

**VAHVUUSAJATTELU JÄRJESTÖN JOHTORYHMÄN  
TYÖSKENTELYSSÄ**

case Hämeen Setlementti

Nurmi Eini

Opinnäytetyö  
Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteet  
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus  
Tradenomi YAMK

2022

---

<b>Tekijä</b>	Eini Nurmi	<b>Vuosi</b>	2022
<b>Ohjaajat</b>	Helena Kangastie TtM & Heli Väättäjä TkT		
<b>Toimeksiantaja</b>	Hämeen Setlementti ry		
<b>Työn nimi</b>	Vahvuusajattelu järjestön johtoryhmän työskentelyssä – case Hämeen Setlementti		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	53 + 7		

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Hämeen Setlementti ry:n johtoryhmän jäsenten vahvuudet ja miten he voivat hyödyntää niitä esihenkilöinä ja johtajina. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin vahvuuksien hyödyntämistä johtoryhmätyöskentelyn ja koko organisaation kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin kolmessa johtoryhmälle järjestetyssä työpajassa. Työpajojen avulla kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen ja teemoittelemalla asioita isommiksi kokonaisuuksiksi.

Opinnäytetyön teoriapohja on koostettu positiiviseen psykologiaan, vahvuusajatteluun ja johtamiseen liittyen. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä tukeudutaan teoriatietoon aiheesta. Tutkimusaineistona ovat työpajoissa tehdyt tuotokset, työpajojen keskustelut ja ennakkotehtävänä toiminut VIA-vahvuuskartoitus. Vahvuuskartoituksesta johtoryhmäläiset saivat oman vahvuusluettelonsa, joka toimi pohjana vahvuuksien tunnistamiselle.

Tutkimuksen tulosten perusteella Hämeen Setlementin johtoryhmän ydinvahvuudet painottuivat oikeudenmukaisuuden, viisauden ja henkisyiden vahvuusluokkien alle. Johtoryhmän jäsenet kokivat pystyvänsä hyödyntämään vahvuuksiaan omassa työssään johtajina, mutta osa toivoi oman substanssiosaamisensa hyödyntämisen lisäämistä sekä johtoryhmän että organisaation työssä. Tulevaisuudessa tarvetta osaamisen jakamiselle on koko organisaation tasolla, jotta jokaisen työntekijän osaaminen ja potentiaali tulevat esiin.

Tutkimuksessa hyödynnettyjä yhteiskehittämisen menetelmiä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa halutaan tutkia henkilöstön vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittämistä.

**Avainsanat** vahvuusajattelu, johtoryhmätyöskentely, laadullinen tutkimus, järjestötyö, tiedolla johtaminen

Business, Administration and Law  
Specialist in Knowledge Management  
Master of Business Administration

---

<b>Author</b>	Eini Nurmi	<b>Year</b>	2022
<b>Supervisors</b>	Helena Kangastie MSc (Health Sciences) & Heli Väättäjä PhD		
<b>Commissioned by</b>	Hämeen Setlementti ry		
<b>Subject of thesis</b>	Strength-based thinking in the work of an NGO's management team – case Hämeen Setlementti		
<b>Number of pages</b>	53 + 7		

---

The aim of this thesis was to investigate the strengths of the management team of an NGO (non-governmental organization) Hämeen Setlementti, and how the strengths can be utilized in their management work. In addition, the research aimed in finding out how to develop the work of the management team and the whole organization through strength-based thinking.

The research was conducted as a qualitative study and the material was collected in three workshops. The material was analyzed using content analysis and thematizing the findings in bigger entities.

The theoretical background of the thesis covers positive psychology, strength-based thinking and using it in management. The findings of the research are presented relying on the theoretical knowledge. The material consists of the final outcomes of the workshops, the discussions during the workshops and the VIA-survey which was given as a preliminary task to be filled in for the management team.

Based on the results, the strengths of Hämeen Setlementti's management team concentrated under the virtue categories of justice, transcendence, and wisdom and knowledge. The members of the management team use their strengths in their leadership work, but the results show that many would like to use their substantive knowledge more in the work of the management team and in developing the organization. In future it would be needed to research how to share the knowledge of the whole organization, so that knowledge and the potential of each employee would be used.

All the co-development methods used during the research can be used in other organizations, when there is a need to research the utilization and development of employee strength.

**Key words** strength-based thinking, management team work, qualitative study, NGO work, knowledge management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Toimeksiantajan esittely – Hämeen Setlementti ry .....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
2	VAHVUUSAJATTELU JOHTAMISESSA.....	10
2.1	Positiivinen psykologia.....	10
2.2	Vahvuusperustainen ajattelu.....	12
2.3	Vahvuusajattelu johtamisessa .....	16
2.4	Vahvuusajattelu tiedolla johtamisessa .....	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	21
3.1	Tutkimusaineiston keruu ja käsittely .....	22
3.2	Vahvuustyöpajojen toteutus.....	24
3.2.1	Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen .....	24
3.2.2	Vahvuusajattelu johtoryhmän ja organisaation kehittämisessä .....	25
3.2.3	Vahvuusajattelu johtoryhmä- ja esihenkilötyössä .....	26
3.3	Aineiston analysointi .....	27
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
4.1	Johtoryhmän ydinvahvuudet.....	29
4.2	Vahvuudet esihenkilö- ja johtoryhmätyöskentelyssä.....	32
4.3	Vahvuudet organisaation kehittämistyössä.....	36
4.4	Yhteenvedo ja johtopäätökset tutkimustuloksista .....	40
5	POHDINTA .....	43
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta .....	43
5.2	Oman ammatillisuuden kehittyminen .....	45
5.3	Kehittämisehdotuksia.....	46
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	53

## 1 JOHDANTO

On tieteellisesti todistettu, että kun ihminen saa hyödyntää omia vahvuuksiaan, on hänellä myös enemmän energiaa ja hän kokee enemmän ilon ja onnistumisen tunteita. Tulevaisuuden työelämässä vahvuuksien hyödyntäminen on yhä keskeisempi taito, sillä asioita täytyy pystyä omaksumaan nopeammin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 89-90; Uusiautti 2019, 16). Näistä syistä halusin opinnäytetyössäni keskittyä vahvuuksiin ja niiden parempaan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen työelämässä.

Kiinnostuin vahvuusajattelusta aloittaessani ylempään korkeakoulututkintoon tähtäävät opinnot Lapin ammattikorkeakoulussa syksyllä 2020. Ammattikorkeakoulussa kehitettiin parhaillaan opiskelijoiden vahvuusperustaista ohjausta. Ohjaustyön ammattilaisena vahvuuksien hyödyntäminen ohjaajan ja ohjattavan yhteistyössä vaikutti mielenkiintoiselta. Kun selvittelin kehittämistarpeita työpaikkani opinnäytetyön näkökulmasta, ilmoitti organisaatiomme toiminnanjohtaja, että johtoryhmän työskentelyä olisi tarpeen kehittää. Muilta osin minulle annettiin vapaat kädet valita aihe ja näkökulma. Tästä alkoi syventyminen johtoryhmän työskentelyyn ja sen kehittämiseen vahvuusajattelua ja positiivista psykologiaa hyödyntäen.

