

Positiivisen psykologian vahvuuksien hyödyntäminen osana kehityskeskusteluja - Työhyvinvointia lisäämässä

Tutkimuksellinen kehittämistyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2023

Eeva-Leena Kämäräinen

Tekijä(t) Eeva-Leena Kämäräinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 42+6	
Työn nimi Positiivisen psykologian vahvuuksien hyödyntäminen osana kehityskeskusteluja- Työhyvinvointia lisäämässä		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoitaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä positiivinen psykologia ja sen vahvuudet ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa työntekijän tukemiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehityskeskusteluun pohja, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja sen tuomiin vahvuuksiin. Kehittämistehtävänä oli työhyvinvoinnin lisääminen, kehittämiskeskusteluun tarkoitettujen keskustelupohjan kokoaminen sekä kehittämistyön tuloksen arviointi. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettinen osuus koottiin kirjallisuuskatsauksen avulla.</p> <p>Työ aloitettiin hakemalla tietoa kirjallisuuskatsauksen keinoin monipuolisesti ja systemaattisesti eri tietokannoista. Aineistoa analysoitiin systemaattisesti. Teoreettisen pohjan avulla luotiin kehityskeskustelupohja.</p> <p>Positiivinen psykologia valikoitui aiheeksi, koska sen menetelmien avulla voidaan tutkitusti lisätä onnellisuutta ja hyvinvointia. Kehityskeskustelut tulisi olla työntekijän työhyvinvointia tukevia keskusteluja, joten positiivisen psykologian vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sopii hyvin kehityskeskustelun osaksi.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotua kehityskeskustelupohjaa voidaan käyttää kehityskeskusteluissa runkona. Ja se auttaa työntekijää pohtimaan omaa osaamistaan sekä omia vahvuuksiaan. Vahvuuksien hyödyntäminen työssä lisää työhyvinvointia.</p>		
Asiasanat Positiivinen psykologia, kehityskeskustelu, työhyvinvointi		

Abstract

Author(s) Eeva-Leena Kämäräinen	Type of Publication Master´s Thesis Number of Pages 42+6	Published 2023
Title of Publication Using the strengths of positive psychologist as part of performance appraisals – Increasing well-being at work		
Degree, Field of Study Master of Health Care, Leader of the future in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out what positive psychology and its strengths are and how they can be used in performance appraisals to support the employee. The purpose of this thesis was to provide a basis for the performance appraisal based on positive psychology and its strengths. The development tasks were to increase well-being at work, to create a discussion template for performance appraisals and to evaluate the results of this development work. The thesis was a research-based development work, and the theoretical part was compiled through a literature review.</p> <p>The work started by searching for information through a literature review in a diverse and systematic way from different databases. The data were systematically analyzed. The development discussion template was created using the theoretical base.</p> <p>Positive psychology was chosen as the subject because its methods have been shown to increase happiness and well-being. Performance appraisals should be discussions that support the employee´s well-being at work. Therefore, identifying and using the strengths of positive psychology is a good part of the appraisal.</p> <p>The appraisal template created based on the literature review can be used as a framework for development discussions. And it helps employees reflect on their own skills and competencies, as well as their own strengths. Using strengths at work increases well-being at work.</p>		
Keywords Positive psychology, Development discussion, Performance appraisal, Well-being at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Mitä positiivinen psykologia on.....	2
2.1	Positiivinen psykologia.....	2
2.2	Hyveet ja vahvuudet	3
2.3	Luontevahvuuksien tunnistaminen	11
2.4	Positiivinen vuorovaikutus.....	12
2.5	Positiivinen johtaminen	13
3	Kehityskeskustelu	15
4	Työhyvinvointi.....	18
5	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävä	21
6	Kehittämistyön toteutus.....	22
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	22
6.2	Eteneminen	22
6.3	Käytetyt menetelmät.....	24
7	Kehityskeskustelu pohjan rakentaminen	28
7.1	Kehityskeskustelu pohjaan vaikuttavat osa-alueet	28
7.2	Pohjan kokoaminen	32
7.2.1	Alkusanat.....	32
7.2.2	Edellisen keskustelun läpikäyminen.....	32
7.2.3	Nykyhetki.....	33
7.2.4	Työyhteisön toimivuus	33
7.2.5	Vahvuudet	33
7.2.6	Tulevaisuus	36
7.3	Pohjan arviointi	36
8	Pohdinta ja yhteenveto	38
8.1	Tulosten arviointi ja johtopäätökset.....	38
8.2	Eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu	38
8.3	Jatkotutkimus ja kehittämissuhteet.....	39
	Lähteet	40

Liite 1. Kehityskeskustelupohja

Liite 2. Taulukko käytetyistä tutkimuksista

1 Johdanto

Työhyvinvointi on heikentynyt vuosien saatossa kunta-alalla, erityisesti vanhustenhuollossa. Koronapandemia heikensi sitä entisestään. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet tekijät, joista suurimmat ovat riittämättömät resurssit sekä lisääntyneet aikapaineet. Tulevaisuudessa Suomen väestörakenne tulee muuttumaan ja huoltosuhde kasvamaan. Huoltosuhteen kasvu hankaloittaa entisestään resurssipulaa ja lisää asiakasmääriä terveydenhuollossa. (Laitinen ym. 2023.)

Työhyvinvointia tulee tukea, jotta työntekijät pysyisivät alalla ja työssään pidempään, eikä eläköityisi ennen aikojaan. Tässä opinnäytetyössä keskityn työhyvinvointiin esihenkilön näkökulmasta; Miten työntekijän työhyvinvointia voidaan tukea positiivisen psykologian vahvuuksia hyödyntämällä osana kehityskeskusteluita.

Positiivisen psykologian hyödyntäminen johtamisessa auttaa esihenkilöä näkemään asiat mahdollisuuksien kautta. Usein hoitoalalla törmää näköalattomuuteen ja lannistumiseen, kun asiakasmäärät ja resurssit eivät kohtaa, mutta työ tulisi silti hoitaa laadukkaasti. Hyveiden tavoittelun ja ongelmien sijasta mahdollisuuksiin huomion kiinnittämällä, pääsemme usein eteenpäin ja parempiin lopputuloksiin. Positiivista psykologiaa hyödyntämällä työyhteisössä, asiakas tulee paremmin kohdatuksi ja hoidetuksi, kun henkilöstö kokee parempaa työhyvinvointia. (Uusitalo 2023, 112.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa kehityskeskusteluun pohja, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja sen tuomiin vahvuuksiin. Tavoitteena oli selvittää, mitä positiivinen psykologia ja sen vahvuudet ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kehittämistyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettinen osuus koottiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoreettisen pohjan avulla luotiin kehityskeskustelupohja.

2 Mitä positiivinen psykologia on

2.1 Positiivinen psykologia

Eri teoriat näkevät ihmisen hyvin erilaisena. Usein ihminen nähdään itsekkäänä ja väkivaltaisena. Positiivisessa psykologiassa halutaan nähdä ihminen kuitenkin eri tavalla. Positiivisen psykologian juuret ulottuvat Aristoteleen aikaan ja opetukseen, mutta myöhemmin useat eri tieteenutkijat ovat opetusta tutkineet ja uudistaneet. Ajatuksena positiiviselle psykologialle on, että jokainen yksilö omaa samanlaiset tarpeet ja ominaisuudet, vaikka yksilöt eivät samanlaisia muuten olekaan. Oikeudenmukaisuus, rohkeus, viisaus, humanisuus, kohtuullisuus ja itsehillintä ovat piirteitä, joita arvostetaan kaikissa kulttuureissa, siksi samoja periaatteilla ja käsitteillä voidaan kuvata kaikkia yksilöitä. Hyvässä elämässä omia vahvuuksia kehitetään ja kasvatetaan niiden potentiaalia. (Ojanen 2014, 12–21; Colla ym., 2020.)

Positiivisen psykologian tarkoituksena on edistää ihmisen hyvinvointia ja tutkia miten sitä voidaan edistää. Positiivinen psykologia on tutkimuksiin nojautuvaa tietoa, ei vain positiivista ajattelua. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota, miten esimerkiksi onnellisuutta voi lisätä tai miten omassa elämässä voi edistyä. Positiivisessa psykologiassa hyödynnetään, omassa elämässä ja työssä, yksilön itse tunnistamiaan vahvuuksia, arvoja ja voimavaroja. (Colla ym., 2020; Wenström 2020, 40–45.)

Positiivinen psykologia on saanut myös osakseen kritiikkiä. Kritiikkiä ovat muun muassa aiheuttaneet kokemukset, että positiivinen psykologia ei tuota mitään uutta tai se, että miten kukaan voi arvioida, mikä on positiivisuutta. Myös liiallista positiivisuutta ja yleistämistä on kritisoitu. Kritiikkiä on saanut myös onnellisuuden mainostaminen ja helppous, koska ihmisten ongelmat ovat aitoja. Kuuluisimpia kritisoijia ovat Barbara Held ja Svend Brinkman. Brinkmanin kirjassa (2014), *Stop the Self Improvement* (Pysy lujana – Elämä ilman self-helpiä), kritisoidaan jatkuvaa itsensä kehittämistä itsensä hyväksymisen ja tyytymisen sijaan. (Ojanen 2014, 23–27; Aarnisalo & Mattila 2018.) Kristjánsson (2010) kritisoi myös positiivista psykologiaa sen sekavan käsitteistön ja aiempien kritiikkien pohjalta. Mutta myös näkee positiivisessa psykologiassa paljon hyvää, kunhan sille annetaan aikaa asettua osaksi psykologiaa.

Ihmisen minuuden kokemukseen vaikuttaa monet eri tekijät, eikä ihmisellä ole yleensä vain yhtä ”minuutta”. Ympäristöt muokkaavat ihmisen toimintaa, oli sitten kyseessä elinympäristö tai työympäristö. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa onnellisuuteen. Sosiaaliseen ympäristöön, joka muodostaa sosiaalisen pääoman, kuuluvat yhteiset arvot, uskomukset, käsitykset ja asenteet. Luottamus ja vastavuoroisuus ovat tärkeä osa sosiaalista pääomaa.

Työelämässä johtaminen on suuressa roolissa työntekijöiden jaksamisen tukemisessa. Luottamusongelmat, ennustamattomuus, pelolla johtaminen sekä negatiivinen kulttuuri heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Esihenkilön olisikin tärkeää tunnistaa itsessään negatiivisia piirteitä ja pyrkiä edistämään positiivista työkulttuuria. Hyvän johtamisen elementtejä ovat esimerkiksi ennustettavuus, kokonaisvaltainen vuorovaikutus, joka huomioi myös hiljaisemmat työntekijät sekä luottamuksellisuus ja avun tarjoaminen. (Ojanen 2023, 138–157.)

Positiivisen psykologian sisällä on erilaisia teorioita. Tässä nostan esille PERMA-teorian sekä PRIDE-teorian. PERMA-teoria positiivisessa psykologiassa pohjautuu kukoistamiseen, joka pohjautuu Seligmanin hyvinvointiteoriaan. Kukoistamisen katsotaan muodostuvan viidestä osa-alueesta eli elementistä, joiden edellytys on, että se edistää hyvinvointia ja sitä tavoitellaan itsearvoisesti itsensä takia sekä se on mitattavissa ja määriteltävissä itsenäisesti. Elementit ovat myönteiset tunteet, sitoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys ja saavuttaminen. PERMA-teorian hyödyntämisestä kouluissa toiminnan suunnittelussa sekä erilaisissa organisaatioissa toiminnan huomioimisessa on saatu hyviä tuloksia oppimistuloksissa, terveyden edistämisessä sekä työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. (Leskisenoja 2023, 224–236.)

Positiivisen organisaation mallissa, PRIDE-teoriassa, korostuu myönteiset käytänteet, vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuudet, positiivinen johtaminen ja myönteiset tunteet sekä myönteinen ilmapiiri. Näihin osa-alueisiin huomiota kiinnittämällä luodaan positiivinen organisaatio. Positiivisen organisaation avulla saavutetaan parempaa työhyvinvointia sekä lisään toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. (Wenström 2020, 68.)

2.2 Hyveet ja vahvuudet

Hyveet ovat positiivisessa psykologiassa keskiössä. Positiivisen psykologian ajatellaan muodostuvan kuudesta hyveestä. Nämä ovat rohkeus, rakkaus ja inhimillisyys, viisaus ja tieto, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja transsendenssi eli henkisyys tai hengellisyys. Ihmisen tulisi arvioida omaa hyveellisyttä sekä tavoitella hyveitä. Hyveellisyttä voi opetella pienin askelin, pieniä hyveellisiä tekoja tekemällä. Hyveellisyys on aitoa tunnetta, joka lisää ihmisessä itsessään mielihyvää ja usein sen kautta antaa myös muille mielihyvää. Hyveellisyden on todettu myös auttavan parantumaan sairauksista. Luontevahvuudet ohjaavat hyveellisyteen. Hyveistä ja luontevahvuuksista löytyy vastaparit, jotka tukevat toisiaan. (Ojanen 2014, 117–126.)

Uusitalon (2023, 111) kirjassa luonteen vahvuudet ajatellaan työyhteisön voimavaroina, joita hyödyntämällä olemme jotakin parempaa. Työyhteisön näkökulmasta sen voi ajatella,

mitä me osaamme ja missä olemme hyviä. Yksilön näkökulmasta ne ovat yksilön erityisiä luontevahvuuksia, joita yksilöllä jo on. Vahvuudet voidaan ajatella luontaisena ominaisuutena, mutta ne ovat myös asioita, joita voi kehittää tai työstää, jotta ne eivät ole piilossa meissä, vaan tunnistamisen kautta annamme niiden kukoistaa ja loistaa.

Pieni lapsi on usein avulias, mutta avuliaisuus häviää iän myötä, mikäli luontevahvuutta ei vaali. Luontevahvuuksia ja hyveitä tulee tiedostaa, niiden käyttäminen on tietoista toimintaa, miten ihminen haluaa toimia. Jotkin voi tosin olla huomaamattomia ja itsestään selviä, mutta lähtökohtaisesti hyveiden ja luontevahvuuksien käyttö lähtee ihmisestä tietoisesti. Halu kehittää itseä ja halu parantaa omaa toimintaansa, toimia oikein aidosti. (Ojanen 2014, 118–121.)

Hyveiden ja luontevahvuuksien lisäksi ihmisen toimintaa ohjaa arvot. Arvot ovat kulttuurista lähtöisiä, arvostettuja ominaisuuksia. Ne voivat olla myös tavoitteita tai toimintamalleja. Jotkin hyveet ovat samoja kuin arvot. Mutta arvot ovat laajempi kokonaisuus. Hyveiden tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja usein vaikuttaakin, arvoilla taas ei aina ole yhteyttä hyvinvointiin. Esimerkiksi turvallisuus arvona on hyvä, mutta sen avulla voidaan tehdä rajoituksia turvallisuuteen vedoten, joka heikentää ihmisoikeuksia. Jonkin yksilön tai yhteisön arvot voivat taas vaikuttaa heikentävästi toisen ihmisen ihmisarvoon tai omaan terveyteen, kuten joku voi uskonnon nimissä paastota itsensä hengiltä tai joku voi arvojen mukaisesti väheksyä toisen seksuaalisuutta. Yleisimmin pidettyjä arvoja ovat rakkaus, vapaus, rauha, terveys, ihmissuhteet ja rehellisyys.

Gordon Allport (1937) jakoi arvot kuuteen eri osa-alueeseen, joiden mukaan ne voidaan jaotella:

- Teoreettinen
- Taloudellinen
- Esteettinen
- Poliittinen
- Sosiaalinen
- Uskonnollinen.

Arvot ovat vaikeat määrittää ja toisen ihmisen on vaikea sanoa toisen arvoja, koska ne eivät usein näy ulospäin. Usein ihminen ei edes itse tiedä todellisuudessa omia todellisia arvojaan. Työhyvinvointia tukee, kun organisaation ja työntekijän arvot kohtaavat. Arvojen merkitys positiivisessa psykologiassa nähdään vaihtelevina eri tieteenalajien näkökulmasta,

koska myös muut tieteenalat kuin psykologia sisältävät arvoja. Kuitenkin yleisesti nähdään, että arvot ovat suuri tekijä päätöksenteossa ja valinnoissa sekä arvot ohjaavat toimintaamme. Myös hyveet ja vahvuudet pitävät sisällään arvoja, näin ollen arvokeskustelu ja arvot koetaan yleisesti osaksi positiivista psykologiaa. Arvot ohjaavat ihmisen kiinnostuksen kohteita ja kertovat, mikä on elämässä tärkeää. (Ojanen 2014, 184–289; Wenström 2020, 145–147.)

Hyveet ja vahvuudet kulkevat rinnatusten (kuva 1). Kuvaan on eriteltyä hyveiden ja vahvuuksien toisiinsa rinnastuminen. Hyve on eettisesti ja moraalisesti tärkeä ja arvokas ominaisuus, jota tavoitellaan ja se muodostuu vahvuuksien kokonaisuudesta. Myös VIA-luokituksessa (Values in Action) hyveet ja luonteen vahvuudet kulkevat rinnakkain. Luokituksessa luonteen vahvuudet on määritelty 10 kriteerin avulla, joista jokainen lisää ihmisen tai ihmisten arvoa eikä yhdestäkään vahvuudesta ole toiselle ihmiselle haittaa. Kriteereissä nousee myös luonteenvahvuuden arvioitavuus sekä yksilöllisyys. Luonteenvahvuudet ovat myös kehittyviä ominaisuuksia, joita voidaan tukea, jotta ne saadaan kukoistamaan. (Uusitalo 2023, 111–118.)

