvuuksista kannattaakin puhua esimerkiksi työkaverin kanssa, sillä puhe vahvuuksista tarttuu herkästi (Yeager, Fisher & Shearon 2011, 65).

Johtajat tunnistivat, että aihetta käsitellään heidän työyhteisöissään, mutta osaamisesta ei välttämättä puhuta vahvuuksien nimellä. Vahvuus-sana kierretään johtajien mukaan muilla positiivisilla ilmauksilla, kuten että ”te ootte niin hyviä”. Linleyn (2008, 77) mukaan kaikille vahvuuksille ei välttämättä ole sitä hyvin kuvaavaa nimeä, mutta se ei tarkoita, etteikö vahvuuksista silti voitaisi keskustella. Osassa päiväkodeista oli käytetty esimerkiksi kehutauluja, joissa positiivisia asioita ja vahvuuksia oli nostettu esiin kaikkien nähtäville. Kehutaulujen ideana olikin kyseisen päiväkodin johtajan mukaan se, että vahvuuksiin voidaan palata esimerkiksi uuden tiimin kanssa.

Toisaalta eräs johtaja aloitti vastauksensa, ettei osaa sanoa, miten tunnistetaan ja hyödynnetään työntekijöiden vahvuuksia, vaikka lopulta alkoi kuitenkin kertoa konkreettisia esimerkkejä aiheesta. Tämä kertoo ehkä siitä, että aihe ei välttämättä ole johtajilla aktiivisen tarkkailun alla, mutta aiheeseen syventyessä asioita alkaakin nousemaan pintaan. Olimme lähettäneet etukäteen johtajille teemoja pohdittavaksi, jotta he voivat halutessaan etukäteen miettiä niitä ja valmistautua vastaamaan kysymyksiin kyseisistä teemoista. Kaikki johtajat eivät olleet tähän mahdollisuuteen tarttunut, mutta emme kokeneet, että se olisi merkittävästi vaikuttanut haastatteluihin. Aiheeseen syventyessä jokainen johtaja toi esiin konkreettisia esimerkkejä tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia, ja jokaista haastattelua pystyttiin hyödyntämään. Pohdimme kuitenkin, olivatko kysymykset liian laajoja, sillä eri johtajat ymmärsivät ne eri tavoilla ja täten myös vastaukset erosivat. Emme kuitenkaan halunneet rajoittaa johtajien vastauksia liikaa ohjailevilla kysymyksillä, mutta jäimme silti pohtimaan, olisiko tietyt tarkemmat kysymykset voineet herättää johtajissa lisää ajatuksia vahvuuksiin liittyen.

Huomasimme, että vahvuusajattelu oli rantautunut päiväkodeihin, joissa kävimme haastattelemassa johtajia. Eräässä päiväkodissa oli otettu tietoisesti tavoitteeksi kehittää positiivista pedagogiikkaa, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan sisältäen vahvuusajattelua ja vahvuuksien tunnistamista. Eräässä päiväkodissa puolestaan oli ajatuksena jatkokehittää kehitäjäideaa niin, että ne laitettaisiin käytävälle myös vanhempien ja huoltajien nähtäville. Tällä tavalla työntekijöiden vahvuudet tulisivat näkyväksi myös perheille, jolloin vahvuusajattelu leviäisi työyhteisöä laajemmalle. Selkeästi vahvuusajattelu ja positiivisen psykologian teemat ovat vahvassa nousussa päiväkodeissa, ja lasten lisäksi niitä hyödynnetään myös työntekijöiden tasolla. Yeagerin, Fisherin ja Shearonin (2011, 65) SMART-mallin mukaan T (training) eli vahvuuksien käytön harjoittaminen onkin tärkeää, sillä ”vahvuuslihaksia” tulee heidän mukaansa harjoittaa, jotta niiden käytöstä tulee sujuvaa. Vahvuuksia voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi juuri kirjoittamalla niitä ylös, jolloin vahvuuksia on helpompi sisäistää (Yeager, Fisher ja Shearon 2011, 65). Johtajat toivat kuitenkin ilmi, että vahvuuksien tunnistaminen on haastavaa, sillä työntekijät täytyy ensin tuntea hyvin, jotta vahvuuksia on mahdollista tunnistaa ja hyödyntää. Lisäksi jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu tuoda esiin omia vahvuuksiaan. Vahvuuksien lisäksi lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin myös heikkoudet. Johtajat pitivät tärkeänä tunnistaa myös heikkoudet ja kehityskohteet, sillä vahvuuksien ohessa myös kehittämiskohteiden tiedostamisen ajateltiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Mischelin & Mendoza-Dentonin (2006, 262) mukaan ihmisen tuleekin tunnistaa myös haasteet ja heikot kohdat, jotta voidaan myös löytää keinot ylittää ne.

Tässä tutkimuksessa käsitelimme johtajien käsityksiä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä työntekijöiden näkökulmasta ja verrata tuloksia johtajien näkökulmiin. Työntekijöiden omat kokemukset voisivat antaa vielä tarkemman kuvan konkreettisesta vahvuuksien hyödyntämisestä. Työntekijöiden näkemykset vahvuuksien hyödyntämisestä voivat erota myös toisistaan, sillä ihmisten kokemukset samasta asiasta voivat olla täysin erilaisia, kuten aiemmin tässä tutkimuksessa mainitsimme. Koemme silti, että oli mielenkiintoista tutkia johtajien käsityksiä aiheesta, sillä johtajalla on mahdollisuus luoda päiväkotitiimi kulttuuri, jossa tällaisiin asioihin kiinnitetään huomiota. On työntekijän etu, mikäli johtaja ottaa vahvuudet huomioon työssään tekemissään ratkaisuisissa, kuten rekrytoinnissa, ryhmien ja tiimien jaossa, sekä joka päiväisissä arjen tilanteissa.