Wenströmin (2020, 159) mukaan positiivisen psykologian vahvuusnäkemykseen liittyy kuusi osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat luonteenvahvuudet, luontainen kyvykyys, kiinnostukset, arvot, resurssit ja osaaminen. Työhyvinvoinnin ja työn imun kannalta on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää kaikkia vahvuusnäkemysten osa-alueita työssään. Harzerin ja Ruchin (2015, 11) tutkimuksen mukaan vahvuuksien tunnistaminen ja edistäminen voi vähentää työperäistä stressiä ja muita työn mahdollisesti aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Yksilön vahvuuksia ja niiden tunnistamista voidaan tukea työyhteisössä erilaisilla menetelmillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvuuksia hyödyntämällä esimerkiksi poissaolot ovat vähentyneet ja tuottavuus on lisääntynyt. Vahvuuksiin keskittymällä on siis hyvinvoinnin lisäämisen lisäksi mahdollista säästää resursseja ja parantaa työpaikan tuloksellisuutta.

Vaikka tutkimusnäyttöä vahvuuksien hyödyntämisestä on jo runsaasti, eivät organisaatiot vielä hyödynnä omien osaajiensa vahvuuksia ja potentiaalia tarpeeksi. Great Place to Workin teettämässä Työelämän tila- tutkimuksessa kävi ilmi, että 70 % suomalaisista työntekijöistä kokee, että heidän vahvuuksiaan ei tunnusteta työpaikalla riittävästi. (Wenström 2020, 127.)

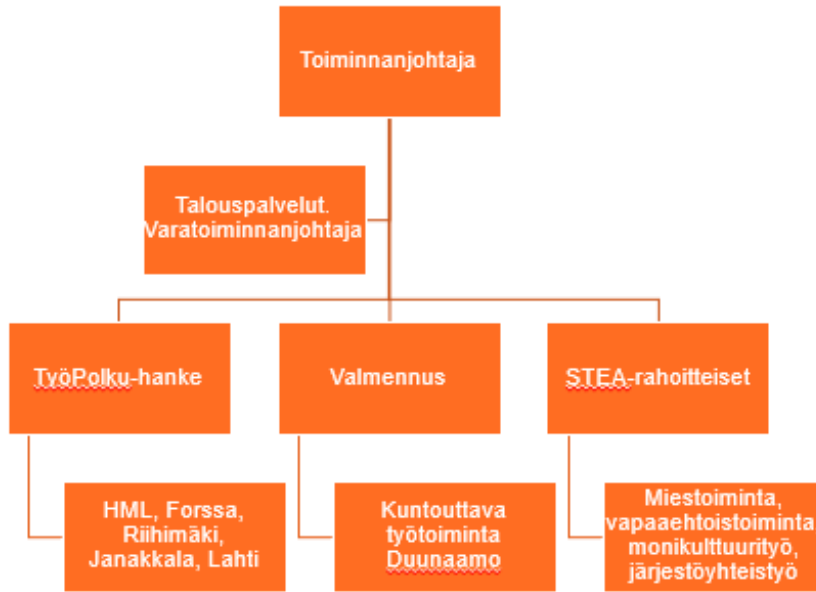
Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena saada Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenet pohtimaan ja tutkimaan sekä omia että toistensa vahvuuksia. Samalla selvitettiin, miten vahvuuksia voisi hyödyntää johtoryhmän ja koko organisaation kehittämisessä. Tällä tavalla johtoryhmäläisten vahvuuksia voidaan tulevaisuudessa ottaa paremmin hyötykäyttöön koko organisaatiossa.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely – Hämeen Setlementti ry

Hämeen Setlementti on vuonna 1997 perustettu monialajärjestö, joka toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Toimipaikkoja järjestöllä on Hämeenlinnassa, Forssassa, Riihimäellä ja Lahdessa. Hämeen Setlementti on osa valtakunnallista ja kansainvälistä setlementtiliikettä ja kuuluu Setlementtiliittoon. (Hämeen Setlementti 2022a.) Liikkeen historia ulottuu 1800-luvun lopun Englantiin, jossa opiskelijat perustivat Itä-Lontooseen oman kansanliikkeen ratkomaan teollistumisen ja kaupungistumisen ongelmia. Samalla perustettiin ensimmäinen setlementtitalo, jonka tavoitteena oli tuoda köyhimmille kaupunkilaisille mahdollisuus kulttuuriin ja koulutukseen. Suomeen setlementtiliike tuli vuonna 1918 Sigfrid Sirenin ja Alli Tryggin toimesta, jotka perustivat Helsinkiin Suomen ensimmäisen setlementin. (Suomen Setlementtiliitto 2022.)

Hämeen Setlementissä työskentelee noin 30 työntekijää ja operatiivista toimintaa johtaa Hämeen Setlementin toiminnanjohtaja yhdessä talouspäällikön ja eri toimialojen tiiminvetäjien kanssa (Hämeen Setlementti ry 2022b). Organisaation rakenne on nähtävissä kuviossa 1. Henkilöstön lisäksi järjestön toiminnassa on mukana yli 100 vapaaehtoista vuosittain (Liikonen 2022).

## Hämeen Setlementin organisaatio



Kuvio 1. Hämeen Setlementin organisaatiokaavio syksyllä 2022 (mukaillen Liikonen 2022)

Hämeen Setlementin toiminta painottuu kansalaistoimintaan, työllistymistä ja koutumista edistävään toimintaan sekä kehittämishankkeisiin. Arvoihin kuuluvat yhteisöllisyys, kohtaaminen ja luottamus. Toimintaa kehitetään alueiden tarpeiden pohjalta ja järjestön asiantuntemus painottuu kansalaistoiminnan kehittämiseen, työllisyyden ja monikulttuurisuuden edistämiseen sekä vapaaehtoistoiminnan tukemiseen. (Hämeen Setlementti ry 2022a.) Hämeen Setlementin toimintaa rahoittavat mm. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), Hämeen TE-toimisto, Aluehallintovirasto sekä kaupungit ja kunnat, joiden alueella toiminta tapahtuu. Järjestön liikevaihto on noin 1,2 miljoonaa euroa vuodessa. (Liikonen 2022).