Hyve	Luonteenvahvuus
Viisaus ja tieto	Luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo ja näkökulmanottokyky
Rohkeus	Urheus, sinnikkyys, rehellisyys ja innokkuus
Inhimillisyys	Rakkaus, ystävällisyys ja sosiaalinen älykkyys
Oikeudenmukaisuus	Taidot ryhmätyöskentelyyn, reiluuteen ja johtajuuteen
Kohtuullisuus	Anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus ja itsesäätely
Henkisyys eli transsendenssi	Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkuus, huumorintaju ja hengellisyys

Kuva 1. Hyveet ja vahvuudet Uusitalo (2023) mukailten.

Viisaus ja tieto

Viisaus ja tieto -hyveessä yksilö kykenee tiedonhankintaan. Tähän kuuluu myös kyky käyttää saatua tietoa saavuttaakseen hyvän elämän. Tämän hyveen luonteen vahvuuksia ovat luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo ja näkökulmanottokyky. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Viisaus poikkeaa älykkyydestä empaattisuudella, lämpimyydellä ja myötätunnolla. Viisaus sisältää kiinnostuksen toisia ihmisiä kohtaan. Älykkyys lisää kylmyyttä ja kapeakatseisuutta. Viisaus tarvitsee empaattisuutta, koska on tärkeää tiedostaa, mitä toinen ihminen ajattelee ja kykyä eläytyä siihen, jotta toiselle voi olla aidosti läsnä. Kyky nähdä asioiden oleellinen puoli on viisautta. Myötätunnon ja lempeyden lisäksi viisas osaa tarjota hyviä neuvoja sekä on aito ja rehellinen. Viisauden hyve on laaja ja siihen sisältyy paljon tärkeitä ominaisuuksia. (Ojanen 2023, 244.)

Luovuus on kykyä omaperäisyyteen ja kekseliäisyyteen. Luovuuden hyveessä ideoiden tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Organisoititaidot, asioiden yhdistely ja arviointi ovat osa luovuutta. Luovuuden on todettu lisäävän yksilön työhyvinvointia sekä parantavan työyhteisön ongelmanratkaisu taitoja sekä hyvinvointia. Positiivisen psykologian mukaan myös esihenkilö tarvitsee luovuutta. (Wenström 2020, 237–242.)

Uteliainen ihminen usein elämänhaluinen, avoin ja kiinnostunut ympäröivästä elämästä sekä itsensä kehittämistä. Uteliaisuudesta heijastuu monet muut luonteenvahvuudet tai muita luonteenvahvuuksia tarvitaan ollakseen uteliainen. Uteliaisuus tarvitsee tilaa päästäkseen valloilleen. Sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutussuhteet auttavat kehittämään uteliaisuutta. (Wenström 2020, 243–246.)

Arviointikykyyn kuuluu kriittinen ajattelu sekä ennakkoluulottomuus. Luonteenvahvuus tukee viisauden tavoittelua. Arviointikykyä kutsutaan myös korjaavaksi vahvuudeksi, koska kriittisen ajattelun kautta pystytään korjaamaan vääristyneitä ajatusmalleja tai toimintatapoja. Tunteet vaikuttavat arviointikykyyn, jolloin päätöksentekokyky voi heikentyä, vaikka yleisesti arviointikyky tukee päätöksentekoa. (Wenström 2020, 247–252.)

Oppimisen ilon luonteenvahvuus ja uteliaisuus ovat hyvin samanlaisia. Erona kuitenkin on, että oppimisen ilon kautta tietoon syvennyttään syvällisemmin ja se näyttäytyykin eri osa-alueiden asiantuntijuutena. Akateeminen menestys vaatii osakseen oppimisen iloa. Oppimisen ilo vahvistaa hyvinvointia sekä tukee vastoinikäymisten kohtaamisessa sekä se auttaa näkemään epäonnistumisen oppimisen mahdollisuutena. Työyhteisön ihmissuhteita

voidaan parantaa yhdessä oppimalla ja samalla se vahvistaa yhdessä selviytymisen kokemusta. (Wenström 2020, 252–257.)

Viisaus ja tieto -hyveen viimeinen luontevahvuus on näkökulmanottokyky. Se onkin viisauden ydin ja kehittynein olomuoto. Näkökulmanottokyvyssä on kyse olemassa olevan tiedon käyttämisestä, hyödyntämisestä ja jäsentämisestä. Näkökulmanottokykyyn sisältyy kyky hahmottaa laajat kokonaisuudet eri näkökulmista. Näkökulmanottokykyinen osaa yleensä myös reflektoida omaa toimintaansa sekä päätöksenteossa näkökulmanottokykyinen hyödyntää sekä tunteita, että järkeä huomioiden myös toiset ihmiset. (Wenström 2020, 257–259.)

Rohkeus

Rohkeuden hyve lisää tavoitteiden saavuttamista ulkoisista – ja sisäisistä vastoinkäymisistä huolimatta. Rohkeus on vahvasti emotionaalinen. Hyveen luonteen vahvuuksia ovat urheus/rohkeus, sinnikkyys, rehellisyys ja innokkuus. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Monet hyveet tarvitsevat toimiakseen rohkeutta. Rohkeutta on hyvin monenlaista. Rohkeus puolustaa toista on epäitsekästä ja todellinen hyve. On myös uhkarohkeutta, joka ei ole arvostettavaa. Todellinen rohkeus on pelon voittamista. (Ojanen 2014,140.)

Sinnikkyys on pitkäjänteisyyttä tähdätä kohti tavoittelemaansa sekä periksiantamattomuutta. Sinnikäs saattaa työnsä loppuun huomioiden sen tavoitteet. Vastoinkäymiset sinnikäs näkee uuden oppimisen mahdollisuutena. Sinnikyyden avulla pystyy kehittämään muita luontevahvuuksia ja se on vahvasti yhteydessä menestykseen. Ilman sinnikkyyttä ihminen on hyvin saamaton, joten selviytyäkseen ihminen tarvitsee aina jonkin verran sinnikkyyttä. Sinnikyyden kehityksessä on tärkeää, että saa uskoa siihen, että omalla toiminnalla ja vaivannäöllä on merkitys. (Wenström 2020, 266–270.)

Rehellisyyden luontevahvuus sisältää aitoutta sekä tunteissa että teoissa. Omana itsenä oleminen on rehelliselle tärkeää sekä rehellinen haluaa, että muut ovat myös aidosti omia itsejään hänen seurassansa. Arvomaailma rehellisellä on selkeä ja arvot ohjaavat heidän elämäänsä. Rehellisyys voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat: integriteetti eli eheys ja yhtenäisyys, rehellisyys ja kunniallisuus sekä aitous ja luotettavuus. Rehellisyys on positiivisessa johtajuudessa keskeinen, johon johtajan tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Rehellisyyteen kuuluu myös autenttisuus, jolloin ihminen tunnistaa omia vahvuuksia ja kehittämiskohteitaan. (Wenström 2020, 270–273.)

Innokkuuden luontevahvuus sisältää elämänmyönteisyyden, aktiivisuuden ja energisyyden. asiat tehdään täydestä sydäimestä. Luontevahvuuksista innostuksella on suurin merkitys elämäntyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. (Wenström 2020, 274–275.)

Inhimillisuus

Inhimillisyyden hyve on ihmissuhteiden tukipilari. Siihen sisältyy taito osata huolehtia muista sekä taito ystävyyttä sekä kyky suhtautua muihin avoimesti. Hyvettä tukevia vahvuuksia ovat rakkaus, ystävällisyys ja sosiaalinen älykkyys. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Ystävällisyydestä puhuttaessa puhutaan siitä, miten kiinnitetään huomiota toisen henkilön tarpeisiin. Ystävällisyys on myös sitä, kuinka empaattisesti ja avuliaasti suhtaudumme muihin. Myötätunto on yksi ystävällisyyden muoto. Ystävällisyys ja rakkaus ovat lähellä toisiaan, mutta rakkaus kohdistuu läheisimpiin ihmissuhteisiin. Ihmisen perustarpeita ovat kyky rakastaa ja tulla rakastetuksi. (Wenström 2020, 279–282.)

Myötätunto ja empatia ovat osa sitä, miten suhtaudutaan muihin tai kohdellaan muita. Myötätunto on osa aitoa kohtaamista; kykyä olla myötätuntoinen toiselle ihmiselle. Myötätuntoon kuuluu ystävällisyys itseä ja muita kohtaan, hyvän tekeminen ja muiden auttaminen, myötäilo ja myötäeläminen sekä toimiminen myötätuntoisena esimerkiksi työyhteisössä. Oman itsensä hyvinvoinnin kannalta on tärkeää olla myötätuntoinen itseä kohtaan. Myötätunto ja empatia eivät ole sama asia, vaikka niissä samoja piirteitä onkin. Myötätunto on aktiivista toimintaa, joka vahvistaa ja tukee omaa tai toisen hyvinvointia. Empatia on kykyä ymmärtää toisen tilannetta ja usein tuntee toisen pahaa oloa. Empatiassa on tärkeää tunnistaa uupuminen, joka tulee, kun toista henkilöä ei voi auttaa. (Avola & Pentikäinen 2020, 256–258.)

Sosiaalinen älykkyys on hyvin tärkeä luontevahvuus työelämässä. Sosiaaliseen älykkyyteen kuuluu tilannetajun ja joustavuuden huomioiminen sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalinen älykkyys vaatii ennakointitaitoa sekä kykyä tunnistaa ja tulkita. (Wenström 2020, 282–283.)

Oikeudenmukaisuus

Hyveistä oikeudenmukaisuus on yksilön kyky yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. Oikeudenmukaisuuteen liittyy myös se, miten suhtautuu muihin ihmisiin ja kohtelee heitä. Oikeudenmukaisuuden hyveen parina luonteen vahvuuksina ovat taidot ryhmätyöskentelyyn, reiluuteen ja johtajuuteen. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Yhteistyötaitoja tarvitaan työelämässä. Yhteistyö vaatii lojaaliutta, kansalaisuutta, sosiaalista vastuuta ja tiimityötä toimiakseen. Kansalaisuus tarkoittaa sitoutumista velvollisuuden vuoksi. Yhteistyössä oma etu ei mene ryhmän edelle, vaan työtä tehdään ryhmän edun mukaisesti ja siihen sitoudutaan. Reiluus on tasa-arvoa. Kaikki ihmiset ovat samanarvoisia

ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Se on kykyä asettua muiden asemaan. (Wenström 2020, 286–291)

Johtajuus on huolehtimista, vastuunottoa sekä kykyä organisoida ja suunnitella. Johtajuuden luontevahvuus ei ole työelämän asemaan sidonnainen. Tässä luontevahvuudessa on paljon samaa kuin yhteistyön luontevahvuudessa. Johtajuus on myös itsensä johtamista. Johtajuuteen liittyy yleensä tunne-elämän tasapaino, sosiaalinen arvostus ja sosiaalinen älykkyys. Myönteisten ihmissuhteiden kannalta nämä ovat positiivisia ja ne edesauttavat myös toimimaan yhteistyössä. (Wenström 2020, 295.)

Kohtuullisuus

Kohtuullisuus on kykyä vastustaa esimerkiksi vihaa, lyhytaikaista mielihyvää tai muita liioiteltuja tai äärimmäisiä tunteita. Kohtuullisuus on suhteellisuuden- ja todellisuudentajua sekä realismia. Luontevahvuuksiin kuuluu anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus ja itsesäättely. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Anteeksiannolla on tutkitusti paljon myönteisiä vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Anteeksi antaminen ei tarkoita hyväksymistä tai huomiotta jättämistä, vaan kykyä antaa itselle ja toiselle anteeksi. Anteeksiannosta saa sisäistä mielenrauhaa, kun luopuu negatiivisista tunteista ja ajatuksista. (Gunjan & Singh, 2023.) Myös Ojanen (2014, 218–221) tuo esille anteeksiannon tärkeyttä elämässä. Ilman anteeksiantoa ihminen saattaa katkeroitua ja haluta kostoja. Anteeksiantava ihminen pyrkii asettumaan toisen asemaan sekä ymmärtämään toisen tekemää asiaa. Sekä anteeksi pyytämällä, että anteeksi antamisella on hoitava vaikutus ihmiseen sekä ne parantavat ja lujittavat ihmissuhdetta.

Vaatimattomuuden ja nöyryyden luontevahvuudessa korostuu realistisuus itseä kohtaan, oman rajallisuuden myöntäminen, omien virheiden myöntäminen, avoimuus myös omista mielipiteistä poikkeaville ideoille, kyky ottaa vastaan neuvoja muilta, epäitsekkyys sekä arvostus muiden ihmisten maailmankatsomusta ja näkökulmia kohtaan. Ihmissuhteissa arvostetaan nöyryyttä, koska nöyrä on yleensä avulias, antelias, soviteleva ja empaattinen. (Wenström 2020, 303–308.)

Harkitsevaisuus on tekojen ja seurausten punnitsemista. Harkitsevaisuuden luontevahvuuden omaava pysyy harkitsevaisuuden kautta pohtimaan, mitä muita luontevahvuuksia kannattaa käyttää eri tilanteissa. Harkitsevaisuus lisää fyysistä terveyttä, älykkyyttä sekä optimismia. Se on myös yhteydessä tunnollisuuteen, joka taas edistää ihmissuhteita. (Wenström 2020, 308–314.)

Itsesäättelyn luontevahvuus auttaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa, koska itsesäättelyn luontevahvuus auttaa pysymään kohtuudessa. Sinnikkyys ja

itsesäätely ovat lähellä toisiaan ja kulkevatkin usein yhdessä. Tunteiden säätely on yksi itsesäätelyn osa-alue. Itsesäätelyn luonteen vahvuus tukee terveellisiä elintapoja sekä vähentää riskikäyttäytymistä. Hyvä johtaja tarvitsee itsesäätelyä, jotta pystyy toimimaan luotettavasti, reilusti ja johdonmukaisesti. (Wenström 2020, 314–313.)

Transsendenssi

Transsendenssi eli henkisyys tarkoittaa ilmiöiden laajemman merkityksen ymmärtämistä sekä yhteyden kokemista laajempaan ja suurempaan maailmankaikkeuteen. Henkisyys tuo mukanaan syvyyttä sekä merkityksellisyyttä. Transsendenssin luonteen vahvuuksia ovat kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkaus, huumorintaju ja hengellisyys. (Avola & Pentikäinen 2020, 106.)

Kauneuden ja erinomaisuuden arvostamisen luonteen vahvuus voi olla esimerkiksi lumoutumista fyysisestä kauneudesta, kunnioitusta erinomaista suoritusta kohtaan tai ihailua moraalista hyvyttä kohtaan. Uteliaisuuden ja oppimisen ilon luonteen vahvuudet liittyvät usein kauneuden ja erinomaisuuden arvostamisen luonteen vahvuuteen. Ympäristön avoin tarkastelu, ihailu sekä avoin sydän ja mieli auttavat tuntemaan iloa, kiitollisuutta sekä yhteyden tuntemista muihin ihmisiin. Myös elämän merkityksellisyyden kokemus on usein voimakkaampi. Johtajuuden kannalta tällä on merkittävä rooli laatutarkastelussa, moraalisisissa vertailuissa sekä se auttaa nostamaan esille arjen iloja ja hyviä asioita. (Wenström 2020, 316–320.)

Kiitollisuus on taitoa vastaanottaa hyvää, joka tuottaa iloa ja arvostusta. Hyväntahtoisuus on usein osa kiitollisuutta sekä sen kanssa usein kulkee ystävällisyys, rakkaus, toiveikkaus, innostus ja henkisyys. Kiitollisuus lisää tyytyväisyyttä elämään, merkityksellisyyden kokemusta sekä onnellisuutta. Kiitollisuus on taitoa ymmärtää mitä hyvää elämässä on tai kuinka paljon hyvää on saanut. Kiitollinen voi olla muille ihmisille, Jumalalle, luonnolle tai jollekin muulle taholle (Ojanen 2014, 225–226; Wenström 2020, 320–321.)

Toivo on ajatusta, että jotain hyvää on tulossa tulevaisuudessa. Toivo auttaa menemään eteenpäin elämässä sekä auttaa kestäämään. Se auttaa pysymään kiinni elämässä, vaikka muuten elämä olisi toivotonta. Masentuneen on vaikeaa pitää kiinni toivosta tai asettaa tavoitteita tulevaisuuteen. Toivon puuttumisesta ihminen lamaantuu. Toivo on siis kykyä katsoa toiveikkaasti tulevaan ja nähdä elämässä toivoa, vaikka elämä haastavaa muuten olisikin. (Ojanen 2014, 135.)

Huumorintaju vaatii tilannetajua sekä kykyä ymmärtää huumoria. Huumori on eräänlainen selviytymiskeino, myös vaikeissa olosuhteissa, kuten sodissa, leikkaussalissa tai paloasemalla. Naurun ja huumorin ajatellaan auttavan ja ehkäisevän masennusta. Nauru tekee

hyvää. Tutkimuksissa kansainvälisesti ja Suomessa, tulokset osoittavat, että lähes kaikki ihmiset ovat huumorintajuisia. (Ojanen 2014, 152–155.)

Henkisyiden luontevahvuudessa korostuu elämän tarkoituksellisuus ja merkityksellisyys. Siihen liittyvät myös maailmankaikkeuteen ja henkisiin arvoihin viittaavat uskomukset. Ajatuksena siinä on, että aistiemme tavoittamattomissa on olemassa myös jotain muuta. Uskonnollisuus on osa hengellisyyttä, mutta se ei pelkästään ole uskontoon sidonnaista, vaan voi viitata myös luontoon tai tieteeseen. Hengellisyyteen liittyy suvaitsevainen ja avoin lähestymistapa muihin ihmisiin sekä erilaisiin ajattelutapoihin ja maailmankatsomukseen. Henkisyteen linkittyy usein myötätunto, hyväntahtoisuus ja auttavaisuus. (Wenström 2020, 332.)