6 Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2011) *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.
- Ackerley, N. (2018) *Wellbeing at Work*. British Veterinary Nursing Association (BVNA), *Veterinary Nursing Journal*, 33(1), 7.
- Ahonen, S. (1994) Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 113–160.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Albrecht, S. F., & Braaten, S. (2008) Strength-based assessment of behavior competencies to distinguish students referred for disciplinary intervention from nonreferred peers. *Psychology in Schools*, 45, 91–103.
- Alila, K. (2013) *Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012*. Acta Universitatis Tamperensis 1824. Tampere: Tampere University Press.
- Aspinwall, L. G. & Staudinger, U. M. (2006) Johdanto. Teoksessa L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger. *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 16–33.
- Baltes, P. B. & Freund, A. M. (2006) Ihmisen vahvuudet ja viisaus. Teoksessa L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger. *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 34–46.
- Bibb, S. (2016) *Strengths-Based Recruitment and Development: A Practical Guide to Transforming Talent Management Strategy for Business results*. London; Philadelphia, Kogan Page Limited.
- Biswas-Diener, R. (2010) *Practicing Positive Psychology Coaching : Assessment, Activities and Strategies for success*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Boniwell, I. (2012) *Positive Psychology in a Nutshell : The Science of Happiness*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Cameron, K. (2012) *Positive leadership - strategies for extraordinary performance*. USA: Berrett-Koehler.
- Creswell, J.W. (2013) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cohn, B., Merrell, K. W., Felver-Grant, J., Tom, K., & Endrulat, N. R. (2009) Strength-based assessment of social and emotional functioning: Sears-c and sears-a. Presented at the meeting of the National Association of School Psychologists Boston, MA.

- Cox, K. F. (2008) Tools for building on youth strengths. *Reclaiming Children and Youth*, 16, 19–24.
- Demirci, I. & Eksi, H. (2018) Keep Calm and Be Happy : A Mixed Method Study from Character Strengths to Well-being. *Educational Sciences: Theory and Practice* 18(2), 279–330.
- Discprofiili. Haettu 4.9.2019 osoitteesta <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>
- Driver, M. (2011) *Coaching Positively: Lesson for Coaches From Positive Psychology*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Dunn, L. B., Iglewicz, A. & Moutier, C. (2008) A Conceptual Model of Medical Student Well-Being: Promoting Resilience and Preventing Burnout. *Academic Psychiatry*, 32(1), p. 44–53.
- Eskola, J. (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihevaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (5., uudistettu ja täydennetty painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. 209–231.
- Hakanen, J. (2014) Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 340–365.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013) Leadership tasks in Early Childhood Education. Teoksessa: E. Hujala, M. Waniganayake & j. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. 213–234.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006) Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- Häkkinen, K. (1996) Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.
- Isen, A.M. (2006) Myönteinen tunne ihmisen vahvuuden lähteenä. Teoksessa L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger. *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 186–201.
- Jokinen, A. & Juhila, K. (2002) Yhdessä kirjoittaminen. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty. *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino. 109–118.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) *Johtamien ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Laursen, E. K. (2000) Strength-based practice with children in trouble. *Reclaiming Children and Youth*, 9, 70–75.
- Lichtman, M. (2012) *Qualitative Research in Education – A User’s Guide*. SAGE Publications Ltd.
- Linley, A. (2008) *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.
- Littman-Ovadia, H. & Streger, M. (2010) Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology* 5 (6), 419–430.
- Løvgren, M. (2016) Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24(1), 157–167.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2009) Positive workplaces. Teoksessa S. J. Lopez & C. R. Snyder (Toim.), *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press. 579–588.
- Maddux, R. B., Wingfield, B. & Osgood, D. A. (2009) *Team building: Turn Personal Strengths into group success*. Rochester, Axzo Press.
- Magnusson, D. & Mahoney, J. L. (2006) Holistinen lähestymistapa myönteisen kehityksen tutkimuksessa. Teoksessa L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger. *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 232–250.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. (2010) Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Saatavilla: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Martela, F. (2014) Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 30–62.
- Marton, F. (1981) Phenomenography — Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), pp. 177–200.
- Marton, F. (1986) Phenomenography – A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought* 21 (3), 28–49.
- Meretniemi, I. (2012) *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum.
- Mikkola, A., Repo, L., Vlasov, J., Paananen, M. & Mattila, V. (2017). *Varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytila*. Julkaisut 22:2017. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Mischel, W. & Mendoza-Denton, R. (2006) Tahdonvoima ja sosioemotionaalinen äly ihmisen toimijuuden ja potentiaalisen voimistamisessa. Teoksessa L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger. *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Helsinki: Edita. 251–262.

- Murdoch, A. & Kerry, T. (1992) The art and science of positive management – some implications for training education managers. *School organisation* 12 (3), 247–253.
- Niikko, A. (2003) Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. 33–38.
- Nivala, V. (1999) Päiväkodin johtajuus. Väitöskirja, Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Paananen, M. & Tammi, T. (2017) Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniulotteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti: Journal of Early Childhood Education Research* 6 (1), 43–60.
- Peterson, C. & Park, N. (2006) Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior* 27 (8), 1149–1154.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004) *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*. New York, Oxford University Press.
- Proctor, C., Maltby, J. & Linley, A. (2010) Strengths Use as a Predictor of Well-Being and Health-Related Quality of Life. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 12(1), 153–169.
- O'Brien, M. & Blue, L. (2018) Towards a positive pedagogy : designing pedagogical practices that facilitate positivity within the classroom. *Educational Action Research* 26 (3), 365–384.
- Ojanen, M. (2014) *Positiivinen psykologia (2. uudistettu painos)*. Helsinki: Edita.
- Oswald, D. P., Cohen, R., Best, A. M., Jenson, C. E., & Lyons, J. S. (2001) Child strengths and the level of care for children with emotional and behavioral disorders. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 9, 192–199.
- Rhee, S., Furlong, M. J., Turner, J. A., & Harari, I. (2001) Integrating strength-based perspectives in psychoeducational evaluations. *The California School Psychologist*, 6, 5–17
- Seligman, M. (2008) *Aito onnellisuus: positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään*. Helsinki: Art House. Suomentanut Markus Lång teoksesta M. Seligman (2002) *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. London: Simon & Schuster Lt
- Sosik, J. J. (2015) *Leading with Character : Stories of Valor and Virtue and the Principles They Teach*. North Carolina: Information Age Publishing. Second edition.
- Suomalaisen Työn Liitto (2017) *Made By Finland –kampanjatuutkimus*. Haettu 18.12.2019 osoitteesta <https://suomalaintyyo.fi/2017/12/20/made-by-finland-kampanjatuutkimus/>
- Aiheeseen liittyvä uutinen, haettu 18.12.2019 osoitteesta:

<https://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-suomalaistyönantajat-eivat-tunnista-alaistensa-vahvuuksia-riittavan-hyvin/2eee88ec-7b34-37a6-8399-adda2bb12334>

- Suonsivu, K. (2011) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012) Psykologinen johtamiseksi-orientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia – ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 195–226.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uljens, M. (1989) Fenomenografi forskning om uppfattningar. Lund: Student litteratur.
- Uusiautti, S. (2019) Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014a) Positiivinen psykologia - mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 18–27.
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014b) Hyveet ja luontevahvuudet. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 63–84.
- Uusitalo-Malmivaara, L. & Vuorinen, K. (2016) Huomaa hyvä! Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luontevahvuutensa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Van Woerkom, M. & Meyers, M. C. (2015) My Strengths Count! Human Resource Management, 54(1), pp. 81–103.
- Varhaiskasvatuslaki (2018) 13.7.2018/540, Finlex.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki: Opetushallitus.
- Vesterinen, P. (2006a) “Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–48.
- Vesterinen, P. (2006b) Johdanto. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 7–15.
- Via Character -testi. The 24 Character Strengths. Haettu 4.9.2019 osoitteesta: <https://www.viacharacter.org/character-strengths>
- White, M. A. & Waters, L. E. (2014) A case study of ‘The good school’: Examples of the use of Peterson’s strengths-based approach with students. The Journal of Positive Psychology 10 (1), 69–76.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011) Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study

and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15–19.

Yeager, J. M., Fisher, S. W. & Shearon, D. N. (2011) *Smart strengths*. New York: Kravis Publishing.

Ylen uutinen (12.9.2018) Lasten hyvien puolien korostaminen muutti koulutyötä – nyt myönteistä otetta kokeillaan yläkoulussa. Kirjoittanut: Sari Vähäsarja. Haettu 29.10.2019 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-10350338>

Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S. & Määttä, K. (2012) Critical viewpoint to early childhood education teachers' well-being at work. *International Journal of Human Sciences*: 9 (1), 458–483. Saatavilla:

https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=leadership+%22early+childhood+education%22+%22strength+based%22&btnG=

Åkerlind, G. 2005a. Academic growth and development – How do university academics experience it? *Higher Education* 50(1), 1–32.