Hämeen Setlementissä työskentelee eri alojen ammattilaisia. Työnimikkeitä järjestössä ovat esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan koordinaattori, järjestökoordinaattori, järjestösuunnittelija, järjestöavustaja, ohjaaja, työhönvalmentaja, vastaava työhönvalmentaja, projektipäällikkö, työpajapäällikkö, kansalaistoiminnan päällikkö, taluspäällikkö ja toiminnanjohtaja. Henkilöstöllä on hyvin erilaiset koulustaustat ja järjestöstä löytyy mm. sosionomi AMK ja YAMK, yhteisöpedagogi

AMK ja YAMK, ohjaustoiminnan artonomi AMK, terveydenhoitaja AMK, restonomi AMK, työvalmentaja EAT, lähihoitaja, kokki, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja, tradenomi AMK ja YAMK sekä FM. (Hämeen Setlementti 2022b; Liikonen 2022)

Opinnäytetyön merkitys korostuu johtoryhmän työskentelyn kehittämisessä vahvuusajattelua hyödyntäen. Hämeen Setlementin henkilöstö oli tehnyt korona-aikana paljon etätöitä, eikä esimerkiksi johtoryhmän jäsenet olleet tavanneet toisiinsa pitkään aikaan kasvokkain. Johtoryhmässä oli keväällä 2021 tutkimusta toteutettaessa 7 henkilöä, joista osa oli pitkään Hämeen Setlementissä työskennelleitä ja osa sellaisia, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa vasta muutaman kuukauden ajan. Tutkimusta toteutettaessa johtoryhmällä oli tapana kokoontua kaksi kertaa viikossa Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä. (Liikonen 2022.)

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenten vahvuudet ja selvittää, miten he hyödyntävät niitä työssään esihenkilöinä ja johtajina. Tavoitteena oli tuottaa johtoryhmälle tietoa ja ymmärrystä ryhmän sisäisistä vahvuuksista, jotta vahvuuksia on mahdollista hyödyntää organisaation johtamisessa ja johtoryhmätyöskentelyssä paremmin. Lisäksi johtoryhmälle järjestetyissä työpajoissa käsiteltiin koko organisaation kehittämistä vahvuusajattelun kautta.

Konkreettisina tuloksina johtoryhmälle ja organisaatiolle jäi työpajatyöskentelyn aikana syntyneet kirjalliset tuotokset, joihin sisältyy tietoa johtoryhmän vahvuuksista, toiveita niiden hyödyntämiseen liittyen ja kehittämisideat, jotka esitellään myöhemmin tutkimuksen tuloksien yhteydessä. Kaikki työpajoissa tuotetut materiaalit ovat organisaation hyödynnettävissä ja työpajat ovat tarvittaessa sovellettavissa myös Hämeen Setlementin muiden tiimien työskentelyyn ja toimialojen omaan kehittämiseen.

Johtoryhmäläisten vahvuuksia sekä niiden hyödyntämistä ja kehittämistä käsiteltiin opinnäytetyöprosessin aikana kolmessa työpajassa, jotka järjestettiin Teams-



sovelluksessa Covid-19-pandemiasta johtuen. Aineistoa kerättiin työpajojen lisäksi VIA-vahvuuskartoituksen avulla. Vahvuustyöpajojen ja ennakkotehtävän avulla kerätystä aineistosta haettiin vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen, joihin opinnäytetyön oli tarkoitus vastata. Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Millaisia vahvuuksia johtoryhmän jäsenillä on?
2. Miten esille tulleita vahvuuksia voi hyödyntää omassa työtehtävässä johtajana ja tiiminvetäjänä?
3. Miten esille tulleita vahvuuksia voidaan hyödyntää organisaation ja johtoryhmän toiminnan kehittämisessä?

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Johtoryhmälle järjestetyissä työpajoissa hyödynnettiin palvelumuotoilusta tuttua osallistavaa yhteiskehittämistä. Tutkimustuloksien analyysissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka mahdollisti laajahkon aineiston ryhmittelyn teemoittelemalla asioita isommiksi kokonaisuuksiksi.

## 2 VAHVUUSAJATTELU JOHTAMISESSA

Opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään avaamaan keskeistä tutkimustietoa sekä vahvuusajatteluun että vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen johtamisessa liittyen. Tässä luvussa avataan ensin positiivista psykologiaa sekä siihen liittyvää vahvuusperustaista ajattelua ja lopuksi vahvuusajattelua johtamisen näkökulmista.

### 2.1 Positiivinen psykologia

Vahvuuksien tunnistaminen on osa positiivisen psykologian viitekehystä. Positiivinen psykologia tutkii asioita, ilmiöitä ja prosesseja, jotka lisäävät ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointia. Maailmansotien jälkeen psykologian tutkimus oli painotunut negatiivisten ilmiöiden ja mielenterveysongelmien tutkimiseen. Psykologit Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi kiinnostuivat hyvinvointia lisäävien asioiden tutkimisesta ja heitä pidetään positiivisen psykologian tutkimuksen oppisinä. (Seligman ja Csíkszentmihályi 2000, 5; Wenström 2020, 41.)

Peterson (2006, 4) summaa, että positiivisessa psykologiassa on tarkoitus tutkia asioita, jotka saavat elämän sujumaan hyvin ja lisäävät onnellisuuden kokemusta. Siinä pidetään tärkeänä, että hyvinvointia lisäävät asiat saavat yhtä paljon huomiota psykologian tutkimuskentällä kuin ne asiat, jotka koetaan haasteellisina ja ongelmallisina. Wenström (2022, 26, 27) kiteyttää, että positiivisen psykologian tarkoituksena on keskittyä myönteisten kokemusten, vahvuuksien ja instituutioiden tutkimiseen. Yhteneväisyyksiä voidaan nähdä humanistisen psykologian ja ihmiskäsityksen kanssa, sillä molemmissa tavoitteena ovat hyvinvoivat yksilöt ja yhteisöt.

Seligman (2002, 3, 4) toteaa, että maailmansodat vaikuttivat siihen, että pitkään psykologiassa keskityttiin sodan aiheuttamien mielenterveysongelmien parantamiseen ja siitä tuli myös psykologian tutkimuksen keskeisin osa. Seligmanin mukaan positiivisen psykologian liikkeen tehtävä on pitää yllä ajatusta, että ihmiselämä sisältää myös hyveitä ja vahvuuksia, joka psykologian tutkimuksen on tärkeää tunnistaa. Hoidon ei pitäisi keskittyä pelkästään korjaamiseen, vaan myös

vahvistamaan niitä asioita, jotka lisäävät yksilön hyvinvointia. Hän muistuttaa, että hyvinvointia lisäävät asiat myös auttavat ennaltaehkäisemään sairauksia. Wenström (2020, 45) summaa, että positiivisessa psykologiassa on kyse juuri merkityksellisyyden kokemisesta ja itsensä toteuttamisesta, joka lisää onnellisuutta myös muilla elämän osa-alueilla. Holmquest (2021) kuvaa, että positiivinen psykologia ei ole esimerkiksi yksittäisen ihmisen lahjakkuuden tutkimista, vaan positiivisen psykologian avulla kysytään, mikä teki hänestä lahjakkaan ja auttoi menestymään elämässä. Holmquest kiteyttää asian yhteen kysymyksen: mikä saa elämän tuntumaan elämisen arvoiselta?

Seligmanin (2008, 200) mukaan ihmiset haluavat hyödyntää myös työelämässä omia vahvuuksiaan ja toteuttaa omaa kutsumustaan. Hän pitää työn muokkaamisen ja flow-tilan mahdollistamista tärkeänä, sillä ihmiset haluavat kokea onnea ja onnistumisia työpaikallaan. Csíkszentmihályi (1990, 3) kuvaa flow'ta tilana, jossa yksilö pystyy täysillä fokuoitumaan omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Flow lisää tietoisuutta omasta itsestä ja omista kyvyistä ja mitä useammin flow-tilaan pääsee, sitä enemmän kasvaa myös tyytyväisyys omaa elämää kohtaan. Holmquest (2021) kertoo, että flow-tilaa voidaan kuvata esimerkiksi niin, että aikaa on kulunut kolme tuntia, mutta se on tuntunut viideltä minuutilta.