2.3 Luontevahvuuksien tunnistaminen

Luontevahvuuksia tulisi tunnistaa sillä ne lisäävät itsetuntemusta sekä itsevarmuutta. Kun ihminen tuntee itsensä ja voimavaransa kykenee hän hyödyntämään myös niitä. Hyödyntämällä luontevahvuuksia voidaan lisätä onnellisuutta ja tyytyväisyyttä elämään. Kiittolisuutta lisäämällä voidaan lievittää ahdistusta tai lisätä fyysisesti sairaan hyvinvointia. Luontevahvuudet tunnistaakseen niistä tulee puhua ja olla tietoinen. (Uusitalo 2023, 124–126.) Yleensä ihminen tunnistaa itse itsessään epäolennaisia asioita, joilla ei ole merkitystä työntekoon. Parhaiten toisen ihmisen ominaisuuksia tunnistaa toinen ihminen, joka ei ole liian läheinen. Työkaveri on esimerkiksi hyvä henkilö tunnistamaan toisen työkaverin ominaisuuksia; riittävän lähellä, mutta kuitenkin riittävän kaukana. (Ojanen 2023, 114–115.)

On olemassa erilaisia mittareita tai käytänteitä vahvuuksien tunnistamiseen. Esimerkiksi VIA-luontevahvuusmittari auttaa tunnistamaan vahvuuksia. Tarkoituksena mittarilla on löytää ihmisen parhaimmat puolet, joita käyttämällä hän voi päästä asettamiinsa tavoitteisiin. VIA-luontevahvuusmittari löytyy internetistä viacharacter.org sivustolta ja se on maksuton. On myös olemassa kolmiulotteinen malli vahvuuksien tunnistamiseen, jonka Uusitalo & Vuorinen (2023) sovelsivat suomalaiseen kontekstiin koulumaailmassa. Mallissa on kolme askelta; vahvuusmieli, vahvuuskieli ja vahvuusdokumentointi. Ensimmäisellä askeleella pyritään havaitsemaan tietoisesti yksilön vahvuuksia sekä keskittymään niihin ja niiden toimivuuteen. Esimerkiksi voi kysyä: Mikä tänään meni hyvin sinnikkyyden harjoittelussa? Toisena askeleella vahvuudet sanoitetaan konkreettisesti toiselle. Palaute annetaan tarkasti sekä annetaan kiitosta vahvuuden esille tuomisesta. Kolmannella askeleella arvioidaan vahvuuksia sekä, miten on edistytty tai kehitytty. (Uusitalo 2023, 120; Vuorinen 2023, 207–208.)

S-M-A-R-T -malli on VIA-luokitukseen pohjautuva ja filosofisesti samaa. S eli spotting kuvaa tunnistamista, jonka mukaisesti vahvuudet tulee tunnistaa. Vahvuuksien tiedostamisella ja niihin keskittymällä heikkouksiin ei kiinnitä enää niin paljon huomiota. M eli managing tarkoittaa kykyä muokata, yhdistellä ja houkutella esiin eri piirteitä tavoiteltavan lopputuloksen saavuttamiseksi. A eli advocating kuvaa sitä, kun tunnistetaan toisten vahvuuksia ja puhutaan niiden puolesta. R eli relating kuvastaa liittymistä, joka vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen sekä palvelualltiuteen, kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin. T eli training on vahvuuksien käyttöä edellä mainittuja hyödyntämällä. (Uusitalo 2023, 124–126.)

VOIMAKEHÄ®-korttien avulla voidaan myös tunnistaa vahvuuksia itsestä tai muista. Sen tarkoituksena on myös miettiä, onko voimakehällä vahvuuksia, joita voisi hyödyntää työssä tai voiko työnkuvaa esimerkiksi laajentaa vastaamaan vahvuuksia. PRIDE-mallin mukaisia osa-alueita hyödyntämällä voidaan tukea tiimin tai organisaation positiivisuutta. Itseohjautuvuus tiimikokouksissa, toiminnan kehittäminen osallistavasti, sparraus, koulutus ja osaamisen jakaminen, perjantaipullo, myönteisen palautteen seinä, kehityskeskustelut, palkitseminen ovat esimerkkejä myönteisistä käytänteistä, joiden avulla tiimin tai organisaation positiivisuutta voidaan lisätä. Jokainen organisaatio itse tunnistaa organisaatioon ja työntekijöihin sopivat myönteiset käytänteet, miten toimia, sekä tavoitteet niiden toimimiseen. (Wenström 2020, 150; 160–202.)

Luonteenvahvuuksien hyödyntämistä työyhteisössä voi estää organisaation liian jäykät tehtävänkuvaukset. Organisaatioissa onkin hyvä pohtia, voiko työnkuvat olla enemmän muokattavissa tai tarvitseeko kaikkien työntekijöiden täyttää kaikkia kriteerejä. Toisena suurena haasteena vahvuuksien hyödyntämiselle on se, että niitä ei osata tunnistaa tai emme osaa puhua niistä. Luonteenvahvuuksien kohdalla on aina tärkeää muistaa, että kaikissa luonteenvahvuuksissa on tärkeää löytää kultainen keskitie, koska kaikkia luonteenvahvuuksia voi käyttää liikaa tai liian vähän. Kaikkia luonteenvahvuuksia voidaan myös kehittää. (Wenström 2020, 128–129.)

2.4 Positiivinen vuorovaikutus

Vuorovaikutus on kaiken positiivisuuden keskiössä sekä positiivisen psykologian lähtökohta. Myös positiivinen johtaminen lähtee vuorovaikutuksesta. Hyvää ilmapiiriä ja positiivista organisaatiota rakentaessa tarvitaan myönteistä vuorovaikutusta. Ihmisten myönteinen kanssakäyminen sekä sosiaalisten kontaktien tai sosiaalisen tuen on huomattu vähentävän stressiä, lisäävän hyvinvointia, lisäävän tarkoituksellisuuden tunnetta, lisäävän itsearvostusta sekä kohottavan mielialaa. Lisäksi sosiaalisista kontakteista saa motivaatiota, informaatiota sekä tukea itsensä huolehtimiseen. Psykkinen resurssi, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutussuhteista, lisää työhyvinvointia. Voi myös olla päin vastaisia

sosiaalisia kontakteja, joissa ihmissuhde lisää stressiä. (Ojanen 2014, 206–209; Wenström 2020, 102–103.)

Hyvässä vuorovaikutussuhteessa tarvitaan luontevahvuuksia ja niiden käyttöä. Kun ihminen luontaisesti tai tietoisesti haluaa auttaa ja olla avulias, edistää hän toisten hyvinvointia sekä antaa ja pyytää anteeksi, on hän jo lähellä hyvää vuorovaikutussuhdetta. Myös muilla luontevahvuuksilla on positiivinen vaikutus luontevahvuuksiin. (Ojanen 2014, 212–222.)

Ihmissuhteissa on useita tärkeitä piirteitä, jotka auttavat ihmissuhdetta voimaan hyvin. Myös töissä koettavat vuorovaikutussuhteet työkavereiden ja asiakkaiden kanssa luen ihmissuhteiksi, vaikka ne poikkeavatkin työn ulkopuolisista suhteista. Hyvässä ihmissuhteessa halutaan edistää toisen henkilön hyvinvointia eli altruismia. Altruismi on halua auttaa toista, vaikka se ei ole itselle hyödyllistä (Ojanen 2014, 112–115).

Vuorovaikutuksen johtamisessa tärkeää on muistaa, ketä johtaa ja mitä johtaa. Positiivisen johtamisen periaattein tulee muistaa, että johdettavana on ihminen, joten siihen vaikuttaa aina vuorovaikutus ja erilaiset ihmissuhteet. Innostumisen ja sitoutumisen kautta pääsee parempiin lopputuloksiin, kuin tiukoin laadittujen ohjeiden ja prosessien kautta. Työntekijöiden osallistaminen ja heille tilan antaminen ovat merkittäviä tekijöitä hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta, mutta vahvistaa myös työyhteisön ja yhteistyötahojen välistä vuorovaikutusta sekä lisää innovatiivisuutta. Positiivisessa johtamisessa vuorovaikutuksen merkityksen muistaminen on tärkeää. Se on tärkeää muistaa omassa johtamistyössä sekä tilan antamisella vuorovaikutukselle, luottamuksen antamisella luovuudelle. Myönteisen vuorovaikutuskeinojen eteenpäin vieminen työyhteisössä on esihenkilön tehtävä ja sitä kautta voidaan rakentaa myönteistä vuorovaikutuskulttuuria. Myönteinen vuorovaikutus näkyy sekä puheessa että muussa viestinnässä. (Wenström 2020, 109–112.)

2.5 Positiivinen johtaminen

Työyhteisön positiivisen vuorovaikutuksen perustan luomiseen tarvitaan esihenkilö, joka ajattelee positiivisen psykologian kautta. Positiivinen vuorovaikutus ja positiivisen psykologian hyödyntäminen johtamisessa lisäävät työhyvinvointia ja parantaa työssä jaksamista. Esihenkilön esimerkillä myös muut työyhteisössä voivat alkaa näkemään asioita positiivisuuden kautta. Työhyvinvointiin panostamalla saadaan työntekijät jaksamaan paremmin sekä viihtymään töissä. Esihenkilön rooli on merkittävä työyhteisön vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön. Esihenkilöllä tulee olla myös kyky ymmärtää erilaisten työntekijöiden ajattelutapaa. (Wenström 2020, 121–124.)

Empaattisen johtajan alaiset usein ovat tuottoisampia. Empatian ja myötätunnon vahvistaminen tukee työntekijän hyvinvointia ja parantaa työn tehokkuutta. Työntekijä tulee kuuluksi, nähdyksi ja osaksi toimintaa, jolloin hänellä ja hänen elämällään on merkitys. Merkitseksellisuuden tunne lisää työhyvinvointia sekä yksilön itsensä hyvinvointia. Empatian merkitys esihenkilönä on merkittävä työyhteisölle. Kun työntekijän hyvinvointiin kiinnitetään empaattisesti huomiota, huomioiden hänen yksilölliset tarpeensa, työntekijän motivaatio paranee. Tuloksia tarkastellessa on huomattu, että empaattisen johtajan työntekijät suoriutuvat työstään paremmin. Sillä on paljon merkitystä, kun työntekijä kertoo vaikeita asioita elämästään tai töistään, miten esihenkilö siihen suhtautuu vai ohittaako hän vain kylmästi asian. (Paakkanen 2022, 13–15.)

Myös organisaatioiden tulisi tavoitella samoja hyveitä, kuin yksilöiden. Tutkimusten mukaan organisaatioista noin 70 % epäonnistuu muutosyrityksissä, kun muutos on tehty ylhäältä johtajalähtöisesti. Usein muutoksen epäonnistumisen taustalla on ajatusmaailma, jossa lähdetään korjaamaan ongelmaa, kun jokin ei ole mennyt odotetusti. Tällöin muutos koetaan turvallisuuden tunnetta heikentävänä ja organisaatio ei kykene arvioimaan oman toiminnan merkitystä muutoksen epäonnistumiselle. Taustalla voi olla myös ajatus, että muutos aiheuttaa vastarintaa ja vastarinta on voitettava tai voi olla halu muuttaa ihmistä. Kuitenkin muutostilanteissa tehokkaampi tapa olisi ajatella, että muutos on organisaation kasvun ja kehityksen kannalta oleellista, luonnollista ja antaa uusia mahdollisuuksia. Tulisi mieluummin tarkastella, mitä on tehty oikein, ihmisiä tulisi innostaa ja osallistaa muutokseen sekä ihmisten vahvuuksia tulisi käyttää ja kehittää. Uusista asioista olisi hyvä myös sopia muutosprosessin aikana. Eli sillä on merkitystä koko organisaatioon, miten johdosta käsin lähestytään muutoksia, nähdäänkö ne uhkina vai mahdollisuuksina. Harter & Blacksmith (2010) tuovat esille Gallup-organisaation tutkimuksessa toimivalle organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia, joissa esimerkiksi esille nousee työntekijän kiinnostus työhön, hyvä esihenkilö, mahdollisuus kasvaa ja oppia, korkeat eettiset periaatteet sekä hyvä työtiimi. (Ojanen 2014, 314–317.)

Positiivisen psykologian hyödyntäminen johtamisessa auttaa esihenkilöä näkemään asiat mahdollisuuksien kautta. Usein hoitoalalla törmää näköalattomuuteen ja lannistumiseen, kun asiakasmäärät ja resurssit eivät kohtaa, mutta työ tulisi silti laadukkaasti hoitaa. Hyveiden tavoittelun ja ongelmien sijasta mahdollisuuksiin huomion kiinnittämällä, pääsemme usein eteenpäin ja parempiin lopputuloksiin. Ongelmakeskeisyys ei ole lisännyt ihmisten hyvinvointia. Ongelmiin puuttuminen osaamista hyödyntämällä sekä toimivuuteen panostamalla lisätään taas hyvinvointia. (Uusitalo 2023, 112.)

3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen kahdenkeskinen keskustelu, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän työtä ja työhyvinvointia sekä se toimii työkaluna myös esihenkilölle. Kehityskeskustelu on aina luottamuksellinen. Kehityskeskusteluun valmistautaan etukäteen ja niitä pidetään useimmissa organisaatioissa kerran vuodessa. Kehityskeskustelussa esihenkilö ja työntekijä tarkastelevat työntekijän työhyvinvointia, työmäärää, työn kuormitusta sekä työntekijä omia tavoitteita työhönsä sekä tulevaisuuteen. Kehityskeskusteluissa usein nousee myös koko työyhteisöä koskevia asioita esille ja parhaimmillaan koko työyhteisöä kehittäviä ideoita. Kehityskeskustelut usein pohjautuvat organisaation strategiaan, joka myös ohjaa keskustelua. Kehityskeskustelun kriteereihin kuuluu menneen ja nykyhetken arviointi, tavoitteiden asettaminen sekä työntekijän vahvuuksien ja kehittämistarpeiden kartoittaminen. Kehityskeskustelu on aina eteenpäin suuntaava ja sen tarkoituksena on kehittää niin yksilöä, kuin koko työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 11–12, 63; Pälli & Vaara 2013, 25; TTL 2022a.)

Vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa (Pälli & Vaara 2013, 23–24) tuo esille, että paperit, lomakkeet ja muut oheismateriaalit vievät huomiota pois kehityskeskustelun vuorovaikutuksesta sekä ne vaikuttavat dialogin kulkuun. Kehityskeskustelussa olisi tärkeää antaa tilaa vapaalle vuorovaikutukselle. Kehityskeskusteluissa tulee kiinnittää huomiota myös non-verbaaliseen viestintään, johon liittyy kehon viestit ja ilmeet. Myös asetus, miten istutaan ja millaisessa tilassa, vaikuttavat kehityskeskustelun avoimuuteen ja tuloksellisuuteen.

Organisaatioissa tehtyjen kyselyjen pohjalta on todettu, että kehityskeskusteluiden merkitys ja käyttö ovat lisääntyneet viime vuosina. Wink (2007) korostaa väitöskirjassaan dialogin merkitystä kehityskeskusteluissa. Hyvään dialogiin kuuluu kyky osoittaa toisen arvostusta ja hyväksymistä koko vuorovaikutussuhteen ajan. Hyvää dialogia vahvistaa, jos alainen ja esihenkilö ovat tunteneet toisensa pitkään sekä se, että työyhteisössä on tilaa esihenkilön ja alaisen keskusteluille, jolloin yhteisiä käytäntöjä keskusteluun on syntynyt. Dialogin ollessa myönteistä sekä, kun suhtautuminen oli myönteistä, keskustelu oli vapaampaa, jolloin uusien merkitysten sekä uuden toiminnan syntyemiselle syntyi tilaa. Esihenkilö pystyy omalla positiollaan vapauttamaan alaisen voimavaroja. Esihenkilön erilaisia positioita voi olla esimerkiksi mukaan ottava, yhdessä tekevä, kannustava, tuenantaja tai ”kaveri, jolloin esihenkilö hyödyntää alaisen sisäistä voimantunnetta tai valtuuttaa alaista. Tästä käytetään käsitettä empowerment, jolloin alaista tuetaan tekemään töitä parhaalla mahdollisella tavalla, poistamalla rajoitteita, jotka sen estävät. (Wink 2007, 196–203.)

Kehityskeskustelut usein pohjautuvat organisaation strategiaan ja strategian tulisikin olla osana organisaation arkea. Strategia tulisikin laatia niin, että henkilöstö osallistetaan sen

tekemiseen. Hyvin laadittu strategia on henkilöstölähtöinen, johon henkilöstö on osallistettu. Silloin strategia on helpompi jalkauttaa työntekijä tasolle, ja työntekijät tuntevat paremmin strategian sekä sitoutuvat siihen. Osallistavassa strategiatyössä henkilöstölle annetaan tilaa, mutta johtotaso määrittelee reunaehdot ja raamit strategia työskentelylle. (Aarnikoivu 2023.)

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että luottamussuhde esihenkilön ja alaisen välissä on kunnossa. Onnistunut kehityskeskustelu tukee työntekijän työhyvinvointia, sitoutumista ja työn tehokkuutta. Aarnikoivu (2010, 12–13) tuo kirjassaan esille kehityskeskustelun perustan eli arjessa tapahtuvan esihenkilötyön. Kirjassa hän puhuu kumppanuusjohtajuudesta, jolloin esihenkilö on luottamusta herättävä. Kumppanuusjohtajuuteen kuuluu luottamus, sitoutuminen ja yhteisen vastuun korostaminen. Kumppanuusjohtaja toimii hyvässä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa sekä alaisilla on selkeästi tiedossa oman työnsä merkitys. Kumppanuusjohtajan toimintatapana on johtaa yksilöitä ja hän huomioi tunteiden merkityksen osana arkea. Luottamusta herättävään toimintaan vaikuttavat esihenkilön ammattitaito, hyväntahtoisuus, rehellisyys ja ennustettavuus. Luottamusta herättävä esihenkilö toimii johdonmukaisesti ja oma tehtävä on esihenkilöllä hallussa. Tällöin esihenkilö ajaa myös kaikkien yhteistä etua, näyttää strategisesti oikeaa suuntaa, on dialoginen, on yksilöllinen, mahdollistaa työautonomiaa, tukee, luottaa ja muodostaa yhteisen näkemyksen kokonaisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 11–13, 23–24.)