Liite 1

Teemat ja merkitykselliset ilmaukset

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teema 1. Vahvuuksia tunnistetaan arjessa työn ohessa | <ol style="list-style-type: none">1. Luonteet tulee tietenki esille tässä ihan normaalityössäkin...2. Yhteisissä projekteissa - - nii siellä ne sitte nousee varsinki sitte mulleikki näkyviin, että mitä kukin osaa tai on vahva missä.3. ...kyllä se on varmaan ihan luonteva havainto (vahvuuksien tunnistaminen) molempien (johtajan ja työntekijän) suunnalta... |
| Teema 2. Vahvuuksia tunnistetaan tietoisesti arjessa havainnoimalla | <ol style="list-style-type: none">1. ...tavoitteena et määhän kävisin edes kerran siellä muutaman tunnin olemassa (ryhmissä havainnoimassa)2. Se että määhän oon tuolla (läsnä), pyrin käymään tuolla ryhmissä aika paljon...3. ...vahvuuksia ei välttämättä ihminen ite näähän - - keskustelujen kautta ja läsnäolemalla ja sitte havainnoimalla - - mut se vaatii aikaa ja jalkautumista...4. Mun tapana on kiertää nuissa ryhmissä aamusin ja välillä päivälläki sillä tavalla, että kohtaan työntekijöitä ja juttelen aika paljo...5. ...itellä on vuosien myötä kehittyne se semmonen silmä havainnoida asioita. |
| Teema 3. Vahvuuksia tunnistetaan muilta saadun tiedon perusteella | <ol style="list-style-type: none">1. ...tietoa (vahvuuksista) - - varajohtajilta.2. Määhän kuulen paljon muilta niitä asioita ja miten tehhään töitä ja minkälaisia juttuja tapahtunu ja et määhän niistä niinku joudun semmosesta verkosta kutomaan. |
| Teema 4. Vahvuuksia tunnistetaan johtajan ihmistuntemuksen avulla | <ol style="list-style-type: none">1. Varmaan se lähtee siitä, että ku tuntee työntekijät2. ...väitän, että (mulla) on hyvä ihmistuntemus ja sitte tavallaan oppinut lukemaan ihmisiä myös... |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 3. ...aistin ihmisiä, jollaki tapaa mää tiän millasia ne on... 4. ...ei mun tarte ku kulkea täällä ja aistia niitä asioita... 5. ...se mulla varmaan on yks mun vahvuuksista, et - - heti ku tulee siihen huoneeseen mää vähä tiän että tuo on varmaa tuollanen. 6. ...mulla on semmonen jotenki niinku herkkyys just tää, että tunnistan ihmiset kuka on mitäki. 7. ...pitää tuntea ensiksi työntekijät ja löytää sieltä heistä ne, että mikä on heijä vahvuus ja mikä on se vahva mitä he osaavat. 8. Vuosien myötä löytyy ja tunnistaa sieltä, että kenellä mikäki homma sujahtaa, ja kellä on organisointitaitojot on hyvät, ja kelle mitäki vastuuta kannattaa antaa ja vaatia. 9. ...on - - sosiaalisten tilanteiden herkkyys ja se semmone aistiminen, sosiaalinen älykkyys. 10. ...jos sulla ei ole hyvät vuorovaikutustaidot etkä ole itsesi kanssa sinut nii kyllähän se on älyttömän hankala sitte löytää toisista niitä vahvuuksia... |
| <p>Teema 5. Vahvuuksia tunnistetaan työkokemuksen myötä</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...näin pitkä johtajahistoria nii kyllä seki tuo semmosta varmuutta ja vielä enemmän, jos mää oon tämmöne herkkis tunnistamaan asioita ja vahvuuksia, niin vielä enemmän se työkokemus on tuonu. |
| <p>Teema 6. Vahvuuksia tunnistetaan kehityskeskusteluissa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...(tulee ilmi) kehityskeskusteluissa ja muissaki... 2. ...oon - - pitäny kehityskeskusteluja, ja joka kertaha siinä tavallaan tehään päivitys sen yksittäisen työntekijän kanssa hänen ajatuksistaan ja missä mennään. 3. Kyllähän vahvuudet varmasti parhaiten tunnistaa kehityskeskustelujen kautta. Että se on varmaan yks semmonen työväline |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>siihen - - sieltä putkahtelee semmosia helmiä ja ajatuksia, ja toiveitakin sen työn suhteen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ...henkilökohtaisissa näissä kehityskeskusteluissa... 5. ...tietosesti henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa... 6. Kyllä ne sinnekki (kehityskeskusteluun) on ne miettineet jo, että mitä vahvuuksia heillä on. |
| <p>Teema 7. Vahvuuksia tunnistetaan työntekijän itsensä kertomana</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...luottamaa siihen työntekijään itseensä et se kertoo. 2. ...koen, että mejän työntekijät on sen verran itsevarmoja ja luottavat itseensä, että he kyllä hyvin selvästi tuovat oman osaamisensa esille. Että ei oo tämmöstä pihtaamista ja vakan kannen alle panemista... 3. ...osa haluaa päästää lähemmäs - -, ja kertua asioita 4. On tietysti (merkityksellistä) se oma (työntekijän) aktiivisuus... 5. ...kun oot ite semmonen vilpitön nii sitte ihmiset uskaltaa avautuu... |
| <p>Teema 8. Vahvuuksia tunnistetaan johtajan toimesta keskusteluissa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...vaikka ei haluaiskaan tuua ite niitä vahvuuksia, niin ku juttelee, nii kyllä niitä hyvin äkkiä sieltä (nousee) mitkä on tämän ihmisen (vahvuudet) tai mikä on se kiinnostuksen kohde... 2. ...kyllähän mää tietenkin aika paljo keskustelen ihmisten kanssa, ja sitte he haluavat keskustella mun kanssa... 3. ...siinä on se (kahvitauko) tavallaa semmone vapaan kommunikaation paikka, missä voi keskustella vappaammasti. |
| <p>Teema 9. Vahvuuksia tunnistetaan muiden toimesta erilaisilla välineillä</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...jokaisella oli oma kehutaulu [ilmausta muutettu] seinällä ja kirjoitetti niitä hyviä juttuja, vahvuuksia. 2. (Tehtiin) jokaiselle tämmöset - - kehutaulut [ilmausta muutettu]. Elikkä jokaisesta henkilöstössä pantiin ylös nämä positiiviset asiat. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Jokaiselle oli oma kirjekuori ja jokainen kävi panemassa jokaisesta yhen positiivisen asian. |
| Teema 10. Vahvuuksia tunnistetaan itse erilaisilla välineillä | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...jotaki (vahvuuksien tunnistamisen) testejä...semmonen nelikenttä, vähä niinku arvio, et siitä sai neljä eri väriä, jotka tiettyjä luonteenpiirteitä sitte painotti. 2. ...vahvuuksien lista ja pyysin kehityskeskusteluun tuota poimiin niistä 5–10. |
| Teema 11. Vahvuuksia hyödynnetään ryhmien muodostamisessa tiimin kannalta | <ol style="list-style-type: none"> 1. Yritän tehdä hyviä ryhmiä - - tiimejä tekemään työtä... 2. ...et mitä vahvuuksia jollakin on ja, jos jollaki toisella niitä ei oo, nii ne ois hyvä laittaa yhteen (samaa ryhmään). 3. ...ryhmien muodostaminen... 4. ...(mietin), että kuka kenenki kanssa työskentelee missäki... 5. Että ku ei oo ajatus, että se on vaa mielivaltaista tai että nyt meni näin, vaan se, että se ois systemaattista ja järkevää (tiimien rakentamisessa)... 6. ...mää joudun aattelee tämmösiä ihmisten vahvuuksia ja haasteita - - seki vaikuttaa siihen ryhmän muodostamiseen sitte. |
| Teema 12. Vahvuuksia hyödynnetään ryhmien muodostamisessa pedagogisen osaamisen kannalta | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...mietin sen siitä, että mitä kaikkea siinä tarvitaan vaikkapa pienten ryhmässä... 2. Meillä on aikanaan ollu tuetun esiopetuksen ryhmä ja muuta, että niitä, jotka on työskennelly siinä ryhmässä - - heidän osaamistaan ja kokemustaan on hyödynnetty myös sitte muissa ryhmissä. 3. ...en ikinä oman johtajuuteni aikana lähteny siihen, että - - ku sää oot nyt ollu kaks vuotta sielä eskarissa nii sää meet nyt pienille - - ku nyt on sun vuoro - - semmonenki rohkeus pitää sitte olla, että ihminen erikoistuu johonkin, jos taidot siihen riittää... |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. ...halutaan jonkun - - lapsiryhmän kanssa et sinne menee tuttu aikuinen - - et siellä on erityistarpeita... 5. ...kyllä meillä aika selkeästi on tässä talossa muodostunu nää viis ja kuus vuotiaiden ryhmien henkilökunta, he ovat myös selkeästi kouluttautuneet tässä työnpuiteissa siihen tehtävään - - ei voi syrjäyttää sitä ammattitaitoa, jotka ihmiset on hankkinut sen työn eteen... 6. Meillähän hirveän paljon määrittää myös nämä tuentarpeiset lapset, että miten voidaan ajatella henkilökuntaa, että kuka selviää mistäkin työstä... |
| <p>Teema 13. Vahvuuksia hyödynnetään rekrytoinnissa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...haen mulle uutta työntekijää tänne... 2. ...työyhteisössä on vaikka jossaki asiassa tämmöstä osaamisvajetta, nii mää haen henkilöä, joka täyttää sen sitte. 3. ...työntekijöitten paikkoja on auki niin se, että mää tunnistan sen osaamisvajeen sieltä, nii sit mää lähen hakemaan siihä sitä apua... 4. Meillähän on rekrytointi tosi tarkkaa, jos meillä on tiettyjä vahvuuksia mitä meidän pitää painottaa tietyissä ryhmissä nii me rekrytoinnissa ilmotetaan jo niistä asioista ja sitte haastattelun yhteydessä kysytään kyllä ne tietyt asiat. 5. ...työhaastattelujen kautta rekrytoinnissahan - - katotaa siitä hakemuksesta ensinnäki ja sitte työhaastattelussa, että mitä osaamista meille haetaan. 6. ...kyllähän rekrytoinnissa täytyy kattoo laajempi näkökulma, et riippuu rekrytoijaanko määräaikaisesti vai vakituisesti. |