Positiivista psykologiaa on vuosien varrella myös kritisoitu. Sitä on syytetty esimerkiksi negatiivisten asioiden väheksymisestä, elitistisyydestä, länsimaalaisesta vinoumasta (Western bias) ja liiallisesta tunteellisuudesta. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että positiivinen ajattelu on haitallista organisaatiolle. (Cameron 2012, 4.) Uusiautti (2019, 38) ajattelee, että kritiikkiä voidaan erityisesti esittää siitä, että eri kulttuureissa hyveet ja vahvuusajattelun sanat koetaan eri tavoilla. Peterson (2006, 6, 7) pitää kritiikin syntymistä hyvänä asiana ja ajattelee, että kritiikin kautta positiivinen psykologia kehittyy. Hänen mukaansa on tärkeää muistaa, että positiivisen psykologian tutkimus ei ole yhtä kuin onnellisuuden tutkiminen.

Peterson (2006, 9) muistuttaa, että positiivinen psykologia on sitoutunut tieteellisille tutkimustavoille. Positiivinen psykologia tunnustaa elämän myönteiset ja kiel-

teiset asiat yhtä todellisina, eikä nosta myönteistä tärkeämmäksi tutkimuksen näkökulmasta. Positiivisen psykologian tutkimus on nähty aikaisemmin puuttuneen kokonaan psykologian tutkimuksen repertuaarista.

## 2.2 Vahvuusperustainen ajattelu

Vahvuusajattelu pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja humanistiseen ihmiskäsitykseen, joiden tavoitteena on saada jokaisen yksilöllinen potentiaali käyttöön. (Wenström 2022, 13). Uusiautin (2018, 116, 117) mukaan vahvuusajattelun avulla on mahdollista lisätä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Vahvuusajattelussa hyvinvoivat yhteisöt menestyvät hyvinvoivien yksilöiden ansiosta.

Wenström (2020, 232, 233) uskoo, että vahvuuksien hyödyntäminen työssä lisää myönteisiä tunteita, asenteita ja toimintaa ja edistää tuloksien saavuttamista työpaikalla. Tästä syystä positiiviseen organisaatiokulttuuriin panostaminen on kannattavaa. Kuviossa 2 esitetty Cheungin (2016, 266) PRIDE-indeksi kuvaa positiivisen organisaation osa-alueita. Uusiautti (2019, 117, 118) pitää tärkeänä, että kaikki viisi osa-aluetta ovat tasapainossa keskenään. Hän myös uskoo, että missä tahansa organisaatiossa on mahdollista pyrkiä lisäämään hyvinvointia juuri näiden elementtien avulla.

### Tehokkaat käytännöt ja toimenpiteet

- P = positive practises

### Ihmissuhteet ja yhteishenki

- R = relationship enhancement

### Yksilöiden vahvuudet

- I = individual attributes

### Dynaamisen johtajuuden periaate

- D = dynamic leadership

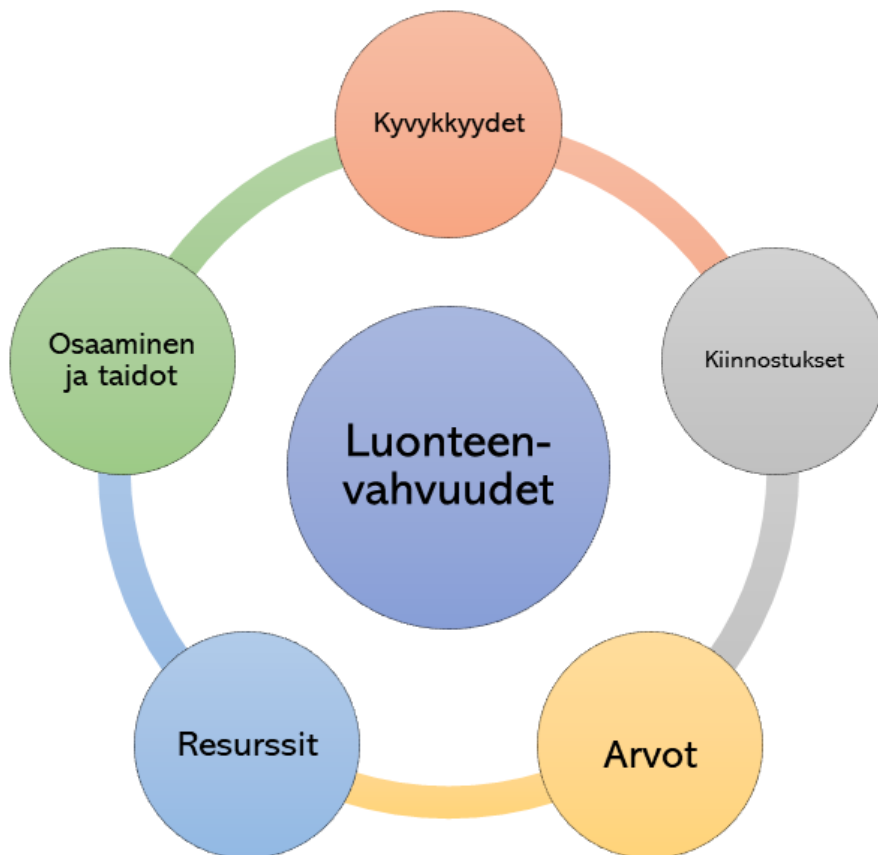
### Henkinen hyvinvointi

- E = emotional wellbeing

Kuvio 2. PRIDE-indeksi (Cheung 2016, 266; Uusiautti 2019, 117)

Seligmanin (2002, 3) mukaan luontevahvuuksien hyödyntäminen elämässä lisää yksilön hyvinvointia. Seligmanin luomassa PERMA-hyvinvointiteoriassa hän yhdistää viisi keskeistä asiaa hyvinvoinnin kokemiseen liittyen: positiiviset tunteet (P, positive emotions), sitoutuneisuus (E, engagement), ihmissuhteet (R, relationships), merkityksellisyyden kokemus (M, meaning) ja saavutukset (A, accomplishments) (Uusiautti 2019, 28).

Kuviossa 3 on nähtävissä, että laajaan vahvuusnäkemykseen liittyy kuusi osa-alueita, joista luontevahvuudet on sijoitettu keskelle. Luontevahvuudet kytkeytyvät muihin vahvuusnäkemysten keskeisiin teemoihin; osaamiseen ja taitoihin, kyvykkyyksiin, kiinnostuksiin, arvoihin ja resursseihin. (Wenström 2020, 131). Myös Niemiacin (2018, 17) tutkimuksen mukaan luontevahvuudet linkittyvät kaikkiin muihin vahvuusnäkemysten osa-alueisiin. Tästä syystä Wenström (2020, 131) on sijoittanut luontevahvuudet vahvuusnäkemysten keskelle ja luontevahvuuksia ympäröivät muut vahvuusnäkemysten osa-alueet.