Myönteisessä kehityskeskustelussa korostuu vuorovaikutus, vahvuuslähtöisyys, työntekijälähtöisyys sekä se tuottaa myönteisiä tunteita ja lisää luottamusta. Myös tässä on tarkoituksen asettaa tavoitteita, mutta tavoitteet ovat vahvuuslähtöisiä ja eteenpäin suuntavia. Tarkoituksena on innostaa ja motivoida työntekijää löytämään omia vahvuuksiaan sekä sitä kautta lisäämään työntekijän tyytyväisyyttä. (Wenström 2020, 191–195.)

Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää SMART- menetelmää (Kuva 2.). SMART-menetelmässä tuetaan tavoitteen asettamista. SMART- menetelmä antaa hyvät ohjeet tavoitteiden määrittelylle tai mitä siinä kannattaa huomioida. Tarkoituksena on, että tavoite on yksilöllisesti määritelty, joka on mitattavissa sekä saavutettavissa. Tavoitteen tulee olla myös realistinen ja merkityksellinen. Huomioitava on myös, että tavoite tai tavoitteen saavuttaminen tulisi olla aikataulutettavissa. (Autti-Rämö ym. 2021.)

S	Specific	Yksilöllinen, määritelty
M	Measurable	Mitattavissa
A	Achievable	Saavutettavissa
R	Realistic/Relevant	Realistinen, merkityksellinen
T	Timed	Mahdollinen aikatauluttaa

Kuva 2. SMART-malli.

Tavoitteita asettaessa tulisi niiden lähtökohtana olla organisaation strategia, jolloin tavoitteet tukevat myös organisaatiota. Tavoitteiden tulisi kuitenkin olla työntekijästä lähtöisiä, koska työntekijä on itse itsensä paras asiantuntija. Työntekijällä voi myös itsellä olla mielessä keino, miten tavoitteen toteutumista voidaan mitata. Tavoitteita miettiessä tulisi aina huomioida myös koko työyhteisö, jotta ne ovat toimiva kokonaisuus eikä yksilön tavoitteet vaikuta organisaation yhteistyöhön. Kehityskeskusteluissa on tärkeä huomioida tavoitteiden saavuttamisen osalta, miten organisaatio tai esihenkilö voivat tukea tavoitteen saavuttamisessa. Saavutettavuuden kohdalla tulee myös miettiä, mitä työntekijän tulee tehdä sekä mitä muuta vaatii, että tavoite saavutetaan. (Aarnikoivu 2010, 96–100.)

Laadukkaan kehityskeskustelun esteenä voi olla ajatus, että kehityskeskustelu on konsulttien keksimä uusi asia tai, että siellä käsitellään vain työn tuloksia ja tavoitteita. Tavoitekeskustelu nimenä antaakin vääristyneen kuvan keskustelun kokonaisuudesta ja siksi kehityskeskustelu on kuvaavampi. Kehityskeskustelussa tulee yksilön työhyvinvoinnin lisäksi peilata toimintaa työn tuloksiin ja organisaation strategiaan. Ajatuksena voi myös olla, että se on ainoastaan työhyvinvointikeskustelu. Onnistumisen haasteena voidaan myös ajatella, että kehityskeskustelu toteutuu arkijohtamisen yhteydessä, eikä sille varata riittävästi aikaa, vaikka kehityskeskustelussa tulisi arvioida mennyttä ja nykyhetkeä sekä tulevaisuuden hahmottamista. Myös liika muodollisuus voi olla laadukkaan kehityskeskustelun onnistumisen esteenä. (Aarnikoivu 2010, 14–15.)

4 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (TTL, 2022b) ilmenee, että kunta-alan työntekijöiden työhyvinvointi on laskenut sekä työuupumus lisääntynyt vuonna 2021. Koronapandemialla oletetaan olevan tähän vaikutusta. Myös muilla mittareilla työhyvinvointi on laskenut. Työhyvinvointia pystytään parantamaan hyvällä johtamisella sekä laadukkaisiin työoloihin vaikuttamalla.

Vanhuspalveluissa työhyvinvointi on koettu huonompana pidempään verrattuna muihin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköihin. Suomen väestörakenteen muuttuessa huoltosuhde kasvaa ja pahentaa nyt jo olemassa olevaa resurssipulaa. Vanhuspalveluissa työnkuormitusta nostavat kasvaneet asiakasmäärät sekä pienentyneet resurssit. Edellä mainituista syistä eettisen kuormituksen on koettu kasvavan, asiakkaiden väkivalta ja kiire ovat lisääntyneet. Työkyvyn lisäksi voimavarojen on koettu heikentyvän. Voimavarojen heikentymiseen liittyvät vaikutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki sekä kontrollin lisääntyminen. Työkyvyn edistäminen on tärkeää, koska hyvällä työkyvyllä voidaan vähentää sairauspoissaoloja, ennen aikaista eläköitymistä sekä alan vaihtoa. Voimavaroja tukemalla ja lisäämällä voidaan parantaa työkykyä. (Laitinen ym. 2023.)

Esihenkilön tehtävänä yksikössä on vastata työhyvinvoinnista sen toteutumisesta ja seurannasta. Työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät muun muassa varhaisentuen keskustelut, laitteiden oikeanlaisuudesta, toimivuudesta ja käytön osaamisesta, tiedottamisesta sekä tavoitteiden asettamisesta sekä seuraamisesta. Varhaisentuen ennakoiva toiminta tukee työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työntekijät saavat riittävästi lepoa myös työpäivän aikana, sekä työvuorot on suunniteltu lepoajat huomioiden. Esihenkilön rooli on myös auttaa tunnistamaan työntekijän vahvuuksia ja voimavaroja työssään. Työntekijä on yleensä motivoituneempi, kun hän pystyy työssään hyödyntämään vahvuuksiaan sekä haastamaan itseään. Esihenkilön tulee varmistaa työntekijän riittävä osaaminen ja mahdollistaa tarvittaessa lisäkoulutus. Esihenkilö on usein peili työyhteisön avoimuudelle ja vuorovaikutukselle. Työnantaja tulisi tukea työntekijää, jos työntekijällä on haasteita työkykynsä kanssa. Varhaisen tuen keskustelu, työn muokkaus, korvaava työ, poissaolon aikana yhteydenpito, työhön paluun hallinta, työterveysneuvottelu, osittainen sairausvapaa tai työkokeilu ovat keinoja työntekijän tukemiseen työkyvyn haasteiden kanssa. (TTL.)

Työyhteisön myönteinen ilmapiiri vaikuttaa koko työyhteisöön ja asiakkaisiin parantaen työhyvinvointia, asiakaskokemusta ja tuottavuutta. Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen, on ne negatiivisia tai positiivisia, siksi on tärkeää edistää myönteistä ilmapiiriä. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavat työympäristö sekä kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. On

tärkeä huomioida työyhteisön erilaiset persoonallisuudet ja miettiä millaisia tunteita halutaan työyhteisössä viljellä ja minkälaisia tunteita ei haluta sinne tuoda. Organisaatiolla on suuri merkitys ilmapiiriin kannalta, minkälaiset perustat organisaatio antaa työyhteisöön ja miten organisaatio tukee myönteistä ilmapiiriä arvoissaan, oletuksissaan sekä antaako organisaatio ohjeistusta millaista ilmapiiriä organisaatio haluaa. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat myös työntekijän kokemus työpaikasta ja työtovereista, erilaisuuden arvostus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus sekä psykologinen turvallisuus. Työntekijän tulee voida uskaltaa ilmaista itseään sekä kokeilla uutta ja hallitusti ottaa myös riskejä. Ilman näitä edellä mainittuja tekijöitä työyhteisössä voi ilmetä kilpailua, epäoikeudenmukaisuutta sekä yhteistyö ei onnistu ja ihmiset toimivat itsekkäästi, puolustaen omaa etuaan. (Wenström 2020, 77–81.)

Esihenkilön ja johdon rooli myönteisen ilmapiiriin edistäjänä on merkittävä. Myös esihenkilön ja johdon arvot, hyveet ja ihmiskäsitys vaikuttavat myönteiseen ilmapiiriin, osin tiedostamatta. Positiivisessa psykologiassa tunteiden ja ilmapiiriin johtaminen ovat merkityksellisessä asemassa. Myönteisiä tunteita vahvistamalla on huomattu olevan vaikutusta fyysiseen terveyteen, kuten kiitollisuutta lisäämällä voi vähentää päänsärkyä ja flunssaa sekä parantaa unen laatua, muiden henkisen puolen positiivisten vaikutuksien lisäksi. Tunteiden käsittelyille voi työyhteisössä ja organisaatiossa antaa tilaa esimerkiksi ottamalla palaverin aluksi kiitollisuus tai tunne kierroksen sanallisesti tai kuvin, mikä on mennyt hyvin tai mikä nyt askarruttaa. Tunteiden käsittelyyn työyhteisötaitoja lisäämään voi taukokuoneeseen viedä palapelin tai neuletyön yhteiseksi tekemiseksi ja usein tekeekin hyvää hetkeksi saada ajatukset pois töistä. Erilaisia keinoja ovat myös avun tarjoaminen avuntarpeen tunnistaessa, työnohjaus sekä onnistumisten esille nostaminen. (Wenström 2020, 81–88.)

Empatian merkitys työhyvinvointiin on merkittävä alasta riippumatta. Tutkimukset osoittavat, että panostamalla empatiaan organisaatiossa, tuloksellisuus ja tuottavuus kasvaa sekä myönteinen vuorovaikutus lisääntyy. Empatialla voidaan vahvistaa positiivisia tunteita ja positiivisia tunteita lisäämällä ihminen näkee enemmän hyvää ympärillään ja näin lisää omaa hyvinvointiaan. Empatia auttaa vaikeillakin hetkillä yksilöä ja työyhteisöä. Kun työyhteisö on empaattinen, se kannattelee kaikkia. Empatian avulla työntekijä muistavat auttaa, kiittää ja antaa anteeksi. Eri yritykset ovat kokeilleet ennaltaehkäiseviä työhyvinvointia lisääviä keinoja ja niiden tulokset ovat olleet organisaation taloudelle merkittäviä, kun sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja työtyytyväisyys lisääntynyt. Myös organisaation muutoksissa empatia ja myönteinen vuorovaikutus ovat merkittävässä asemassa työntekijöiden suhtautumisessa muutokseen sekä muutoksen onnistumisen kannalta. Empaattisuuden sekä myönteisen vuorovaikutuksen omaava työyhteisö kestää paremmin muutoksen. Muutoksessa myös

tällöin huomioidaan työntekijät yleensä kattavammin sekä osallistetaan muutokseen. (Paakkanen 2022, 58–71.)

Myönteinen ajattelu lisää oppimista sekä innovatiivisuutta. Mielenkiintoinen tutkimus on Amy Edmondsonin tekemä 1990-luvulla. Tutkimuksessa hän tarkasteli hoitovirheitä sairaaloissa. Tutkimustuloksissa hämmensi se, että tehokkain tiimi teki eniten virheitä, ennakkoletuksen vastaisesti. Jatkotutkimuksissa kuitenkin selvisi, että myös muut tiimit tekivät yhtä paljon virheitä, mutta he eivät raportoineet niistä. Kun taas tämä tehokkain tiimi raportoi ja halusi oppia niiden avulla. Tiimissä vallitsi luottamus ja psykologinen turvallisuus, jotka kumpuavat empatiasta, ja tämä antoi heille turvaa raportoida virheistä. Uudelleen oppimiseen mahdollistaminen ja energisyyden lisääntyminen lisäävät työntekijän työn imua. Työn imulla tarkoitetaan motivaatiota sekä myönteistä tunnetilaa. Paakkanen tuo kirjassaan esille tutkimuksen, joissa mitattiin työntekijöiden perehdytyksen kautta sitoutumista. Ryhmässä, jossa perehdytyksen pääpaino oli työntekijän odotuksissa, toiveissa ja vahvuuksissa, sitoutuminen oli 33 % parempaa kuin verrokkiryhmissä. Verrokkiryhmissä perehdytyksen pääpaino oli joko organisaation tai työyksikön tavoitteissa ja tarpeissa. Lisäksi merkityksellisyyden kokemuksella on paljon merkitystä työntekijän hyvinvoinnille. Merkityksellisyys antaa syyn työnteolle, eikä se ole ainoastaan toimeentulo tai ura. (Paakkanen 2022, 72–81.)

5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävä

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa kehityskeskusteluun pohja, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja sen tuomiin vahvuuksiin. Tavoitteena oli selvittää, mitä positiivinen psykologia ja sen vahvuudet ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kehittämistehtävänä oli työhyvinvoinnin lisääminen, kehittämiskeskusteluun tarkoitetun keskustelupohjan kokoaminen sekä kehittämistyön tuloksen arviointi.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettinen osuus koottiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoreettisen pohjan avulla luotiin kehityskeskustelupohja. Kehittämistyön suunnitelmassa oli teoreettinen osuus sekä kuvattuna opinnäytetyön lähtökohdat sekä käytettävät menetelmät.

Kehittämistyö aloitettiin hakemalla tietoa positiivisesta psykologiasta, sen vahvuuksista, kehityskeskusteluista sekä työhyvinvoinnista kirjallisuuskatsaus menetelmän mukaisesti. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostui kirjallisuuskatsauksesta, jonka pohjalta luotiin kehityskeskusteluun pohja. Kehityskeskustelupohjassa hyödynnettiin positiivisen psykologian vahvuuksia. Tiedon hankinnassa ja mallin rakentamista tein kriittistä arviointia tiedon luotettavuudesta sekä mallin toimivuudesta käytännössä.

6 Kehittämistyön toteutus

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisella kehittämistyöllä tarkoitetaan opinnäytetyötä, jossa on sekä tutkimuksellinen osuus, että kehittämistoimintaosuus. Tutkimuksellinen osuus on teoriaan pohjautuva, jossa halutaan luoda uutta tietoa. Kehittämistoiminnassa uutta tietoa haetaan tutkimuksellisin menetelmin ja tiedosta on hyötyä kehittämistoiminnassa. Tutkimuksellista osuudessa tulee kiinnittää huomiota tiedon läpinäkyvyyteen ja luotettavuuteen. Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan uutuusarvoa tuottavaa toimintaa, josta saadaan hyötyä ja tulosta. Kehittämistoiminta on käsitteisiin sitoutuvaa sekä se on käytettävää ja tulos on konkreettinen tuote. (Salonen, 2013,13.)

Tutkimuksellinen kehittäminen voi olla toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä, kuten työprosessin kehittämisen mallinnus. Kehittäminen voi olla myös rakenteellista uudistamista, kuten palveluiden uudelleen järjestely. Kehittämistyössä tavoitteen määrittelyssä ja hankemäärittelyssä on mietittävä, onko kehitystyö organisaation johdosta tai strategiasta lähtevä vai toimijalähtöinen. Näitä tulee myös arvioida ennen kehittämistyön aloitusta. Kehittämistoiminnalla tavoitellaan yleensä toimintaa parantavaa tai tehostavaa lopputulosta. Se voi olla lähtöisin visiosta, johon tähdätään tai olemassa olevasta ongelmasta, jota halutaan parantaa. Kehittäminen voidaan kohdistaa hyvin laaja-alaisesti aina yksilöstä koko organisaatioon tai organisaation sisällä tai sen ulkopuolelle. Se voi myös olla hyvin moninainen aina koulutuksesta uusien välineiden käytöstä organisaatio uudistuksiin. Tutkimusmenetelmiin verrattuna kehittämistoiminta on käytännönläheisempää, jossa tavoitellaan tehokkuutta tai parannetaan tuloksia. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kuitenkin yhdistää tutkimuksellinen lähestymistapa sekä kehittämistoiminta. (Toikko & Rantanen 2009, 14–21.)

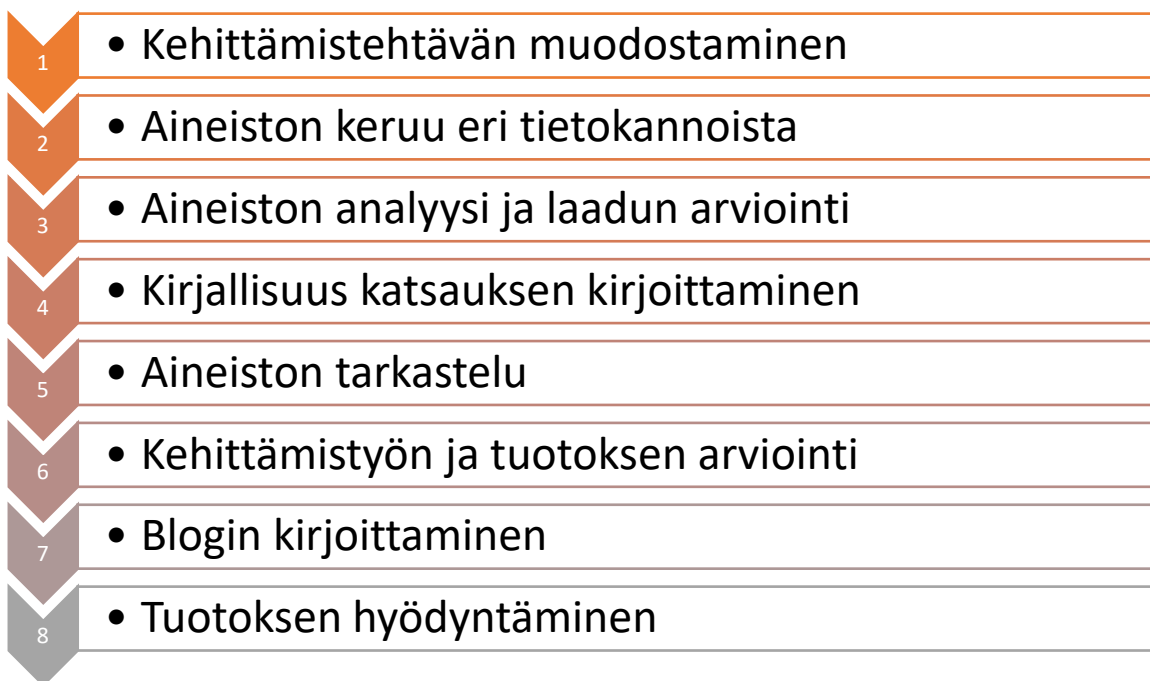
6.2 Eteneminen

Tutkimuksellinen kehittäminen koostuu tutkittuun tietoon pohjautuvasta tieto-osuudesta, joka laaditaan kirjallisuuskatsauksena sekä sen pohjalta laaditusta kehityskeskustelupohjasta. Kirjallisuuskatsaus valikoitui tiedonkeruu menetelmäksi, koska sen avulla voidaan hakea laaja-alaisesti tietoa. Aineiston analyysin avulla syntyneen kirjallisuuskatsauksen pohjalta tein kehittämissuunnitelman. Opinnäytetyön suunnitelma toteutettiin kesän 2023 aikana ja virallinen toteutus tehtiin syksyn 2023 aikana. Kehittämistyön eteneminen visualisoitu alla olevaan kuvaan (Kuva 3.)