| <p>Teema 14. Vahvuuksia hyödynnetään työyhteisön toimimiseksi</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sitä (osaamista) hyödynnetään yhteisesti tässä yhteisössä. 2. ...meillä on semmonen työtyyli täälä, että - - kaikkien ei tartte olla liikunnallisia tai kaikkien ei tartte |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>osata soittaa pianoa, mut jokaisella on oma vahvuus ja niitä hyödynnetään.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Ja hyödynnetään myös sillä tavalla, että yli sen oman lapsiryhmän. 4. ...osaaminen on kaikkien käytössä ja sitä hyödynnetään yhteisesti tässä yhteisössä. 5. ...pantais tuonne meidän kahvihuoneeseen ne kaikkien kehutaulut [ilmausta muutettu] ja sitten kun rupeaa ärsyttää se työkaveri niin vois mennä kattoo et hei täähän on tosi hyvä tyyppi - - jokaisella on ne vahvudet, nii sitte et me muistettas niitä sitte kiinnittää huomiota niihin eikä sitte niihin mitkä asiat ärsyttää. Koska se mihin sää kiinnität huomiota, nii se vahvuustuu. 6. Ja meillä on sitten työyhteisörakentajina semmosia vahvoja, rakentavia ihmisiä, jotka miettii sitte että miten sitä työyhteisöä pidetään kunnossa - - kehitetään ja miten kohennetaan tätä työilmapiiriä. 7. ...pedagogiset tiimit - - suunnitellaan vaikka kevättä, joku idea tulee että hei sähän osaat tuota hyvin, että voisitsä olla se koordinaattori. Ja sit kun se mennee oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti nii silloin ihmiset niinku suostuuki siihen, eikä aina vaa se yks... |
| <p>Teema 15. Vahvuuksia hyödynnetään tiimin toimimiseksi</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keskusteltiin keskenään pienryhmissä - - ja sillai jotenki ymmärretää toisia paremmin ku tietään, millasia vahvuuksia tai minkälainen luonne on kullaki ihmisellä. 2. Pystyy muistelemaan ja ehkä uuen tiimin kanssa taas palaamaan näihin vahvuuksiin... 3. ...ryhmäki niistä hyötyy, ku he tietää toistensa vahvuudet... |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>4. ...osataan käyttää hyödyksi sielläki (ryhmissä)...</p> |
| <p>Teema 16. Vahvuuksia hyödynnetään varhaiskasvatuksen arjen tilanteissa</p> | <p>1. Nää on semmosia hyvin yksittäisiä, päivittäisiä tilanteita.</p> <p>2. ...pystytään niitä vahvuuksia käyttämään (hyödyksi delegoimalla) - - et semmosen johtamisen aika on ohi, että minä määrään ja te teette.</p> <p>3. Projekteissa...</p> |
| <p>Teema 17. Vahvuuksia hyödynnetään työntekijöiden tukemisen näkökulmasta</p> | <p>1. Mää haluan tutustua siinä määrin, mitä henkilö haluaa itsestään tuua esille, että mää pystyn sitte sitä vastuuta antamaan, et ku ihmisillä on eri kyky kantaa vastuuta tai suhtautua muutoksiin, että pystyy niinu tavallaan esimiehenä tukemaan sitä työntekoa.</p> <p>2. ...lähet hakemaan ratkasua ja sitä et miten sää nyt tästä pääset ja millä keinoilla ja mitkä on sun...en käytä vahvuus sanoja mutta tavallaan että "säähän ossaat tämänu.</p> <p>3. ...senki miettiminen et miten mää tämän asian ilmoitan, ettei sillä mee yöunet tai se ei rupia miettimään, että onko tämä minussa vika vai...joka tilanteessa ne (vahvuudet ja heikkoudet) pitää olla läsnä.</p> <p>4. ...ku me tunnistetaan toisten vahvuudet, niin sit me pystytään tavallaan sen positiivisen kautta lähtee, et ku sää oot tässä niin hyvä...</p> |
| <p>Teema 18. Vahvuuksia hyödynnetään vastuutehtävien jaossa</p> | <p>1. ...vastuutehtäviä, joita niinku yhdessä on sovittu ja niihin saa ilmottautua ite ja ne on sillee kiinnostuksen kohteita tai vahvuuksia, et siihen sitte hakeutuu sellaset ihmiset.</p> <p>2. ...kaks henkilöä täysin vastaa siitä mejän musiikkikasvatuksesta ja näissä tapahtumissa ja muissa on tavallaa siinä se moottori...</p> <p>3. No ehkä hyödynnän sillä lailla et jos on erilaisia rooleja tai tehtäviä, mitä pitää hoitaa, jonkun listan teko vaikka - - tai jonkun kyselyn tai</p> |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>jonkun, nii sillä on selvää mitä tehdä. Tai - - jos on joku vaikea asia jossain ryhmässä, nii toisella on sitten taas semmonen vahvuus, että osaa olla hyvin vuorovaikutuksessa vanhempien kanssa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Meillähän on täällä erilaisia vastuutehtäviä, nii niissä varsinkin pääsee hyvin oikeuksiinsa nämä vahvuudet... 5. Meillä on taidepainotteinen ihminen, nii sille on mietitty esim. taidemuseon yhteyshenkilön homma... 6. Meillä on kyllä selkeesti musiikkiin erikoistunu henkilö ja me mietitään, että miten voidaan hyödyksi käyttää, koska nehän on nyt vähentyny hirveesti esim. just soittotaitoiset ihmiset... 7. ...joku musikaalisuus nii semmone on aika helppo, sitä on helppo hyödyntää. Mut sitte taas jolla on vahvat pedagogiset näkemykset nii ne onki sitte vähä haasteellisempi, koska mulla päiväkodin johtajana on kaks yksikköä - - niin se ei oo ihan yhtäkkiä tapahtuva. |
| <p>Teema 19. Vahvuuksia hyödynnetään tilojen suunnittelussa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...ku tää(päiväkot) kalustettiin täysin uuestaan - - siinä sitä ihmisten osaamista nii ergonomisiin asioihin ku liikunnan, musiikin ja näitten tiimoilta nii tarvittiin sitte. |
| <p>Teema 20. Vahvuuksia hyödynnetään päiväkodin tilaisuuksissa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...on semmosia, jotka pystyy helpommin puhumaan vanhemmille esimerkiksi siinä (vanhempainilloissa) - - nii ne sitte ottaa vähä enemmän sitä roolia siinä - - ja toiset sitte osallistuu tarvittaessa. 2. ...esim. ku kevätjuhlat on menossa nii seki tavallaan et, ihmiset tietävät vahvuutensa ja toistensa vahvuudet aivan älyttömän hyvin et kuka niinku...kenellä hoituu mikäki homma... |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Teema 21. Vahvuuksia hyödynnetään toisilta oppimisessa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...toisilta opitaan... 2. ...antavat omalla esimerkillään myös vinkkejä muille välineistön käyttöön ja tämmöseen. 3. ...näen että joku on niin hyvä jossakin, että se kannattaa laittaa toisen kanssa, joka kans sitte pian oppii sen... 4. ...tämmönen niinku mentori....vertaistuki. 5. ...meillä oli semmone mentorisysteemi jo oman talon sisällä olemassa... 6. ...(vaikka olet) tosi vahva jossaki tietyssä....älä silti tee toisten puolesta kaikkia. Et - - opasta, että miten tehhää. 7. ...meillä on pedagogisia tiimejä esimerkiksi nii sitte varhaiskasvatuksen opettajilta (kysyn), että hei pitäsikkö sää tosta ja tosta tai teijän ryhmässä oli tuosta asiasta aika hyvin, että kerrokko sen. 8. On välillä tehty niin, että jossaki ryhmässäkö on joku asia tosi hyvin, minkä ne on hoksannu nii sit mää oon toisesta talosta, missä on pikkusen haastetta sen asian kehittymisen suhteen nii mää oon pistäny havainnoimaan sinne ryhmään - - Et sillon niillä ei oo ollu vastuuta vaa saa keskittyä siihen havainnoimiseen. |
| | |
| <p>Teema 22. Vahvuuksia hyödynnetään työntekijän kehittymisen kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meillä oli täällä just ryhmäjaot, mää vähä - - pölläyttelin (sekoitti ryhmiä), että ihmiset pääsee sitten myöskin vahvuuksia käyttämään... 2. ...sittenhän on se on mun tehtävä tavallaan joko sitte tämmösen vastuuttamisen kautta, että annan tietyissä asioissa vastuuta tai sitten sillä lailla, että ku mää tiän että ihminen pystyy tekemään, nii pikkuhiljaa ujuttamaan sitä (arjessa henkilön työhön jotta kasvaa ammatillisesti) |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 3. ...sitte määh rupesin pikkuhiljaa sille antamaan vastuuta ja ensinnäki ryhmävalinnassa (ryhmään, jossa pääsee käyttämään vahvuuksia). 4. ...mitä meidän pittää kehittää on se, et kun me vielä opittais käyttämään niitä vahvuuksia niitten kehittämistarpeiden...että hyödynnettäis niitä (niiden suhteen) niin sehän olis aivan mahtava. 5. ...tavallaan semmoset vahvuudet, joita hän ei ite näe eikä huomaa, että hän käyttää ja ne on ehkä vähän pinnan alla nii ne ehkä nyt pääsee sitte sillä lailla sitte (näkyviin)... 6. Pystyy sitte jollaki tavalla ohjaamaan, että oisikko kiinnostunut (jostain tietystä koulutuksesta) 7. ...meillä on semmosia liikuntaan erittäin vihkiytyneitä henkilöitä ja - - keskitetään, että he käy sitte kaikki nääh uusimmat koulutukset ja muut. |
| <p>Teema 23. vahvuuksia hyödynnetään työyhteisön kehittämisen kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meillä on ollu kokeilu ja se jatkuu nyt muihin ryhmiin - - tottakai me alotettii se semmosesta ryhmästä, jossa määh tiesin että siellä on henkilöt jotka pystyy tämän kokeilun toteuttamaan ja me saadaan siitä hyvä materiaali, - - ja he pystyvät sen esittelemään muille, että mitä he ovat saaneet aikaan. 2. ...on tehty niin, että joka oli tehny gradun siitä, niin kävi tai puhu pedagogisessa varhaiskasvatuksen opettajien tiimissä ja lastenhoitajien tiimissä, että kummassaki ja keskusteltii sitte siitä asiasta. 3. ...valtavan vahva pedagogisissa tai tämmösissä mm... pienryhmätyöskentelyssä - - häntä oon käyttäny sillee et oon vaihtanu aina työparia aina pikkuhiljaa ja et se leviää tänne taloon. 4. Se (kokeilu) on hyvänä esimerkkinä ja mallina siihen, kun muut jatkaa sitä työtä, eikä oo tarkoitus että se on |