Kuvio 3. Laaja vahvuusnäkemys (mukaillen Wenström 2020, 131).

Uusiautin (2018, 38) mukaan vahvuuksia luokittelemalla on mahdollisuus kuvata ihmisen potentiaalia. Vahvuustutkimus keskittyy siihen, miten vahvuuksia hyödyntämällä yksilöiden on mahdollisuus loistaa ja menestyä. Soback (2021, 224) muistuttaa, että todellinen vahvuus on sellaista, jonka tekemisestä ihminen nauttii ja kokee itselleen merkitykselliseksi.

Wenström (2020, 234) ajattelee, että luonteenvahvuudet kehittyvät ja niitä voi kehittää. Vahvuudet myös muuttuvat pitkin elämää. Esimerkiksi VIA-vahvuuskartoituksen tulokset voivat vaihdella elämäntilanteen ja -vaiheiden mukaan. Myös Uusiautti (2019, 36) kirjoittaa, että toimintaympäristömme vaikuttaa vahvuuksien ilmenemiseen. Wenströmin (2020, 234) mukaan vahvuuskartoitusten tulosten erilaisuus erilaisissa elämäntilanteissa kertoo myös siitä, että pystymme harjaantumaan vahvuuksiemme kanssa.

Luonteenvahvuudet jaetaan neljään osaan; ydinvahvuuksiin (signature strengths), kasvuvahvuuksiin (lower strengths), tilannekohtaisiin vahvuuksiin (phasic strengths) ja tukivahvuuksiin (supportive strengths) (Wenström 2020, 232). Tässä opinnäytetyössä keskityttiin Hämeen Setlementin johtoryhmän ydinvahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Uusiautti (2019, 44) toteaa, että ydinvahvuuksia hyödyntämällä yksilöllä on mahdollisuus kokea merkityksellisyttä, joka kumpuaa yleisen hyvinvoinnin ja tuotteliaisuuden kasvusta.



Kuvio 4. Vahvuuksien hyödyntämisen hyödyt (mukaillen Wenström 2022, 14, 15)

Kuviossa 4 on esitetty vahvuuksien käyttämisen hyötyjä. Tutkimuksissa on osoitettu, että kun ihminen saa käyttää hyväksi omia vahvuuksiaan, lisää se kokemusta *autenttisuudesta* eli omana itsenään toimimisesta. Autenttisuus tunnustetaan myös osana humanistisen ihmiskäsityksen ajatusta siitä, että jokainen pyrkii elämänsä varrella toteuttamaan itseään. Vahvuuksien hyödyntämisellä on myös yhteys ihmisen kokemukseen omasta minäpystyvyydestään ja sen on todettu lisäävän yksilön voimavaroja. Nämä lisäävät henkilön menestymistä esimerkiksi opinnoissa ja työelämässä. Lisäksi vahvuuksien hyödyntäminen ja tunnistaminen lisäävät myönteisiä tunteita ja voimaantumisen kokemusta. (Wenström 2022, 14, 15.)

Omia luontevahvuuksia on mahdollista kartoittaa VIA-instituutin ilmaisella VIA-vahvuuskartoituksella (VIA Institute on Character 2022). VIA-kartoitusta käytettiin Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenten vahvuuksien tunnistamisessa ja vahvuuskartoituksen tuloksia hyödynnettiin johdatuksena vahvuusajatteluun ja osana työpajojen toteutusta.

### 2.3 Vahvuusajattelu johtamisessa

Johtamistyössä korostuu tehokkuusajattelu ja se, että tavoitteisiin on päästävä annetussa aikataulussa. Työpaikalla yksilöiden tuottavuutta on mahdollista lisätä, jos johtaja tunnistaa omien alaistensa vahvuuksia ja potentiaalia ja osaa hyödyntää niitä oikeissa paikoissa. Tämä edellyttää johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja aktiivisuutta omien alaisten suuntaan. (Uusiautti 2019, 51). Rathin ja Conchien (2008, 14) mukaan johtaja, joka auttaa alaisiaan tunnistamaan omat vahvuutensa, onnistuu myös lisäämään sitoutuneisuutta koko organisaatiota kohtaan.

Vahvuuksien tunnistaminen voidaan nähdä esimerkiksi positiivisen – ja valmentavan johtamisteorian osana. Cameronin (2012, 2-3) mukaan positiivisessa johtamisessa on tapana keskittää näkökulma positiivisiin asioihin ja sen avulla on tarkoitus saada sekä organisaatio että sen yksilöt ja yhteisö kukoistamaan. Positiivinen johtaja keskittyy alaistensa vahvuuksiin ja pyrkii omalla toiminnallaan tuomaan esiin jokaisen potentiaalin. Sobackin (2021, 224) mukaan henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat valmentavan johtajuuden keskiötä. Hyvä valmentava johtaja keskittää energiansa heikkouksien kitkemisen sijasta vahvuuksien valjastamiseen. Vahvuuksiin keskittyvässä organisaatiossa yhden heikkouksia voidaan tukea toisen vahvuuksilla ja Soback pitää tätä todellisenä yhteisöllisyytenä.

Valpola (2012, 161) pitää valmentavan johtajuuden kärjessä oivaltavaa vastuunottoa, joka sisältää esihenkilön ja alaisen yhteisen arvioinnin, tavoitteiden asettamisen, osaamisen kehittämisen sekä myönteisen ohjauksen, joka pohjautuu jokaisen työntekijän vahvuuksille. Tähän kaikkeen tarvitaan jatkuvaa valmentamista, joka on alaisen ja esihenkilön välistä yhteistyötä. Sobackin (2021, 219) mukaan valmentavassa johtajuudessa uskotaan siihen, että työntekijöiden voimaantumisen kautta myös työn laatu paranee ja kyky innovoida ja kehittää lisääntyy.

Kuviossa 5 on esitetty Cameronin (2012, 22) näkemys positiivisen johtamisen osa-alueista. Siihen liittyvät positiivinen ilmapiiri, henkilösuhteet, vuorovaikutus ja



merkityksellisyyden korostaminen. Cameronin teorian mukaan jo yhden osa-alueen kehittäminen työyhteisössä kerryttää vaikutuksia myös muilla osa-alueilla. Cameron muistuttaa, ettei teoria ole tyhjentävä, mutta tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että kuviossa 5 esitettyihin asioihin keskittyminen mahdollistaa organisaation johtamiskulttuurin kehittymisen kohti positiivista johtamista.



Kuvio 5. Positiivisen johtamisen osa-alueet (mukaillen Cameron 2012, 22).

Rath ja Conchie (2008, 11) muistuttavat, että johtajan on tunnistettava myös omat vahvuutensa. Organisaatioihin on tapana pyrkiä hakemaan johtajia, jotka ovat visionäärejä, hyviä viestijöitä ja saavat asioita aikaiseksi. Tutkimusten mukaan on kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että nämä kaikki ominaisuudet löytyisivät yhdestä ja samasta ihmisestä. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että ne, jotka pyrkivät olemaan keskivertoa parempia kaikilla johtajuuden osa-alueilla, eivät todellisuudessa ole tehokkaita johtajia.