Konstruktiiivisessa kehittämistyön mallissa vaiheina ovat aloitusvaihe, suunnitteluvaihe, esivaihe, työstövaihe, tarkistusvaihe, viimeistelyvaihe ja valmis tuotos. Salonen (2013, 16) on yhdistänyt lineaarisen mallin ja spiraalimallin konstruktiiiviseksi malliksi. Tämä kehittämistyö noudattaa konstruktiiivisen mallin mukaista etenemistä, vaikka kuvan (Kuva 3.) otsikointi on erilainen. Konstruktiiivisessa mallissa huomioidaan kehitystyön huolellinen suunnittelu, eri vaiheet, oppiminen, osallisuus, tutkimuksellinen kehittämistyöote sekä monipuolinen menetelmäosaaminen.

Aloitusvaiheessa tunnistettiin kehitystarve ja kehittämistehtävä. Tähän kuului myös sidosryhmien hahmottaminen ja heidän osallisuutensa arviointi prosessissa. Tässä kehittämistyössä ei ole ollut mukana sidosryhmiä. Suunnitteluvaiheessa tehtiin kirjallinen kehittämissuunnitelma, johon oli kirjattuna kehittämistyö tavoite, tarkoitus, tiedonhankintamenetelmät, aineistot ja materiaalit. Kehittämistyön suunnitelma esiteltiin julkisesti opinnäytetyön suunnitelma seminaarissa Teams-välitteisesti. Esivaiheessa konstruktiiivisen mallin mukaan jalkaudutaan kenttätöskentelyyn. Tässä kehittämistyössä ei varsinaista kenttätöskentelyä ollut, mutta vertasin sitä tässä työssä tällä hetkellä saatavissa olevien kehityskeskustelupohjien läpikäyntiin. Työstövaiheessa hain aktiivisesti tietoa kirjallisuuskatsauksen keinoin sekä suunnittelin kehityskeskustelupohjan runkoa. Tarkastusvaiheessa tarkistetaan ja arvioidaan tuotosta ja se palautetaan. Tässä kehittämistyössä valmis kehittämistyö ja siitä syntynyt materiaali arvioitiin ja palautettiin ohjaavalle opettajalle. Viimeistelyvaiheessa tuotos ja raportti viimeisteltiin ja palautettiin. Lopullinen tuotos julkaistiin Theseuksessa. Valmis tuotos vaiheessa kehittämistyö on valmis ja se esitellään. Tästä kehittämistyöstä tehdään julkinen blogipostaus sen esittelemiseksi. (Salonen 2013, 17–20.)

Vilka (2021, 57) luokittelee tutkimuksen kulku prosessin ideatasoon, sitoutumiseen, toteuttamiseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen. Ideatasoon kuuluu kehittämistehtävän, tavoitteiden, tarkoituksen, menetelmien ja aikataulutuksen arvioinnin lisäksi tutkimusetiikan arviointi. Sitoutumisen taso sisältää tutkimussuunnitelman kirjoittamisen sekä mahdollisen tutkimusluvan hakeminen. Toteuttamisen tasolla haetaan tietoa ja sitä luokitellaan ja analysoidaan. Toteuttamisvaiheessa nousee myös usein esille aineiston pohjalta kehittämisehdotukset, tulokset ja johtopäätökset. Kirjoittamisen tasolla tuotetaan tutkimusteksti. Viimeisellä tasolla eli tiedottamisen tasolla tutkimus ja sen aineisto arkistoidaan sekä tutkimuksen tuloksista tiedotetaan. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käyty läpi nämä vaiheet.



Kuva 3. Kehittämistyön eteneminen

Aiheen valinnan ja kehittämistehtävien pohjalta tein aineiston keräämistä eri tietokannoista. Kerätyn aineiston pohjalta tein aineistonanalyysin, aineistoa arvioitiin koko prosessin ajan, mutta erityisesti tässä vaiheessa. Aineiston analyysin jälkeen tein kirjallisuuskatsauksen aineistoon pohjautuen. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadin keskustelupohjan kehityskeskusteluun. Valmiista kehittämistyöstä kirjoitin Blogi postauksen.

Aineiston analyysin ja siitä syntyneen kirjallisuuskatsauksen pohjalta loin kehittämissuunnitelman kehityskeskustelussa käytettävän keskustelupohjan rakentamisesta. Kehittämismallia hyödyntäen laadin keskustelupohjan positiivista psykologiaa hyödyntäen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelun pohjassa halusin hyödyntää positiivisessa psykologiassa käytettyjä vahvuuksia, jotta työntekijän vahvuuksia voidaan tunnistaa ja vahvistaa. Konkreettisesti malli on paperille muotoiltu, visuaalinen tuotos. Tuotos on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.).

6.3 Käytetyt menetelmät

Kirjallisuuskatsauksella halutaan kehittää jo saatavilla olevaa tietoa ja tuottaa myös uutta tietoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös arvioida käytettävää tietoa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on lisäksi koota kokonaiskuva valitusta aiheesta tai asiakokonaisuudesta sekä sen avulla haluttua tunnistaa ongelmia. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös tuoda ilmi valitun teorian historiallinen kehitys. Kirjallisuuskatsauksesta on

olemassa erilaisia määritelmiä. Salminen (2011, 5) tuo esille Finkin (2005) määritelmän kirjallisuuskatsauksesta; kirjallisuuskatsaus on tutkimuskirjallisuuteen perustuva, joka on täsmällinen, systemaattinen ja toistettavissa oleva. Sen avulla arvioidaan, tunnustetaan sekä tiivistetään tiedemiesten, tutkijoiden ja käytännön osaajien valmiita ja julkaistuja aineistoja. Kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on perehtyä alkuperäisen ja korkealaatuisen tutkimuksen johtopäätökseen. Kirjallisuuskatsaus on jaettu kolmeen eri tyyppiin; meta-analyysi, kuvaileva kirjallisuuskatsaus sekä systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisin ja sitä käytetään myös tässä kehittämistyössä. (Salminen, 2011, 3–6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus, eli narratiivinen kirjallisuuskatsaus, on laaja-alainen ja käytetty aineisto on laajaa. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa kuvataan aihe laajasti tai katsauksessa esitellään aiheen historiaa ja sen kehittymistä. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä kolmeen osaan; toimitukselliseen, kommentoivaan ja yleiskatsaukseen. Yleiskatsaus on näistä laajin ja sen tarkoituksena on koota aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa halutaan paneutua ilmiöihin ja tuoda niitä esille monipuolisesti. Sen avulla voidaan arvioida kirjallisuutta kriittisesti. Kriittinen tarkastelu erottaa integroivan kirjallisuuskatsauksen narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta. Integroiva kirjallisuuskatsaus on narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksien sekoitus ja niitä yhdistävä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on valitusta aihepiiristä koottujen tutkimusten tiivistelmä. (Salminen, 2011, 7–9.; Vilkka, 2023, 21–24.)

Kehittämistyön tiedonhakumenetelmäksi valikoitui kirjallisuus katsaus, koska tietoa haluttiin hakea laajasti jo valmiina olevasta tiedosta. Kehittämistyön aihe ja kehittämistehtävät ovat myös sellaiset, että muilla tutkimuksellisilla keinoilla ei samanlailla näihin saada laajaa vastausta. Tiedon luotettavuuden kannalta tähän kehittämistyöhön saatiin paras ja luotettavin teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kirjallisuuskatsauksen teoreettisella viitekehyksellä tuodaan esille työn teoriaan perustuva näkökulma. Viitekehysten avulla rajataan teoretietoa sekä sen pohjalta voidaan arvioida sekä tehdä oletuksia ja odotuksia. Teoreettisen viitekehysten kautta syvennetään omaa aiempaa osaamista ja halutaan ymmärtää eri näkökulmia. Teoreettisilla käsitteillä tuodaan esille työn luonnetta ja ydinajatusta. (Vilkka, 2023, 35–36.)

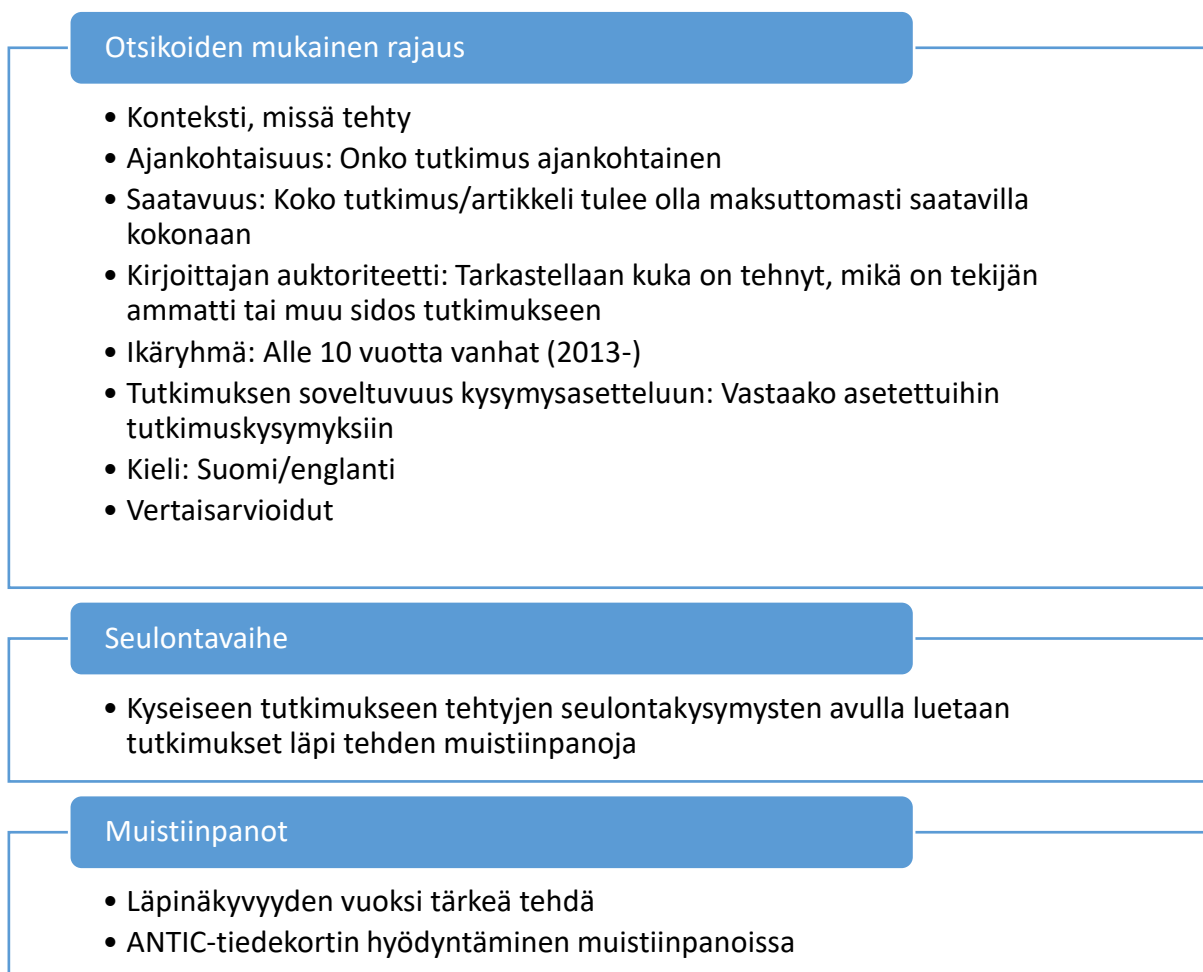
Kirjallisuuskatsauksen tietoa haetaan laajasti eri tietokannoista. Tiedon haulla halusin saada vastaukset kysymyksiin; mitä positiivinen psykologian on, miten sitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa, mikä lisää työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin tyypillisesti vain vertaisarvioituja tutkimuksia aineistona. Kuitenkin voitiin käyttää myös aineistoa, joka pohjautuvat tutkimuksiin, joita ei ole vertaisarvioitu, kuten Sitran THL:n (Terveystieteiden tutkimuskeskus) tai ministeriöiden julkaisut sekä asiasivustoja.

Asiajulkaisuissa on oleellista huomioida tekijä ja tekijän ammatti, ajantasaisuus sekä näkökulma aiheeseen. (Vilkkä, 2023, 33–34.)

Aineiston valintaan vaikuttaa kehittämistyön kehittämistehtävät (Ahonen ym. 2013, 295), jotka tässä kehittämistyössä oli työhyvinvoinnin lisääminen positiivisen psykologian vahvuuksia hyödyntämällä kehityskeskusteluissa sekä keskustelupohjan laatiminen ja kehittämistyön arviointi. Hakusanoina käytin esimerkiksi positiivinen psykologia, positiivisen psykologian vahvuudet, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin merkitys, kehityskeskustelu sekä kehityskeskustelun vaikutus työelämään. Tietokannoissa sanoja ei haeta aina täysimääräisenä, vaan sanan voi katkaista ja korvat tähti merkillä * loppuosan, jolloin hakutulos laajentuu. Sanoja voi myös yhdistää niin, että haetaan esimerkiksi positiivinen psykologia AND/OR kehityskeskus*.

Aineiston haussa käytettiin poissulku menetelmiä. Avain- ja asiasanoja hyödyntämällä saadaan hoitoalan termistöä sekä lähteitä. Opinnäytetyötä tehdessä oli tärkeää erottaa arkisat ja ammatti-/tiedesanoja toisistaan. Poissulussa käytettiin PRISMA-menetelmää, jolloin tunnistetaan, seulotaan ja yhdistetään tietoa. Tunnistus vaiheessa tutkimusten otsikoiden ja tiivistelmien perusteella rajataan karsintakriteerien mukaiset tutkimukset pois. Karsintakriteereitä ovat konteksti, jossa tutkimus on tehty, ajankohtaisuus, saatavuus, kirjoittajan auktoriteetti, ikäryhmä tai tutkimuksen soveltuvuus kysymysasetteluun. Seulontavaiheessa seulontakysymysten perusteella luetaan valikoidut tutkimukset kriittisesti läpi tehden muistiinpanoja. Muistiinpanot ovat tärkeitä läpinäkyvyyden vuoksi. Muistiinpanoissa hyödynnän ANTIC- tiedekorttia. Yhdistelmävaiheessa tehdään tekstin- ja sisällön analyysit. (Vilkkä 2023, 55–85.) Sisäänottomallissa (Kuva 4.) on laitettu tutkimusten karsintakriteerit sekä sisäänottokriteerit.

Tietokantoina käytettiin LAB Primon tietokanta hakua. Kansainvälisenä tietokantana esimerkiksi PubMed. Lisäksi tietoa haettiin Finna.fi ja LAB Primosta perushakuna, opas hakuna ja lehtihakuna; kuten Medic tai Finnish Journal oh eHealth and eWelfare. Lisäksi hyödynnettiin LUT tiedekirjaston hakuja. Kirjallisuudeksi valikoitui vertaisarvioidut artikkelit, väitöskirjat sekä alan muu kirjallisuus. Työssä hyödynnettiin myös muita terveydenhuollon toimijoiden laatimat julkaisuja ja oppaita, kuten Työterveyslaitoksen julkaisuja (TTL).



Kuva 4. Sisäänottomalli Vilka (2023) mukailleen.

Aiheen halusin rajata positiivisen psykologian vahvuuksien hyödyntämiseen osana kehityskeskusteluja. Positiivinen psykologia oli aiheelta laaja ja mielenkiintoinen sekä sen eri osilla on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta tässä kehittämistyössä keskityin vahvuuksiin ja niiden tunnistamiseen. Tietokirjallisuutta aiheesta löytyi jonkin verran suomenkielisenä ja enemmän englanninkielisenä. Tutkittua tietoa positiivisesta psykologiasta löytyi suomen kielellä vähän. Kehittämistyössä on hyödynnetty suomenkielisiä ja kansainvälisiä julkaisuja. Hauilla valikoitu tieto arvioitiin kriittisesti julkaisutyypin, julkaisuvuoden sekä aiheajauksen perusteella, teksti tuli myös olla kokonaan saatavissa. Tämän opinnäytetyön liitteenä on koottu taulukko käytetyistä tutkimuksellisista lähteistä (Liite 2), jotka olivat hyödyllisiä tämän kehittämistyön kannalta. Taulukosta ilmenee myös lähteiden merkitys sekä keskeisimmät asia-alueet.