| | |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>samanlainen, vaan mitä he voivat sieltä napata ja kehittää omalta taholtaan.</p> <p>5. Ja hän pääsee päivittäin - - sivutehtävänsä kautta - - pedagogisia juttuja, jotka sitte meidän suunnitteluilloissa, mitä pietää tai muuta niin - - ne tulee koko yhteisön hyväksi sitte.</p> |
| <p>Teema 24. Merkitys johtajan työn kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tärkeää et mää tiiän minkälaisia ihmisiä täällä tekee työtä. 2. Mää pystyn paremmin johtamaan ja suuntaamaan myös sitä pedagogista johtamista... 3. Minullehan se on valtava tuki tämän pedagogisen johtamistyön kannalta, että enhän minäkään ole semmonen monitaituri, eli en kykene kaikkeen eikä kaikki oo semmosia minun omia juttuja, että onhan se valtavan ihanaa, että ihmisillä on semmosia vahvuuksia, joita mää voin napata, että "hei sää oot hyvä tässä", että "mahtavaa, ottasitko tämmösen projektin?". 4. Onhan se sitte minullekin ihanaa, että niitä ihmisiä on ja ne siellä arjessa pyörii, ja tietää kyllä että nyt vois tälle sanoa tästä asiasta (delegoida). 5. No on tietysti (hyötyä), ja enempiki pitäs vielä osata (hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia). 6. ...osa haluaa päästää lähemmäs ja osa haluaa tulla tosi lähelle, ja kertua asioita, - - se helpottaa taas sitte ymmärtämään sit sitä minkälainen kuormittavuus tai muu on... |
| <p>Teema 25. Merkitys lasten kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...mutta että (kun työntekijällä) on hyvä olla ja hyvä ilmapiiri ja on mukava tulla töihin, nii sittenhän sillä lapsellakin on mahdollista voida hyvin. 2. Kyllähän se (työntekijän hyvinvointi vahvuuksien |

| | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>tunnistamisen/hyödyntämisen kautta) vaikuttaa yks yhteen sinne lapseen...</p> <p>3. ...kun sää saat käyttää vahvuuksia ja sää vielä tiedät, mitkä on sun vahvuuksia, että lähettäis sen kautta, että ollaanhan me kokoajan niinku peilinä ja esimerkkinä ja mallina lapselle.</p> |
| <p>Teema 26. Merkitys työntekijän kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tärkeitä tietää ja myöski ihmisen ite tiedostaa ne on omat kummatki puolensa (vahvuudet ja heikkoudet). 2. ...kannattaa haastaa itteä (kun tuntee vahvuudet, voi myös haastaa niitä). 3. ...(itsestä kirjoitettuja hyviä asioita on) mukava lukea, ja ne kumminki sitte semmoset vahvuudet auttaa ja sittenku toiset on vielä sanonu niistä nii se - - vie taas muutaman kuukauden eteenpäin... 4. ...työntekijät itekin tykkäävät siitä, että heijät tavallaan huomataan ja he saavat vapauden toimia ja innostaa sitte myös muita mukkaa... 5. ...myönteinen palaute myös siitä myös niiltä työntekijöiltä, että saa tehdä sitä, mitä ossaa. 6. Kun ajattelee, että mää oon tämän työyhteisön jäsen ja mää oon saanu täällä tämmöstä aikaan. Että sillai voi yksilötasolla röyhittää rintaa, että mää oon se, joka on lähteny tähän mukaan ja saanu nuo muutki lähteen mukaan. |
| <p>Teema 27. Merkitys johtajan työhyvinvoinnille</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mun työhyvinvointia lisää, että mää saan kaiken rullaamaan täällä, et mun ei tarvi sitä huolehtia, mulle ei tuu vanhemmilta valituksia ja vanhemmat on ollu tyytyväisiä... 2. ...koen sen myös alkaen iha omasta työhyvinvoinnista ja sitte siitä etteenpäin... 3. Mun ei tartte murehtia, että onkohan tuo asia reilassa. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>4. ...mä saan siitä semmosta henkilöstön vahvuuksista omaan työhöni voimaa...</p> |
| <p>Teema 28. Merkitys työntekijän työhyvinvoinnille</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Minusta se (vahvuuksien tunnistaminen & hyödyntäminen) lisää nie työmotivaatiota... 2. Ku me huomataan ne meidän vahvuudet ja käytetään niitä, nii kyllähän me ollaan paljon tyytyväisempiä... 3. Tärkein tehtävä on se, että henkilöstö voi hyvin - - toki jokaisella on kehittymisen paikkojakin, mutta me ei lähdetä niitten kautta vaan vahvuuksien kautta - - ja sitte tavallaan ku henkilöstö voi hyvin ja he saavat olla omia itsejensä tiettyyn rajaan asti - - mutta että on hyvä olla ja hyvä ilmapiiri ja on mukava tulla töihin. 4. ...oikeestaan kaikki kytkeytyy - - loppumetreillä työhyvinvointiin, kun kaikki muut asiat siellä työssä, työn organisoinnissa ja sen työn hoitamisessa (on kunnossa) nii kyllähän se on suoraa sitä työhyvinvointia, että porukka voi hyvin... 5. ...samallahan se työntekijä - - saa tuua ne (vahvuudet) esille. Ja mää ajattelisin, että se motivoi sitte taas lissää. 6. ...se luo aina sitä motivaatiota lissää. 7. Nimenommaan on (merkitystä työhyvinvoinnille). - - Tätä hommaa ei tehtäs mitenkäpäin, jos meillä ei ois hyvä olla. 8. ...sillähän (myönteisellä palautteella) me ihmiset eletään - - se kannustaa sitte jaksamaan... |
| <p>Teema 29. Merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ymmärrettäs toinen toisiamme vähän paremmin... 2. ...kaikkia niitä (erilaisia työntekijöitä) tarvitaan tässä yhteisössä. 3. Ymmärretää toisia paremmin... |

| | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. Joskus voi pelottaa todella se, että jos keskityttään niihi osajiin ja heijä esimerkkiinsä, nii se voi aiheuttaa semmosta mustasukkasuutta, mutta meillä sitä ei kyllä, minä en oo ainakaa sitä nähny että. Jokainen niinku osaa nähä sen merkityksen... 5. ...me saahaa tavallaa se paras mahdollinen siitä työntekijästä "irti". 8. ...nähhään se, että meillä on ne vahvuudet kaikilla ja niitten kautta oppiminen tapahtuu paljon paremmin ja asiat yleensäkin luistaa... |
| <p>Teema 30. Merkitys työilmapiirin kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. ...ryhmissään sitte tietävät toisensa ja sillee sopivat ne asiat - - et kaikilla on mukava ja semmonen turvallinen olo olla. 2. ...kenenkää ei tartte kadehtia tai olla mustasukkasia, että joku on (hyvä jossakin). 3. ...jos on koko ajan negatiivinen, nii se syö ihan hirveesti voimavaroja ja kaikkialta. Sitten ku saahaan se positiivinen ajattelu sinne ja ne voimavarat käyttöön nii se on ihan niinku eri asia. |
| <p>Teema 31. Merkitys yhteiskunnan kannalta</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kyllähän se vaikuttaa kaikkeen - - ku me arvostetaan itseämme, me voiaan arvostaa omaa työtä ja sitte se, jos aatellaan yhteiskunnallisesti ku me ruvetaan arvostaan omaa työtä, nii palkkaus nousee ja semmosta nii onhan sillä ihan valtavat (vaikutukset)... 2. Meillä on näitä lapsia täällä, jotka ovat näitä kasvavia yhteiskunnan jäseniä, että haluttais pysyä ajassa mukana (kehittyä) sitte sillä lailla. 3. (Lapsia) varten me täälä ollaan - - lapsen parhaaksi ja perheitä, huoltajia varten, että se vahvuus heijastuu kyllä sinne. |
| | |

Liite 2

Teemahaastattelurunko:

1. Taustakysymykset

- koulutustausta / polku johtajaksi
- johtamiskokemus vuosina
- johtamiskokemus kyseisessä yksikössä

2. Ajatuksia omista ja muiden vahvuuksista työyhteisöissä

3. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen johtajan näkökulmasta: keinot ja tilanteet?

4. Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen johtajan työssä: keinot ja tilanteet?

5. Vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen merkitys työyhteisössä

6. Kokemukset vahvuuksien hyödyntämisestä: tuleeko mieleesi konkreettista esimerkkiä onnistuneesta vahvuuksien hyödyntämisestä työyhteisössänne?

7. Haastateltavan vapaa sana

Liite 3

Tutkimuslupalomake

Olemme Henna Näyhä ja Sonja Lehtomäki, varhaiskasvatustaustaiset kasvatustieteen maisterivaiheen opiskelijat. Pro gradu -tutkielmassamme olemme kiinnostuneita päiväkodinjohtajien keinoista tunnistaa ja hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia, ja tästä syystä olemme kiinnostuneita haastattelemaan teitä. Tutkimuksemme aineiston keräämme nauhoittamalla haastatteluita, jotka ovat kestoltaan noin 30-60 minuuttia.

Lupaamme käsitellä haastattelussa keräämäämme aineistoa luottamuksellisesti ja anonyymiteetin säilyttäen. Emme raportoi ulkopuolisille henkilöille tutkimusaineistossa ilmeneviä yksityisiä henkilöitä koskevia tietoja. Lupaamme olla kopioimatta ja luovuttamatta tutkimuksen aineistoa kenellekään ulkopuoliselle. Lupaamme hävittää tutkimusaineiston heti, kun tulosten oikeellisuus on tarkastettu ja tutkimus on saatu päätökseen. Haastatteluun osallistuneilla on oikeus vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa ennen tutkielman julkaisua sekä oikeus nähdä tutkimustulokset ennen kuin tutkielma julkaistaan.

Osallistun tutkimukseen ja annan luvan haastattelussa kerätyn aineiston tutkimuskäyttöön yllä esitetyin ehdoin.

Päivämäärä ja allekirjoitus: _____