Cameronin (2012, 5) mukaan kulttuurierot voivat vaikuttaa positiivisten johtamisstrategioiden toteutukseen, mutta itse positiivisen johtamisen vaikutukset ovat universaaleja. On todistettu, että sekä myönteisissä että vaikeissa olosuhteissa

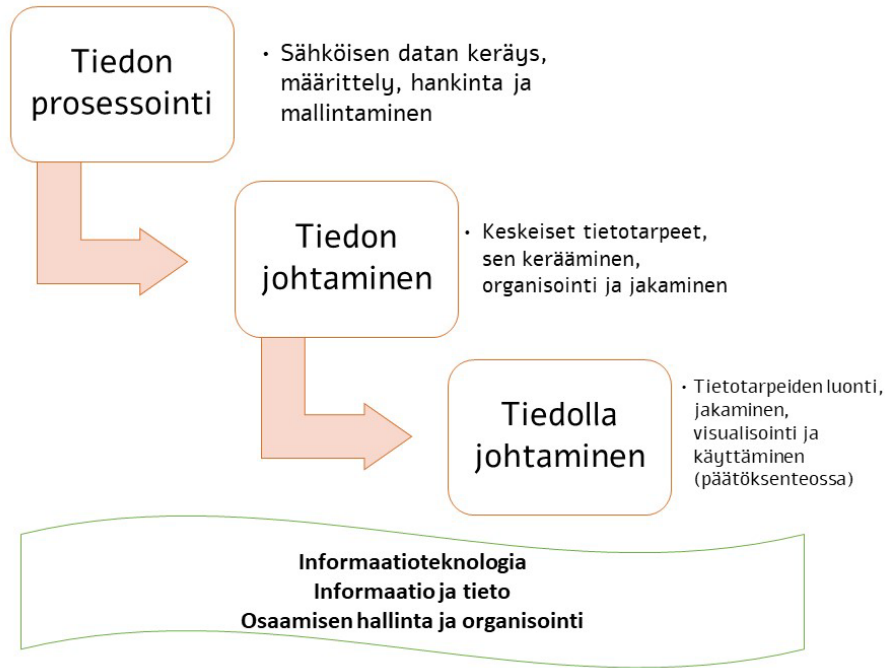
positiivisen johtamisen strategioista on hyötyä. Positiivisen johtamisen toteuttaminen edellyttää johtajalta osaamista ja ponnisteluja. Wenström (2020, 44, 45, 55) ajattelee, että positiivisen johtamisen ydinajatus lähtee siitä, että johtaja haluaa itse kehittyä johtajana ja ihmisenä ja tätä kautta kannustaa myös muita siihen. Positiivinen johtaja pyrkii toiminnassaan avoimuuteen ja hyväksyy itsensä ja muiden keskeneräisyyden ja epätäydellisyyden. Hän on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja haluaa panostaa hyvään vuorovaikutukseen tiimissään.

Syväjärvi ja Vakkala (2012, 211) ajattelevat, että positiivisuuden vaatimus työpaikoilla on perusteltua. Positiivisen organisaation voidaan nähdä korostavan työn merkityksellisyyttä ja positiivisia kokemuksia työpaikoilla. Kykyjen ja vahvuuksien korostaminen työpaikoilla sitouttaa ihmisiä.

#### 2.4 Vahvuusajattelu tiedolla johtamisessa

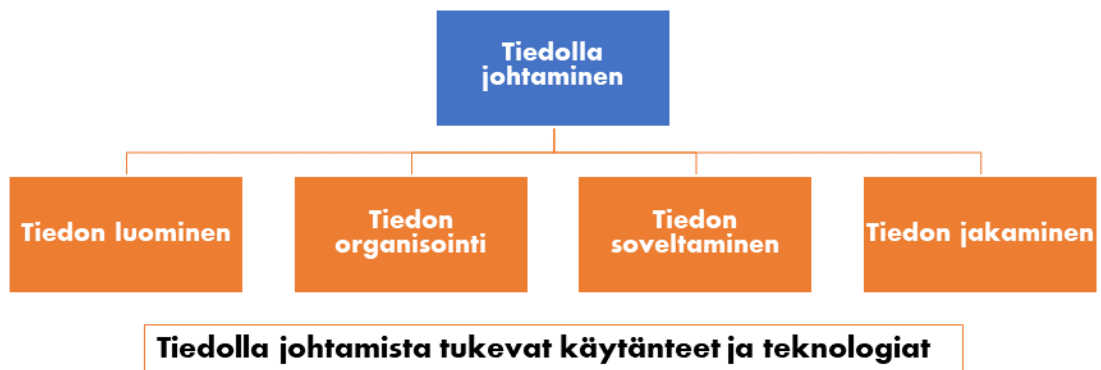
Vahvuusajattelu voidaan nähdä osana osaamisen johtamista (Wenström 2020, 166), joka liittyy keskeisesti tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtaminen tarkoittaa päätöksentekoa, joka perustuu tutkittuun tietoon. (Viitala & Jylhä 2019). Serban ja Luan (2002, 5) kuvailevat tiedolla johtamisen tarkoittavan organisaation tietopääoman hyödyntämistä parhaan kilpailuedun saavuttamiseksi. Lisäksi tiedolla johtamalla voidaan kannustaa innovatiivisuuteen ja lisätä tehokkuutta.

Tietojohtaminen on pääkäsite, jonka alle mahtuu erilaisia tietoon ja sen hyödyntämiseen liittyviä asioita. Käsitteen alle kuuluvat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. (Laihonen ym. 2013, 77). Laihosen ja Mäntylän (2018, 220) mukaan tiedon johtaminen tarkoittaa tiedon ylläpitoa ja arvonluontia. Tiedolla johtaminen on organisaation tiedon johdonmukaista hyödyntämistä päätöksenteossa. Laihosen ym. (2013, 12) mukaan tietojohtaminen on arvonluontiprosessien tukemista, jotta asioita pystytään ymmärtämään, tekemään päätöksiä ja luomaan uutta tietoa.



Kuvio 6. Tietojohtamisen arvoketju (mukaillen Halima 2015)

Kuviossa 6 on nähtävissä tietojohtamisen arvoketju, jossa keskeistä on organisaation tiedon prosessointi, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen (Halima 2015). Saarteisen, Sireniuksen ja Skogin (2018, 4) mukaan tiedolla johtaminen tarkoittaa tietoista johtamismallia, jossa tiedon arvo tunnistetaan, sitä osataan hyödyntää ja tuoda osaksi organisaation päätöksentekoa. Kosonen (2022) summaa tiedolla johtamisen tarkoittavan tiedon hyödyntämistä ja sen saattamista osaksi päätöksentekoprosesseja. Jalonen (2015, 4) pitää tiedolla johtamisessa keskeisenä tiedon luomista, organisointia, soveltamista ja jakamista (kuvio 7).