7 Kehityskeskustelu pohjan rakentaminen

7.1 Kehityskeskustelu pohjaan vaikuttavat osa-alueet

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus ei itsessään ole kehityskeskustelun pohjan osa, mutta sen merkitys on kehityskeskusteluiden onnistumiseen suuri. Sen vuoksi nostan sen tähän. Kehityskeskusteluissa on tärkeää kiinnittää huomiota laadulliseen dialogiin. Kamensky (2015) Menestyksen timantti -kirjassaan tuo esille vuorovaikutuksen moninaisuuden digitalisaation lisääntyessä sekä kulttuurien sekoittuessa. Digitalisaatio muuttaa vuorovaikutuksen muotoa. Kulttuurien sekoittuessa kielet sekoittuvat ja vuorovaikutukseen tarvitaan laajempaa osaamista. Ympäristö, yritys ja yksilö luovat vuorovaikutuksen osa-alueita, jotka kaikki keskenään muodostavat erilaisia vuorovaikutussuhteita. Lisäksi ympäristön ja yrityksen sisällä ovat omat vuorovaikutussuhteensa. (Kamensky 2015, 1.6.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutustilanne, ja hyvän vuorovaikutussuhteen luominen vaatii esihenkilöltä hyvää vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutuksella on todettu olevan yhteyttä työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Kehityskeskustelussa käytettävä pohja on hyvä työväline työntekijälle valmistautua tulevaan keskusteluun ja ottaa siinä myös vuorovaikutuksellisesti enemmän roolia. Mikäli työntekijä ei ole valmistautunut keskusteluun lomaketta täyttämällä, on keskustelu usein enemmän esihenkilön ohjaamaa ja dialogi jää vähäisemmäksi. Dialogin jäädessä työntekijän osalta vähäisemmäksi ei tilanne ole luonnollinen vuorovaikutustilanne ja työntekijä voi kokea, että hän ei tullut riittävästi kuulluksi. Työntekijän on siis tärkeää valmistautua keskusteluun etukäteen kehityskeskustelupohjan avulla. Kehityskeskusteluissa on hyvä antaa tilaa ja aikaa ongelmille, joita työntekijä voi siinä nostaa esille. Työntekijä usein kaipaa esihenkilön ymmärrystä sekä ratkaisua ongelmiinsa. Ongelmien esille tullessa työntekijän on tärkeä saada kokemus, että ongelma on ratkaistu tai otettu ratkaistavaksi, eikä sitä ole sivuutettu. Hänen kokemuksensa ja ongelma on otettu vakavasti. Sivuuutetuksi tulemisen kokemus voi heikentää työntekijän kokemusta kehityskeskustelusta. (Ahopelto 2019.)

Esihenkilön vuorovaikutusosaamisella on iso vaikutus työyhteisössä. Esihenkilöltä tarvitaan yhteistyö osaamista sekä luotettavuutta. Vuorovaikutussuhde rakentuu hiljalleen ajan kanssa. Voi mennä pitkäkin aika, että vuorovaikutussuhde on avoin ja luottamuksellinen. Esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijän työhön vaikuttamismahdollisuuksilla, voimaannuttavilla käytänteillä, työntekijän kehittymismahdollisuuksilla sekä hyvällä muutosjohtamisella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, sitoutumiseen sekä jopa varhaiseen eläköitymiseen. Johtamisen

tulisi olla ihmislähtöistä ja palvelevaa. (Kalkasmaa 2019, 14–15.) Pihlainen (2020) väitöskirjassa nostetaan monialaisen vuorovaikutusosaamisen lisäksi esille johtajan omaa reflektointikykyä omassa työssään, mikä on oleellista johtajan oman kehittymisen kannalta.

Wenström (2020) tuo esille myönteisen kehityskeskustelun osa-alueet, joita ovat:

- Vuorovaikutus
- Vahvuuslähtöisyys
- Työntekijälähtöisyys
- Tarkoituksena tuottaa myönteisiä tunteita
- Tarkoituksena on lisätä luottamusta.

Ihmisten myönteinen kanssakäyminen sekä sosiaalisten kontaktien tai sosiaalisen tuen on huomattu vähentävän stressiä, lisäävän hyvinvointia, lisäävän tarkoituksellisuuden tunnetta, lisäävän itsearvostusta sekä kohottavan mielialaa. Vuorovaikutus on kaiken positiivisuuden keskiössä sekä positiivisen psykologian lähtökohta. Hyvää ilmapiiriä ja positiivista organisaatiota rakentaessa tarvitaan myönteistä vuorovaikutusta sekä luonteenvahvuuksia ja niiden käyttöä. Kun ihminen luontaisesti tai tietoisesti haluaa auttaa ja olla avulias, edistää toisen hyvinvointia, antaa ja pyytää anteeksi on hän jo lähellä hyvää vuorovaikutussuhdetta. Lisäksi muiden luonteenvahvuuksien avulla voidaan luoda hyvää positiivisen vuorovaikutuksen mukaista vuorovaikutussuhdetta. Lisäksi sosiaalisista kontakteista saa motivaatiota, informaatiota sekä tukea itsensä huolehtimiseen. Psykykinen resurssi, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutussuhteesta, lisää työhyvinvointia. (Ojanen 2014, 206–222; Wenström 2020, 102–103.)

PRIDE-teoria

Kehityskeskustelupohjaa rakentaessa keskityin PRIDE-teorian hyödyntämiseen kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa suuri merkitys on vuorovaikutuksella ja vuorovaikutuksessa positiivisen psykologian eri osa-alueita voidaan hyödyntää. PRIDE-teoriaan kuuluu myönteisten käytänteiden korostaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, vahvuudet, positiivinen johtaminen ja myönteiset tunteet sekä myönteinen ilmapiiri. PRIDE-mallin mukaisia osa-alueita hyödyntämällä voidaan tukea tiimin tai organisaation positiivisuutta. Kun näihin osa-alueisiin kiinnitetään huomioita, päästään luomaan positiivista organisaatiota. Positiivisella organisaatiolla saavutetaan parempaa hyvinvointia sekä lisätään toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. (Wenström 2020, 68.)

Jokaisen organisaation tulisi tunnistaa itselleen myönteiset käytännöt, joilla positiivisuutta voidaan lisätä. Näitä ovat erimerkiksi itseohjautuvuus tiimikokouksissa, toiminnan kehittäminen osallistavasti, sparraus, koulutus ja osaamisen jakaminen, perjantaipullo, myönteisen palautteen seinä, kehityskeskustelut ja palkitseminen. Tulee myös sopia miten toimia, sekä tavoitteet niiden toimimiseen. (Wenström 2020, 68; 150; 160–202.) Kehityskeskustelupohjan lisäksi kehityskeskustelun pitäjän tulee siis luoda avoin ja luotettava vuorovaikutus keskusteluun sekä tuoda ja tukea myönteistä ajattelumallia. Kehityskeskustelupohja antaa tilaa työntekijän oman työn arvioinnille ja ajattelulle, mutta kehityskeskustelussa vuorovaikutus ja dialogi on tärkeämpää.

Työyhteisön hyvinvointi

Kehityskeskusteluissa työyhteisön hyvinvoinnin huomioiminen on tärkeää; miten työntekijä itse sen kokee? Millainen on työntekijän rooli työyhteisössä? Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, miten työyhteisö kokonaisuudessaan toimii. Työyhteisön myönteinen ilmapiiri vaikuttaa koko työyhteisöön ja asiakkaisiin parantaen työhyvinvointia, asiakaskokemusta ja tuottavuutta. Lisäksi myönteisillä tunteilla on vaikutusta fyysiseen terveyteen, kuten kiitollisuutta lisäämällä voi vähentää päänsärkyä ja vähentää flunssaa ja parantaa unen laatua, muiden henkisen puolen positiivisten vaikutuksien lisäksi. Tunteet peilautuvat herkästi ihmisten välillä, minkä vuoksi myönteisen ilmapiirin edistäminen on tärkeää. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavat työympäristö sekä kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. On tärkeää miettiä millaisia tunteita työyhteisöön ei haluta tuoda tai millaisia taas halutaan. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat myös työntekijän kokemus työpaikasta ja työtovereista, erilaisuuden arvostus, luotettavuus, oikeudenmukaisuus sekä psykologinen turvallisuus. Työntekijän tulee voida uskaltaa ilmaista itseään sekä kokeilla uutta ja hallitusti ottaa myös riskejä. Ilman näitä edellä mainittuja tekijöitä työyhteisössä voi ilmetä kilpailua, epäoikeudenmukaisuutta sekä yhteistyö ei onnistu ja ihmiset toimivat itsekkäästi, puolustaen omaa etuaan. (Wenström 2020, 77–81.)

Myös empatian vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Empatiaan panostamalla organisaatiossa tuloksellisuus ja tuottavuus kasvaa sekä myönteinen vuorovaikutus lisääntyy. Empatialla voidaan vahvistaa positiivisia tunteita. Positiivisia tunteita lisäämällä ihminen näkee enemmän hyvää ympärillään ja näin lisää omaa hyvinvointiaan. Myönteisellä ajattelulla lisätään oppimista sekä innovatiivisuutta, joka taas lisää energisyyttä sekä työn imua. Työntekijän kokema merkityksellisyyden kokemus on hyvin tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Merkityksellisyys antaa syyn työnteolle, eikä se ole ainoastaan toimeentulo tai ura. (Paakanen 2022, 58–81.)

Vahvuuksien tunnistaminen

Vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää sillä jokaisessa meissä voi olla myös tiedostamattomia vahvuuksia. Luonteenvahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisää itsetuntemusta ja itsevarmuutta. Vahvuuksien tunnistamisen apuna voi käyttää VIA-luonteenvahvuusmittaria tai S-M-A-R-T -mallia, mutta niitä voi myös tietoisesti miettiä sekä tärkeää on myös työyhteisössä niistä keskustella. Joskus työkaveri saattaa tunnistaa paremmin toisen piileviä kykyjä. Hyödyntämällä luonteenvahvuuksia voidaan lisätä onnellisuutta ja tyytyväisyyttä elämään. Kiitollisuutta lisäämällä voidaan lievittää ahdistusta tai lisätä fyysisesti sairaa hyvinvointia. Luonteenvahvuudet tunnistaakseen niistä tulee puhua ja olla tietoinen. (Ojanen 2023, 114–115; Uusitalo 2023, 124–126.)

S-M-A-R-T -malli on VIA-luokitukseen pohjautuva ja auttaa vahvuuksien tunnistamisessa sekä hyödyntämisessä. S-M-A-R-T -mallissa tunnistetaan, muokataan ja yhdistellään, tunnistetaan, sitoudutaan ja hyödynnetään vahvuuksia. Kun ihminen tunnistaa ja tiedostaa omat vahvuudet, ei hän kiinnitä niin paljon huomiota heikkouksiinsa. Parhainta lopputulosta saavuteltaessa vahvuuksia ja eri piirteitä tulee kyetä muokkaamaan, yhdistelemään ja houkutella esiin. On tärkeää, että tunnistetaan toisten vahvuuksia ja puhutaan niiden puolesta. Sitoutuminen ja palvelualltius välittyy, kun ihmiset liittyvät toisiinsa. Yleensä tämä onnistuu, kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin. Viimeisenä on vahvuuksien käyttöä edellä mainittuja hyödyntämällä. (Uusitalo 2023, 124–126.)

Suljetut ja avoimet kysymykset

Kehityskeskustelu pohjassa on käytetty suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymyksiin jätetään helpommin vastaamatta ja ne ovat vaikeammin käsiteltävissä. Kuitenkin ne antavat vastaajalle enemmän tilaa vastata, jolloin esiin voi nousta myös uusia asioita. Suljetuissa kysymyksissä on mietittävä, että vaihtoehtoisia vastauksia ei ole liian monta ja vaihtoehtojen tulee olla sellaisia, että ne poissulkevat toiset vastaukset. Suljettuihin kysymyksiin on nopeampi vastata ja ne ovat myös nopeampi käydä läpi. Kuitenkin niihin voidaan vastata harkitsemattomasti. Vastaaja ei välttämättä löydä suljetuista kysymyksistä itselleen sopivaa vastausta ja kysymysasettelu voi olla johdatteluvaa. (Heikkilä 2014.)

SMART-menetelmä tavoitteiden asettamiseen

SMART- menetelmässä tuetaan tavoitteen asettamista. SMART- menetelmässä mietitään yksilöllinen mitattavissa oleva tavoite, joka on saavutettavissa, realistinen ja mahdollinen aikatauluttaa SMART- menetelmän kirjain selitykset ovat avattu laajemmin kuvassa (Kuva 2.) aiemmin. SMART- menetelmä antaa hyvät ohjeet tavoitteiden määrittelylle tai mitä siinä kannattaa huomioida. (Autti-Rämö ym. 2021.)

7.2 Pohjan kokoaminen

7.2.1 Alkusanat

Kehityskeskustelun pohja rakennettiin perinteistä kehityskeskustelun kaavaa hyödyntäen. Kuitenkin huomio käännettiin työntekijän vahvuuksien tunnistamiseen sekä niiden hyödyntämiseen. Pohjassa huomioitiin positiivisen psykologian PRIDE-teoria sekä Voimakehä®-mallista otettiin viitteitä otsikointiin. Voimakehä® on lisensoitu, joten sitä ei voi kehityskeskustelupohjassa itsessään hyödyntää. Ennen kehityskeskustelua työntekijän toivotaan käyvän tekemässä VIA-luoteenvahvuus testin internetissä. Sivusto vaatii rekisteröitymisen, joten se on työntekijälle vapaaehtoinen. Lisäksi kehityskeskustelussa tavoitteiden asettamisessa huomioidaan SMART-menetelmä, joka auttaa tavoitteiden asettamisessa.

Kehityskeskustelupohjassa kerrotaan, mikä kehityskeskustelu on sekä keskustelun luotettavuudesta sekä asiakirjojen arkistoinnista. Siinä kerrotaan myös, kauan keskustelulle on varattu aikaa. Lisäksi alkutekstissä painotetaan, että kehityskeskustelu on työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi. Pohjan rakenteessa on vähän kirjattavaa tekstiä. Suurimmaksi osaksi arvioidaan hymynaamoilla osa-alueita. Muutamassa kohdassa on tilaa vapaalle tekstille. Vahvuuskarttaan työntekijä kirjaa omat vahvuudet, luontaiset ominaisuudet, olemassa olevat taidot ja osaamisen, tulevaisuuden kehittämistarpeet, arvot sekä käytettävissä olevat voimavarat. Keskustelulomakkeelle kirjataan työntekijän ja esihenkilön nimet sekä päivämäärä. Lomakkeen lopussa on avoin palaute esihenkilölle/organisaatiolle, johon työntekijä voi kirjoittaa kehityskohteita tai antaa palautetta. Lopuksi lomake allekirjoitetaan ja arkistoidaan tietoturvallisesti paperisena.

7.2.2 Edellisen keskustelun läpikäyminen

Lomakkeen aluksi käydään edellisen kehityskeskustelun tavoitteet läpi sekä arvioidaan, onko tavoitteet saavutettu. Mikäli edellistä arviointia ole ollut tai asiakirjaa ei ole arkistoitu voidaan hetki miettiä missä on vuoden aikana kehittynyt. Edellisen vuoden arviointi on tärkeää, jotta huomataan kehittyminen, saavutukset ja se, mitä vuoden aikana on tapahtunut. Kehityskeskustelu tulisi jakaa kolmeen osaan, jolloin 15 % ajasta käytetään menneen kauden arviointiin, 10 % nykyhetkeen ja loput 75 % tulevaisuuden hahmottamiseen. Menneeseen aikaan on hyvä pysähtyä ja tehdä yhteenvetoa mitä on tehty ja onko onnistuttu tai epäonnistuttu vai olisiko jotain mistä voisi oppia. (Aarnikoivu 2010, 64.)

7.2.3 Nykyhetki

Nykyhetkestä löytyy suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata hymy naamoilla; Miten voit tällä hetkellä, Onko työsi palkitsevaa, Pystytkö kehittämään itseäsi työssä, Onko sinulla riittävästi vastuuta, Saatko esihenkilöltä riittävästi tukea työhösi, entä organisaatiolta. Vapaasti kirjattava kysymyksenä on; Mitä vastuualueita sinulla on.

Tämänhetkisen voinnin arvioinnin koin tärkeäksi, koska se heijastaa kaikkeen muuhun vastattuun. Huonosti voiva tällä hetkellä voiva henkilö voi vastata negatiivisemmin kaikkiin muihin, mitä todellisuus olisi. Yleisesti on tärkeää kysyä työntekijöiltä, että mitä hänelle kuuluu tai miten voit tänään. Tämänhetkisen voinnin kysyminen myös avaa dialogista keskustelua ja antaa sille tilaa. Nykyhetkessä on tärkeää miettiä tämänhetkisiä vahvuuksia ja kehityskohteita. (Aarnikoivu 2010, 64.)

Työn palkitsevuus, vastuu ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeä osa työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Kun työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi, voi kehittää omaa ammatitaitoaan sekä saa riittävästi vastuuta, hän voi yleensä paremmin ja sitoutuu työhönsä paremmin. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle iso voimavara.

Esihenkilön ja organisaation tehtävänä on tukea työntekijää riittävästi, jotta hän pystyy hoitamaan oman työnsä. Työntekijän kokemuksella esihenkilöltä ja organisaatiolta saatavasta tuesta vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti.

7.2.4 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön yleinen ilmapiiri, sen toimivuus ja työyhteisön vahvuudet ovat työyhteisöä koskevia osa-alueita. Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus on suljettuina kysymyksinä hymynaamoilla. Työyhteisön vahvuuksiin voi vastata vapaana tekstinä. Työyhteisöllä on merkittävä rooli työntekijän työhyvinvointiin, jaksamiseen ja työntekijöiden saanti- ja pitovoimaan. Hyvinvoiva työyhteisö on voimavara, huonosti voiva työyhteisö heikentää työkykyä. Tärkeää on myös tunnistaa mitä vahvuuksia työyhteisössä on, mitä työntekijät saavuttavat yhdessä, mikä on meidän juttumme, jossa olemme hyviä. (Wenström 2020, 77–81)

7.2.5 Vahvuudet

Vahvuuksien tunnistaminen

Vahvuus-osion alussa on lyhyesti kerrottu mitä positiivinen psykologia on. Vahvuuskarttaan on viitattu positiivisen psykologian vahvuudet. Positiivinen psykologia on hyvin laaja-alainen, eikä työntekijän tarvitse tuntea sitä etukäteen. Työntekijä voi nimetä vahvuuksikseen myös jotain muita itselleen sopivia vahvuuksia.

Työntekijää pyydetään lomakkeessa täyttämään internetissä VIA-luonteenvahvuus kysely. Vastaaminen ei ole pakollista, mutta siitä saa viitteitä omista vahvuuksistaan. VIA-luonteenvahvuus mittarissa on 120 kysymystä, vastaamisen jälkeen saa viisi vastaajaa kuvastavaa ydinvahvuutta. Mittaristo antaa vain positiivisia vastauksia, väärää vahvuuksia ei ole. Eikä viisi ydinvahvuutta pois sulje, että 19 muuta vahvuutta ei vastaajalla olisi. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Tämä on hyvä tapa tunnistaa vahvuuksiaan, varsinkin jos koskaan ei ole niitä pohtinut. (Uusitalo 2023, 120.) Sivu toimii myös suomenkielisenä.

Wenström (2020, 128–129) tuo esille haasteita, jotka vaikuttavat luonteenvahvuuksien hyödyntämiseen työyhteisössä. Näitä ovat esimerkiksi organisaation liian jäykät tehtävänkuvaukset sekä se, että vahvuuksia ei osata tunnistaa tai hyödyntää ja puhua niistä. Hän nostaa esille tärkeän seikan, että onko jokaisen työnkuva oltava samanlainen, vai voisiko niitä muokata enemmän. Tarvitseeko kaikkien täyttää samoja kriteerejä.

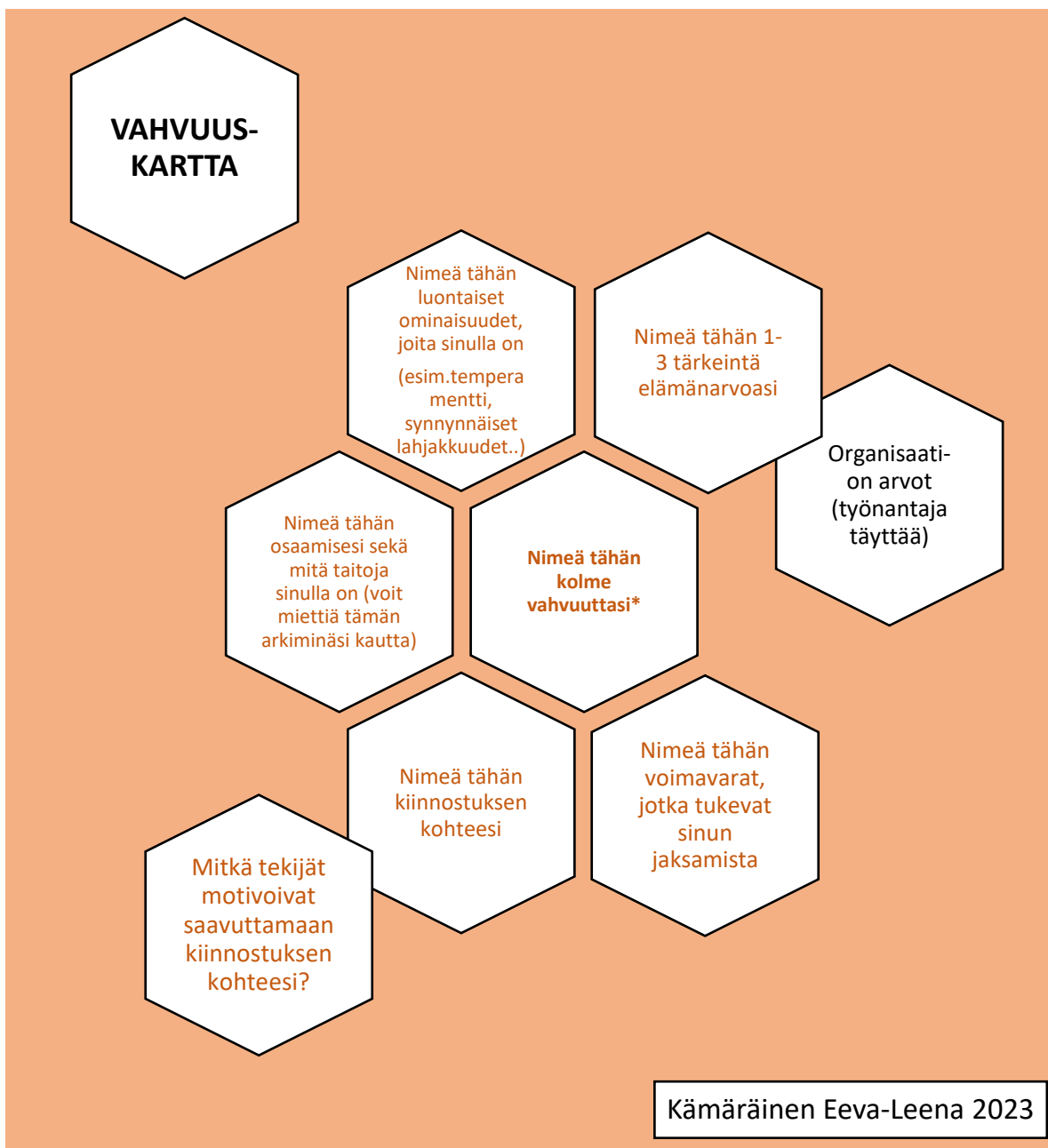
Vahvuuskartta

Kehityskeskustelupohjaan tein vahvuuskartan (kuva 5.), jossa on jaoteltuna viisi eri osaluuetta. Vahvuudet, luontaiset ominaisuudet, arvot, osaamiset ja taidot, kiinnostuksen kohteet ja motivoivat tekijät sekä käytettävissä olevat resurssit. Tässä pohjassa otsikot ovat kirjoitettuna laatan keskelle tummalla värillä, mutta niiden tarkoitus on olla niin haaleana, että sen päälle pystyy kirjoittamaan tai vaikka kuvittamaan vastauksen. Jokainen voi oman persoonsa mukaan päättää toteutuskeinon. Luovuutta saa käyttää.

Vahvuuskartassa luonteen vahvuudet ovat asetettu keskelle, koska niiden vaikutus myös muihin on suurin. Luonteenvahvuudet ohjaavat toimintaamme alitajuisesti tiedostamatta tai tiedostaen. Luontaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka ovat läsnä koko elämän ajan. Luontaiset ominaisuudet voivat olla myös periytyviä ominaisuuksia. Arvoihin kirjataan mitä arvoja työntekijällä on, mitä hän pitää tärkeänä. Lisäksi vieressä on kirjattuna organisaation arvot. Organisaation arvot nostetaan tähän organisaation strategiasta. Osaamisiin ja taitoihin työntekijä kirjaa oman ammatillisen osaamisensa ja taitonsa. Mistä työntekijä kokee onnistumista tai missä hän on hyvä. Kiinnostuksen kohteilla ja motivoivilla tekijöillä halutaan miettiä, mitkä ovat työntekijän kiinnostuksen kohteet työelämässä ja mitkä tekijät motivoivat häntä saavuttamaan kiinnostuksen kohteen. Viimeisessä ruudussa on voimavarat eli resurssit. Resursseilla tarkoitetaan niitä voimavaroja mistä työntekijä saa voimaa myös vaikeissa ja raskaissa tilanteissa, ja ne lisäävät työn imua sekä lisäävät innostusta. Voimavaroilla on suuri vaikutus työntekijän jaksamiseen, koska ne tukevat töissä jaksamista sekä siitä palautumista. (Wenström 2019).

Vahvuuskartan tarkoituksena on saada työntekijä itse miettimään omia vahvuuksiaan, luontaisia ominaisuuksiaan, arvojaan, osaamistaan sekä kiinnostuksen kohteitaan. Tässä ei ole

vääriä vastauksia, ainoastaan oikeita. Tähän voi vastata juuri sellaisenaan, kuin työntekijät ne kokevatkin. Voimavarojen pohtiminen on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Mitkä asiat tukevat jaksamista ja työhyvinvointia. Voimavarat ovat usein työn ulkopuolisia asioita. Vahvuuskartan jälkeen työntekijä voi vapaana tekstinä kirjata ajatuksiaan ja mietteitään, mitä hänellä nousi vahvuuskartasta.



Kuva 5. Vahvuuskartta.

Vahvuuksien hyödyntäminen

Kehityskeskustelussa vahvuuksien löytämisen lisäksi on tärkeää pohtia, miten niitä tässä työssä voisi hyödyntää vai onko tämä se työ missä niitä voi hyödyntää. Vahvuuksien käyttö töissä lisää työntekijän työhyvinvointia sekä työnimua, siksi tähän kohtaan erityisesti tulisi käyttää aikaa. Vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää sillä jokaisessa meissä voi olla myös tiedostamattomia vahvuuksia eli piileviä kykyjä. Aina ei itse tunnista omia vahvuuksia ja työkaveri saattaakin tunnistaa ne paremmin. Luontenvahvuudet tunnistaakseen niistä tulee puhua ja olla tietoinen. (Ojanen 2023, 114–115; Uusitalo 2023, 124–126.)

7.2.6 Tulevaisuus

Viimeisenä suunataan katse kohti tulevaisuutta ja mietitään tavoitteita tulevalle vuodelle sekä keinoja niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden asettamisessa hyödynnetään SMART-mallia, jossa mietitään yksilöllinen mitattavissa oleva tavoite, joka on saavutettavissa, realistinen ja mahdollinen aikatauluttaa. Tavoitteiden tulee olla työntekijä lähtöisiä, jotka tukevat työntekijän ammattitaitoa sekä työhyvinvointia. Tavoitteisiin tulisi käyttää hyvin aikaa ja myös esihenkilön tehdä yhdessä työntekijän kanssa arviointia tavoitteista. Myönteisessä kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteita, mutta tavoitteet ovat vahvuuslähtöisiä ja eteenpäin suuntavia. Tarkoituksena on innostaa ja motivoida työntekijää löytämään omia vahvuuksiaan sekä sitä kautta lisäämään työntekijän tyytyväisyyttä. (Wenström 2020, 191–195.) Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää miettiä mitä tavoitellaan ja miksi. Miten tavoitteisiin päästään ja kuka niitä tavoittelee sekä milloin. (Aarnikoivu 2010, 64).

7.3 Pohjan arviointi

Aarnikoivu (2010, 82–86) nostaa kolme osa-aluetta, jotka kehityskeskustelu pohjassa tulee olla: Tavoitteet, tulokset ja kehittyminen, jotka halusinkin tähän pohjaan sisällyttää. Kehityskeskustelupohjan tulee myös olla sellainen, että se ajallisesti keritään käymään läpi, ilman että se vaikuttaa dialogiin heikentävästi. Organisaatioissa on myös hyvä miettiä, että lo-make vastaa organisaation tavoitteisiin.

Pohjasta halusin mahdollisimman lyhyen ja helpon. Sellaisen, jonka työntekijän on helppo täyttää. Siksi siinä on paljon suljettuja kysymyksiä. Suljetut kysymykset jättävät tilaa avoimelle dialogille. Ne laittavat työntekijää pohtimaan asiaa, mutta itse kehityskeskustelussa asioita ei lueta suoraan paperista. Pohjassa on kuitenkin jätetty tilaa myös avoimille vastauksille. Halusin siihen myös jotain visuaalista, normaali kysymysasettelusta poikkeavaa, jolloin syntyi vahvuuskartta.

Pohjassa on myös perinteisiä kehityskeskustelu kysymyksiä. Itse pidän vahvuuskartan tekemistä työntekijää tukevana, koska sen voi tehdä luovasti tai sitten kirjoittamalla, omalla tyylillä. Vahvuuskartan osa-alueet ovat kaikki tärkeitä ja merkityksellisiä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta.

Pohja on käytettävyydeltään helppo ja visuaalisesti siisti. Pohjan testasin itse sen täyttämällä sekä ulkopuolinen positiivisesta psykologiasta ennestään tietämätön testasi sen myös. Työntekijälle on tärkeä antaa aikaa pohjan täyttämiseen ja innostaa täyttämään lomaketta ajatuksen kanssa sekä kannustaa miettimään omia vahvuuksiaan. Mietin, tarvitseeko työntekijällä olla ennestään tietoa positiivisesta psykologiasta. Siksi halusin testata pohjan henkilöllä, jolla kokemusta aiheesta ei ole. Testauksen myötä selkeytin Vahvuuskartan otsikointia, jotta ne ovat helpommin ymmärrettävissä. Esihenkilön tulee kuitenkin käydä lomake kattavasti läpi työyhteisössä hyvissä ajoin ennen kehityskeskusteluita. Pohjan käyttö olisi kuitenkin helpompaa, jos työntekijällä olisi ennestään kokemusta positiivisesta psykologiasta ja sen vahvuuksista tai sen hyöty olisi ainakin silloin suurempi.

8 Pohdinta ja yhteenveto

8.1 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa kehityskeskusteluun pohja, joka pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja sen tuomiin vahvuuksiin. Tavoitteena oli selvittää, mitä positiivinen psykologia ja sen vahvuudet ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kehittämistehtävänä oli työhyvinvoinnin lisääminen, kehittämisskeskusteluun tarkoitetun keskustelupohjan kokoaminen sekä kehittämistyön tuloksen arviointi.

Tässä kehittämistyössä tuotettiin positiivisen psykologian vahvuuksiin pohjautuva kehityskeskustelu pohja aineiston avulla. Teoriatietoon viitaten avoin keskustelu kehityskeskusteluissa antaa tilaa dialogille, joten kehityskeskustelupohjan suora käyttö ei aina ole suotavaa. Mutta kehityskeskustelupohja luo rungon keskustelulle sekä sen tarkoituksena on tässä korostaa työntekijän vahvuuksia ja niiden tiedostamista, joka antaa työntekijän työnteolle enemmän sisältöä ja lisää työntekijän onnellisuutta. (Pälli & Vaara 2013, 23–24)

Tulokset antavat myös näyttöä positiivisen psykologian hyödyistä esihenkilötyössä sekä koko organisaation toiminnassa. Positiivisen psykologian osa-alueita kannattaisi enemmän hyödyntää organisaatioissa sekä yksittäisissä yksiköissä, koska sen hyödyntämisellä on positiivisia vaikutuksia työntekijän. (Wenström 2020, 121–124.)

Tästä opinnäytetyöstä saa kuvauksen positiivisesta psykologiasta sekä esimerkkejä miten positiivista psykologiaa voidaan hyödyntää ja mitä merkitystä sillä on työntekijän hyvinvointiin. Tulosten pohjalta laadittu kehityskeskustelupohja on selkeä käyttöinen ja visuaalisesti siisti. Kysymysten määrä ja kysymysasettelu pidettiin tarkoituksella maltillisina, jotta itse kehityskeskustelussa on aikaa pysähtyä miettimään lomakkeessa olevia teemoja. Tästä kehittämistyöstä syntyneitä materiaalia eli kehityskeskustelupohjaa voidaan hyödyntää jatkossa kehityskeskusteluissa runkona.

8.2 Eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyö toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK, 2012). Erityistä huomiota tässä opinnäytetyössä kiinnitettiin tiedonhankinnan eettisyydessä ja luotettavuudessa sekä tulosten avoimuudessa. Viitteet merkittiin asiankuuluvasti. Valmis työ on viety Turnit- ohjelmaan, joka tarkistaa plagioinnin. (TENK, 2012.)

Arene (2019) mukaan tutkimuslupa haetaan, kun kohteena on organisaatio tai sen toiminta ja edustaja. Tässä opinnäytetyössä ei ole ollut kohde organisaatiota eikä tässä hyödynnetty

minkään organisaation tai yrityksen tietoa, joten tutkimuslupaa ei tarvinnut hakea. Opinnäytetyö on viranomaisen asiakirja, julkisuuslain (§1) nojalla eli opinnäytetyö on julkinen, jollei muuten ole säädetty erikseen. Valmis opinnäytetyö julkaistiin Theseus-tietokannassa. (Arene, 2019, 21–22.)

Tässä työssä käytettiin hakukriteereistä poiketen vuonna 2007 Winkin (2007) tutkimusta. Tein tutkimuksesta arviointia, vastaako se edelleen kehityskeskusteluiden nykytilaa eikä tiedon virheellisyydestä ollut viitteitä. Winkin tutkimus ja sen tulokset ovat edelleen ajankohdaisia ja muiden lähteiden kanssa yhdenmukaisia.

8.3 Jatkotutkimus ja kehittämisehdotukset

Positiivisen psykologian vaikutuksista lasten ja nuorten kanssa työskentelevien kanssa löytyy paljon materiaalia ja oppaita, joita olen tässä työssä myös hyödyntänyt. Tulevaisuudessa olisi hyvä suunnata näitä myös työelämään enemmän. Kehityskeskusteluja tulisi tulevaisuudessa kehittää enemmän työntekijälähtöisiksi ja työntekijän voimavaroja tukevaksi. Myös kehityskeskustelujen dialogiin ja kyselylomakkeeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, että lomake ei vie huomiota pois aidosta ja avoimesta dialogista. Organisaation strategian ja työntekijän työhyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen tulisi kulkea käsikädessä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-Kirja. Kauppakamari. Helsingin seudun kauppakamari: Edita Prima Oy 2010.

Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. E-Kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Aarnisalo, P. & Mattila, A.S. 2018. Onnellisuuskritiikkiä. Artikkel. Duodecim. Julkaistu 27.8.2018. Viitattu 1.10.2023. Saatavissa [Onnellisuuskritiikkiä - Terveyskirjasto](#)

Ahonen, S-M., Jääskeläinen, P., Kangasniemi, M., Liikanen, E., Pietilä, A-M. & Utriainen, K. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede 2013, 25 (4), sivut 291–301.