Kuvio 7. Tiedolla johtamisen osa-alueet (mukaillen Jalonen 2015, 4)

Aineeton pääoma tarkoittaa asioita, joita ei voi nähdä. Aineettomaan pääomaan kuuluvat keskeisenä osana organisaation henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen. (Laihonen ym. 2013, 35) Myös Lönnqvist (2012, 99) tunnistaa, että aineeton pääoma on tärkein osa organisaation arvonaluetta, mutta se on myös osa, joka voidaan helposti menettää. Laihosen ym. (2013, 40) mukaan aineettoman pääoman arvostus on usein keskeistä juuri voittoa tavoittelemattomilla toimijoilla.

Holmquest (2021) ajattelee, että usein tiedolla johtamisessa unohdetaan ihmiset ja keskitytään järjestelmien ja teknologian kehittämiseen. Hän pitää tärkeänä, että organisaatioissa tunnustetaan, että ihmiset luovat tietoa ja ovat keskeisessä osassa organisaation tietopääomaa. Juutin (2017, 165, 169) mukaan suurin osa organisaatioiden pääomasta on niin sanottua aineetonta pääomaa, eli esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, tietoihin ja kokemukseen liittyvää. Piekkolan (2011, 16) mukaan aineeton pääoma on merkittävässä roolissa organisaation kannattavuuden ja markkina-arvon määrittämisessä.

Holmquest (2018, 2, 9, 10) pohti opintojensa aikana positiivisen psykologian yhdistämistä tiedolla johtamiseen ja totesi, että aiheeseen keskittyneelle tutkimukselle on tarvetta. Holmquestin mukaan on loogista yhdistää positiivisen psykologian teoria tiedolla johtamisen työkaluihin, jotta yksilöiden ja organisaatioiden on mahdollista hyödyntää vahvuuksia ja päästä haluttuihin tuloksiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Hirsjärven, Remeksen ja Savajaaran (2009, 161, 164) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tosiasioita ja saada tutkittavien ääni esiin. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa ja siinä suositaan tiedonkeruuta ihmisiltä itseltään. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi teema- ja ryhmähaastattelua tai osallistuvaa havainnointia. Lisäksi tietoa voidaan kerätä myös lomakkeiden ja testien avulla. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2020, 105) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on tutkittavan kohteen tarkka rajaus. Tavoitteena on hankkia rajatusta kohteesta mahdollisimman runsaasti tietoa. (Ojasalo ym. 2020, 105). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohde oli rajattu organisaation johtoryhmään, jonka jäsenten vahvuuksia tutkittiin erilaisia menetelmiä hyödyntämällä.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on monimuotoinen lähestymistapa ja se keskittyy tietyn ilmiön tai tapauksen tarkempaan tutkimiseen. Tutkimusmenetelmiä ja tapoja kerätään tutkimusaineistoa voi tapaustutkimuksessa olla useita. (Eriksson ja Koistinen 2005, 4.) Ojasalon ym. (2020, 53) mukaan tapaustutkimus soveltuu usein sellaiseen tutkimukseen, jossa on tavoitteena syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja halutaan tuottaa uusia ideoita. Tapaustutkimuksen avulla pyritään usein etsimään vastauksia ”miten?” ja ”miksi?”-kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2020, 53). Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin sekä johtoryhmän jäsenille teetetyillä vahvuuskartoituksilla että johtoryhmälle järjestetyissä työpajoissa. Työpajoissa hyödynnettiin yhteiskehittämiseen tähtäviä menetelmiä ja digitaalisia työkaluja. Työkaluina toimivat Microsoft Teams, Flinga ja Padlet.

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Ojasalon ym. (2020, 119, 138, 139, 143) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi tehdään usein kahdessa osassa. Ensin keskitytään tulosten pelkistämiseen ja sen jälkeen pelkistämässä saatuja tuloksia tulkitaan. Pelkistämällä aineistoa tiivistetään ja

rajataan koskemaan tutkimuskysymyksiä, joten on tärkeää, että aineisto on etukäteen huolella valmisteltu. Pelkistämisen jälkeen tehdään johtopäätöksiä ja tutkija tulkitsee aineistoa. Tavoitteena on löytää tutkittavasta kohteesta uusia asioita ja merkityksiä. Hirsjärven ym. (2009, 266) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yksittäiset havainnot punotaan sujuvasti osaksi isompaa merkitystä. Tässä opinäytetyössä aineistosta haettiin merkityksiä ryhmittelemällä ja teemoittelemalla työpajoissa esiin nousseita asioita sekä keskusteluista että johtoryhmän kirjallisista tuotoksista.

### 3.1 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin vahvuuskartoituksen teettämällä johtoryhmäläisillä. Ennen ensimmäistä työpajaa jokainen johtoryhmän jäsen teki tahollaan VIA-vahvuuskartoituksen, josta jokainen sai oman vahvuusprofiilinsa. Johtoryhmän ydinvahvuuksista tehtiin kooste, joka esiteltiin ensimmäisen työpajan aluksi johdatuksena työpajaprosessin keskeisiin aiheisiin.

Vahvuuskartoituksen lisäksi aineistoa kerättiin osallistavissa vahvuustyöpajoissa. Työpajojen toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita (kuvio 8) soveltaen niitä johtoryhmän ja organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Miettisen, Raulon ja Ruuskan (2011, 13,14) mukaan palvelumuotoilu on ihmislähtöinen kehittämistyökalu, jota käytetään usein sellaisissa projekteissa, joissa halutaan saada palvelun käyttäjät ja asiakkaat kehitystyöhön mukaan. Rytilahti (2014, 152) kiteyttää palvelumuotoilun tarkoittavan osallistavaa ja käyttäjälähtöistä ajattelutapaa asioiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Miettisen (2014, 11, 15) mukaan palvelumuotoilussa on tarkoituksena löytää ratkaisuja erilaisia työkaluja ja menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilussa asian äärelle kootaan keskeiset sidosryhmät tai toimialat ja tavoitteena on ideoida ja kehittää asioita yhdessä toisia kuunnellen ja toisten asiantuntijuutta arvostaen. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämisen lisäksi myös vertaisoppimista ja yhdessä oppimista.

Tässä tapauksessa muotoiluprosessin käyttäjiä olivat Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenet. He pääsivät palvelumuotoilusta tutun yhteiskehittämisen

kautta pohtimaan vahvuustyöpajoissa omia vahvuuksiaan ja niiden kehittämistä ja hyödyntämistä niin omassa työroolissaan esihenkilöinä kuin koko organisaation tasolla.



Kuvio 8. Palvelumuotoilun prosessi (mukaillen Palvelumuotoilu Palo 2021.)

Vahvuustyöpajoihin osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet. Työpajoja järjestettiin kolme kevään 2021 aikana. Työpajat suunniteltiin jo lähtökohtaisesti niin, että ne oli mahdollista järjestää kokonaan etäyhteyksillä Covid-19-pandemian rajoitusten takia. Työpajat nauhoitettiin Microsoft Teamsin nauhoitusominaisuuden avulla, mikä mahdollisti työpajan prosessin tarkan kirjaamisen auki ja prosessin toimivuuden tarkastelun jälkikäteen. Nauhoitusten avulla oli myös mahdollista analyysivaiheessa tarkistaa keskusteluissa ilmi tulleita asioita.