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut – arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Julkaistu 28.5.2019. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa <https://www.tuni.fi/alusta-lehti/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennen-kaikkea-vuorovaikutusta/>

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Autti-Rämö, I., Sukula, S. & Vaininiemi, K. 2021. GAS-menetelmä. Käsikirja, versio 5. KELA-julkaisu. Viides versio. Saatavissa <https://www.kela.fi/documents/20124/951672/gas-menetelma-kasikirja.pdf/823fe47d-482d-bd03-03f7-a39a57cc0857?t=1640004717108>

Avola, P. & Pentikäinen, V. 2020. Kukoistava kasvatus. Positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja. Espoo: BEEhappy Publishing. 1. painos.

Colla, R., Downie, A., Kern, M., Oades, L., Sharma, K., Sharp, S., Siokou, C., Spong, C., Taylor, J. & Williams, P. 2020. Systems informed positive psychology. The Journal Of Positive Psychology. 2020.VOL 15, NO 6. 705–715.

Gunjan & Singh, S. 2023. Effect of Forgiveness on Happiness and Well-Being. Article. Indian Journal of Positive Psychology. Sep2023, Vol. 14 (3). s.360-363.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 16.11.2023. Saatavissa [Dia 1 \(tilastollisentutkimus.fi\)](#)

- Kalkasmaa, S. 2019. Vuorovaikutus inhimillistä johtajuutta rakentamassa. Pro-gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22013/urn_nbn_fi_uef-20191338.pdf?sequence=1
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-Kirja: Almatalent Oy.
- Kristjánsson, K. 2010. Positive Psychology, Happiness, and Virtue: The Troublesome Conceptual Issues. Vertaisarvioitu artikkeli. Review of General Psychology. Vol 14 (4) 2010. 296-310.
- Laitinen, J., Nikunlaakso, R. & Selander, K. 2023. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? Vertaisarvioitu artikkeli. Työelämä tutkimus 21 (2) 2023. 239–266.
- Leskisenoja, E. 2023. PERMA-teoria hyvinvointiopetuksen kivijalkana. Teoksessa Uusitalo L. (toim.) 2023. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 224–256. 3. uudistettu painos.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Markku Ojanne ja Edita Publishing Oy. Porvoo: Bookwell oy. 2. uudistettu painos.
- Ojanen, M. 2023. Positiivisen psykologian käsikirja. EU: Basam Books Oy.
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.
- Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista Suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. University of Eastern Finland. Kuopio. 2020.
- Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 3. uudistettu painos.
- Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62, Julkisojohtaminen 4. Vaasa, 2011. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Salonen, K. 2013. Näkökulma tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI- henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 72.

Turku: 2013. Verkko julkaisu. Viitattu 5.4.2023. Saatavilla <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Uusitalo, L. 2023. Hyveet ja luontevahvuudet. Teoksessa. Uusitalo, L. (toim.) 2023. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 110–132. 3. uudistettu painos.

TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 5.4.2023. Saatavilla https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TTL. 2022a. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työstä. Verkko artikkeli. Viitattu 4.8.2023. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>

TTL. 2022b. Työuupumus on kasvanut – työhyvinvointi kaipaa tukea juuri nyt. Tiedote. Viitattu 4.8.2023. Saatavilla <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyouupumus-kasvanut-tyohyvinvointi-kaipaa-tukea-juuri-nyt>

TTL. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.8.2023. Saatavilla <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art Helsinki: House oy. Printon:Tallinna.

Vuorinen, K. 2023. Positiivinen kasvatus ja luontevahvuuksien opettaminen. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. 2023. Jyväskylä: PS-kustannus. 195–223. 3.uudistettu painos.

Wenström, S. 2019. Voimakehä® - Löydä omat vahvuutesi. Verkkojulkaisu. Julkaistu 25.10.2019. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa [VOIMAKEHÄ®- löydä omat vahvuutesi \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com/company/voimakeha)

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Väitöskirja: Tampereen yliopisto. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>

Liite 1. Kehityskeskustelupohja

KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen suunniteltu keskustelu, joka painottuu työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseen. Keskustelu on luottamuksellinen ja siinä tuotetut materiaalit arkistoidaan asianmukaisesti.

Saat tämän materiaalin täytettäväksi ennen kehityskeskustelua valmistautumista varten. Kehityskeskusteluun varataan aikaa 1-1½ tuntia.

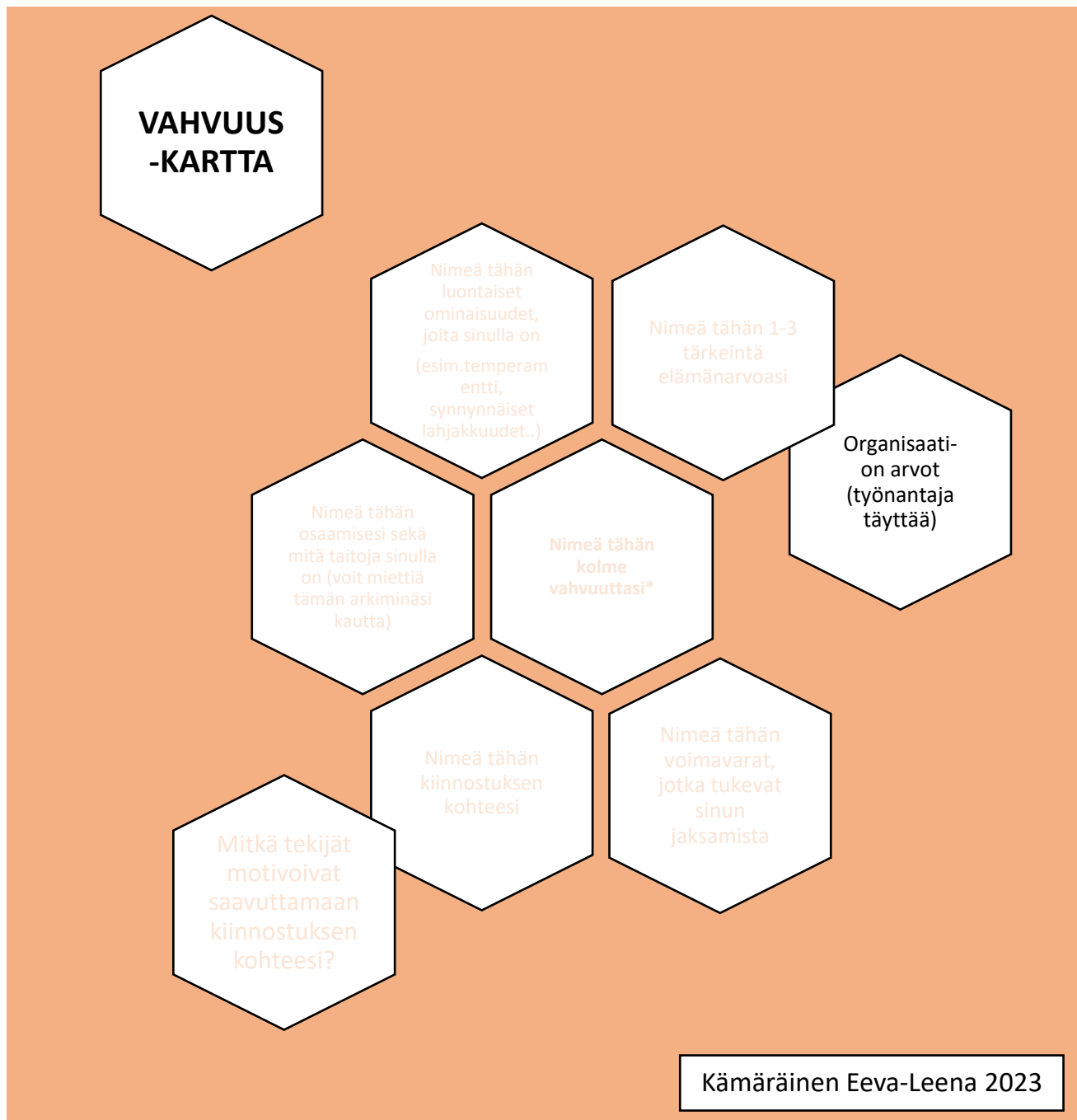
Toivon, että ennen kehityskeskustelua teet verkossa VIA-luonteenvahvuusmittari: <https://www.viacharacter.org/> (Ohjelma vaatii rekisteröitymisen)

Työntekijä:	☺ = Erinomainen / Erinomaisesti
Esihenkilö:	☹ = Hyvä / Hyvin
Päivämäärä:	☹ = Tyydyttävä / Tyydyttävästi

Edellisen kehityskeskustelun tavoitteet:

Saavutitko asetetut tavoitteet	☺ ☹ ☹
Miten voit tällä hetkellä	☺ ☹ ☹
Työyhteisön yleinen ilmapiiri	☺ ☹ ☹
Onko työsi palkitsevaa	☺ ☹ ☹
Pystytkö kehittämään itseäsi työssä?	☺ ☹ ☹
Onko sinulla riittävästi vastuuta?	☺ ☹ ☹
Mitä vastuualueita sinulla on:	
Miten työyhteisö toimii	☺ ☹ ☹
Saatko esihenkilöltä riittävästi tukea työhösi?	☺ ☹ ☹
entä organisaatiolta?	☺ ☹ ☹
Teitkö edeltävästi luonteenvahvuus-testin	Kyllä / En
Mitä vahvuuksia sieltä nousi?	
Tunnistatko näistä vahvuuksista itseäsi	☺ ☹ ☹

Positiivisessa psykologiassa halutaan keskittyä vahvuuksien tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen. Ongelmia kohdatessa, ongelmat pyritään näkemään kehitettävänä haasteina, mahdollisuuksina. Ongelmakeskeisyydestä siirrytään ratkaisu- ja vahvuuskeskeisyyteen. Alla olevassa vahvuuskartassa on positiivisen psykologian mukaisia osa-alueita. Mieti niissä itseäsi siitä näkökulmasta, mitä aidoimmillasi olet.



*Positiivisen psykologian vahvuuksia ovat: Luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo, näkökulmanottokyky, urheus, sinnikkyys, rehellisyys, innokkuus, rakkaus, ystävällisyys, sosiaalinen älykkyys, ryhmätyöskentelytaidot, reiluus, johtajuus, anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevuus, itsesäätely, kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkuus, huumorintaju ja hengellisyys

Tähän voit kirjoittaa vapaata tekstiä vahvuuskartasta tai mitä ajatuksia se herätti:

Mitkä ovat työyhteisön vahvuudet ja voimavarat?

Mitkä ovat tavoitteesi tulevalle vuodelle?

Mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?

Palautetta esihenkilölle/organisaatiolle:

Muuta kommentoitava:

Allekirjoitukset

Työntekijä

Esihenkilö

Liite 2. Taulukko käytetyistä tutkimuksista

Tekijät (t), vuosi, tutkimuksen/Artikkelin nimi ja maa	Tarkoitus/tavoite	Menetelmä/Analyysi	Tulokset tiivistettynä
Ahonen, S-M., Jämskeläinen, P., Kangasniemi, M., Liikane, E., Pietilä, A-M. & Utriainen K. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Artikkel. Hoitotiede 2013, 25 (4) sivut 291-301	Tarkoituksena kirjallisuuskatsauksen menetelmä vaiheiden jäsenetty esittäminen sekä kuvata sen erityispiirteitä. Tarkoituksena tuoda esille myös eettiset ja luotettavuuskysymykset	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	Kirjallisuuskatsaus on perustellusti yksi menetelmämuoto. Se vaatii luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua sekä tutkijan tulee tunnistaa menetelmän eri vaiheiden tunnistamista.
Colla, R., Downie, A., Kern, M., Oades, L., Sharma, K., Sharp, S., Siokou, C., Spong, C., Taylor, J. & Williams, P. 2020. Systems informed positive psychology. The Journal Of Positive Psychology. 2020.VOL 15, NO 6. 705–715.	Tarkoituksena oli yhdistää positiivisen psykologian systemaattiset käsitteet ja teorian SIPP-metodilla (systems Informed Positive Psychology).	Menetelmänä oli kirjallisuuskatsaus	Tulokset: PP lisää tulevaisuuteen uskoa ja avaa mahdollisuuksia ideoille. PP lisää myös toimintamalleja ja strategioita, joiden avulla voidaan lisätä motivaatiota ja sekä lisäämään onnellisuutta. SS tarjoaa työkaluja tiedon, datan teorioiden ja eri kielten tieteenalojen yhdistämiseen.
Gunjan & Singh, S. 2023. Effect of Forgiveness on Happiness and Well-Being.	Artikkelin tarkoituksena tutkia anteeksiannon merkitystä onnellisuuden ja hyvinvoinnin kannalta.	Artikkeli	Anteeksiantamalla voidaan parantaa onnellisuutta ja hyvinvointia. Myös muita negatiivisia tunteita vähentämällä voidaan lisätä onnellisuutta ja hyvinvointia.
Kalkasmaa, S. 2019. Vuorovaikutus	Tarkoitus: Työntekijän ja johtajan välisen	Integroiva kirjallisuuskatsaus	Osallistava ja kannustava johtaminen,

<p>inhimillistä johtajuutta rakentamassa. Progradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.</p>	<p>vuorovaikutuksen vaikutuksen selvittäminen, miten se rakentaa inhimillistä johtajuutta.</p> <p>Tutkimuskysymys: Mitkä johtajan ja työntekijän väliset vuorovaikutustekijät rakentavat inhimillistä johtajuutta?</p>		<p>toimiva viestintä monikanavaisesti sekä aidoissa kohtaamisissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Inhimillisessä johtamisessa vuorovaikutuksella on suuri merkitys.</p>
<p>Kristjánsson, K. 2010. Positive Psychology, Happiness, and Virtue: The Troublesome Conceptual Issues. Vertaisarvioitu artikkeli. Review of General Psychology. Vol 14 (4) 2010. 296-310.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia positiivisen psykologian saamia kriittisiä julkaisuja ja positiivisen psykologian käsitteitä.</p>		<p>Positiivinen psykologia on, ehkä aiheestakin, saanut kritiikkiä osakseen. Tutkimusmenetelmiä on nähty puolueellisina. Käsitteistö on osittain sekavaa. Kuitenkin positiivisessa psykologiassa nähdään myös hyvää, ja tuolloin (2010) tieteenalan positiivinen psykologia on ollut uusi, joten sille on haluttu antaa artikkelissa vielä aikaa näyttää oman voimansa.</p>
<p>Laitinen, J., Nikulaakso, R. & Selander, K. 2023. Työn kuormitus ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? Vertaisarvioitu artikkeli. Työelämä tutkimus 21 (2) 2023. 239–266</p>	<p>Tarkoituksena tuottaa tietoa työn kuormituksesta sekä voimavaratekijöistä vanhuspalveluissa. Tarkoituksena myös tarkastella niiden vaikutusta huonoon työkykyyn.</p>	<p>Vanhojen tutkimusten vertailu. Aineisto analysoitiin kuivailevilla ja monimuuttujamenetelmillä.</p>	<p>vanhuspalveluissa on enemmän kuormitustekijöitä verraten muuhun sote-alaan. Työnkuormitustekijät ja voimavaratekijät olivat samat koko sote-alalla. Tieto työkykyä heikentävistä tekijöistä on oleellista, jotta pystytään ehkäisemään varhaista töistä pois jäämistä.</p>
<p>Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista</p>	<p>Tarkoituksena oli tarkastella aiemman tutkimustiedon pohjalta johtamisosaamisen sisältöjä sekä asiantuntijoiden omien</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, aineiston analyysi, argumentoiva Delfoi</p>	<p>Nykytilan kuvaaminen johtamisosaamisesta yksilö ja organisaatiotasolla. Johtajalla tulee olla johtamisosaaminen</p>

<p>Suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. University of Eastern Finland. Kuopio.</p>	<p>käsitysten pohjalta tulevaisuuden suuntia johtamisosaamiseen ja kehittämistarpeita sairaalaan.</p> <p>Tavoitteena luoda jäsentävä kuva yksilön ja organisaation osaamisesta sekä luoda johtamisosaamisesta ja sen kehittämisestä jäsentävä kuva.</p>	<p>tutkimusmenetelmä sekä argumentoiva Delfoi-paneeli</p>	<p>sekä kyky tunnistaa ja arvioida kehittämistarpeita. Tulevaisuudessa tarvitaan johtamiskäytänteiden tehostamista sekä muuttuviin olosuhteisiin tarvitaan päätöksentekokykyä ja systemististä ymmärtämistä.</p>
<p>Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti.</p>	<p>Ei määritelty julkaisussa</p>	<p>Aineisto muodostui 26 kehityskeskustelusta, jotka videoitiin, analysoitiin ja litteroitiin. Myös kehityskeskustelulomakkeet analysoitiin. Tietoa organisaatiosta kerättiin ei osallistuvan havainnoin avulla sekä kirjallisilla dokumenteilla. Päämetodina videoetnografinen keskusteluanalyysi ja multimodaalinen diskursianalyysi</p>	<p>Eri paperit ja lomakkeet vaikuttavat heikentävästi kehityskeskustelun vuorovaikutukseen. Non-verbaalisella viestinnällä on suuri merkitys kehityskeskusteluissa ja alaisen ja esihenkilön välinen hierarkia näkyy niissä herkästi.</p>
<p>Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puheikäytäntöinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.</p>	<p>Tavoite: Kuvata, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille.</p> <p>Tarkoitus: Lisäymmärryksen saaminen kehityskeskustelujen luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskusteluilmiöstä</p>	<p>Laadullinen dialogi- ja diskursianalyttinen menetelmä</p>	<p>Toimivia ja toimimattomia sekä onnistuneita ja epäonnistuneita kehityskeskusteluja.</p> <p>Dialogissa korostui luottamuspuhe, monologissa epäluottamuspuhe, debatissa pelit ja tavanomaiset keskustelut epäsuorien vihjausten avulla.</p> <p>Dialogin tulisi olla suoraa ja selkeää, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan.</p>