Etäyhteyksillä järjestetyissä työpajoissa osallistettiin johtoryhmän jäseniä kahden digitaalisen alustan, Flingan ja Padletin, avulla. Flinga on suomalainen pilvipalvelu, jonka avulla pystyy luomaan esimerkiksi miellekarttoja ja kollaaseja yhteistyössä muiden kanssa (Flinga 2022). Padlet on helppokäyttöinen työkalu, jonka avulla pystytään luomaan sisältöjä ja jakamaan sitä muiden kanssa (Padlet 2022).

Yksittäisiä johtoryhmän jäseniä ei esitetä opinnäytetyössä tunnistettavina henkilöinä, vaan tulokset esitellään koko johtoryhmän tasolla. Johtoryhmälle annettiin mahdollisuus tutustua opinnäytetyöhön ennen sen palauttamista arvioitavaksi ja julkaisemista Theseuksessa.

### 3.2 Vahvuustyöpajojen toteutus

Ajankohdat työpajoille sovittiin Hämeen Setlementin toiminnanjohtajan kanssa noin kuukautta ennen kutakin työpajaa. Toiminnanjohtaja tarkasti kaikkien johtoryhmään kuuluvien työkalenterit, jotta päällekkäisyyksiltä vältyttiin. Työpajat toteutettiin etäyhteyksillä Microsoft Teams-sovelluksen kautta. Jokaiseen työpajaan oli varattu työskentelyaikaa noin 1,5 tuntia.

Vahvuustyöpajojen käsikirjoitukset löytyvät opinnäytetyön liiteluettelosta (liitteet 2, 3 ja 4).

#### 3.2.1 Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen

Ensimmäinen työpaja järjestettiin maanantaina 26.4.2021. Työpajassa johtoryhmäläiset pääsivät kertomaan omista vahvuuksistaan toisilleen. Jokainen johtoryhmän jäsen oli tehnyt ennakkotehtävänä VIA-vahvuuskartoituksen, josta jokainen sai oman vahvuusluettelonsa. Johtoryhmäläiset lähettivät VIA-kartoituksen tulokset sovitusti ja niistä koostettiin johtoryhmän ydinvahvuudet-sanapilvi (kuvio 10) osaksi ensimmäisen työpajan alustusosuutta.

Työpajan aluksi ydinvahvuudet esiteltiin ja johtoryhmä pääsi keskustelemaan yhteisistä vahvuuksistaan. Alustuksen jälkeen siirryttiin työskentelemään Padlet-alustalle. Johtoryhmäläisiä ohjeistettiin valitsemaan omista ydinvahvuuksistaan kolme tärkeintä tai keskeisintä vahvuutta, joita he pääsivät tarkastelemaan enemmän oman elämänsä ja työroolinsa kautta. Padlet-alustalle oli valmiiksi kirjattu jokaisen nimi ja ydinvahvuudet, jotta johtoryhmän jäsenet saivat keskittyä vastaamaan annettuihin kysymyksiin.

Kysymykset olivat:



- Miten vahvuus ilmenee elämässä?
- Miten hyödynnät vahvuutta työssäsi ja roolissasi esihenkilönä / johtajana?

Aikaa pohdintaan ja vastauksien kirjaamiseen Padlet-alustalle oli varattu noin 40 minuuttia, sisältäen mahdollisen lounastauon. Vastausajan loputtua jokainen johtoryhmän jäsen avasi Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä koko johtoryhmälle, mitkä vahvuudet oli valinnut ja vastauksensa annettuihin kysymyksiin. Jokaisen johtoryhmäläisen jälkeen muut saivat kommentoida toisen vahvuuksia. Vastauksien avaamiseen ja keskusteluun oli varattu aikaa noin 40 minuuttia.

Kun kaikki johtoryhmän jäsenet olivat päässeet kertomaan omat vastauksensa, käytiin vielä yhteinen loppukeskustelu päivän aiheista ja tehtävien mielekkyydestä. Lopuksi käytiin lyhyesti läpi seuraavan työpajan aihe.

### 3.2.2 Vahvuusajattelu johtoryhmän ja organisaation kehittämisessä

Toinen työpaja järjestettiin maanantaina 24.5.2021. Työpajan tavoitteena oli selvittää, miten johtoryhmä voi vahvuuksiaan hyödyntämällä kehittää sekä johtoryhmän omaa että koko organisaation toimintaa. Työpajan työskentely oli jaettu kahteen osioon niin, että molemmille kehittämiskohteille oli oma osio.

Työpaja alkoi lyhyellä alustuksella ja johdatuksella vahvuusajatteluun ja sen hyve-luokkiin (kuvio 11) liittyen. Alustuksen jälkeen siirryttiin työskentelemään ensimmäiselle Flinga-alustalle. Alustalle oli luotu valmiiksi jokaiselle johtoryhmän jäsenelle ”hahmo”, jonka alle jokainen sai lisätä vastauksia kysymykseen.

Kysymyksenä oli:

- Kuinka voisimme vahvuuksia hyödyntämällä kehittää johtoryhmän toimintaa?

Johtoryhmälle annettiin 10 minuuttia aikaa lisätä ideoita oman hahmonsa alle. Vastaamisen jälkeen oli varattu noin 20 minuuttia aikaa yhteiselle keskustelulle ja vastausten teemoittelulle.

Tämän jälkeen työpajassa siirryttiin vastaamaan seuraavaan kysymykseen. Jokaiselle johtoryhmäläiselle oli jälleen luotu oma hahmo, jonka alle pääsi kirjoittamaan ideoita toiseen kysymykseen.

Kysymyksenä oli:

- Kuinka voisimme vahvuuksia hyödyntämällä kehittää Settlementtiä?

Vastaamiseen oli varattu aikaa 10 minuuttia, jonka jälkeen oli jälleen 20 minuuttia aikaa keskustella ideoista ja teemoitella vastaukset isommiksi kokonaisuuksiksi. Työpajan lopuksi esiteltiin seuraavan työpajan aihe.

Toisen työpajan aikana luodut Flinga-alustat löytyvät opinnäytetyön liitteistä (liitteet 6a ja 6b).

### 3.2.3 Vahvuusajattelu johtoryhmä- ja esihenkilötyössä

Työpaja järjestettiin torstaina 24.6.2021. Työpajan aluksi käytiin läpi työpajan tavoite ja Padlet-alusta. Tavoitteena oli vastata kolmeen kysymykseen liittyen johtoryhmän vahvuuksien hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä johtoryhmätyöskentelyssä että esihenkilötyössä.

Kysymyksinä olivat:

- Mitä johtoryhmästä puuttuisi, jos et olisi osa sitä?
- Miten haluaisit, että vahvuuksiasi hyödynnettäisiin (paremmin) johtoryhmän työskentelyssä?
- Miten haluaisit kehittää omia vahvuuksiasi johtoryhmän työskentelyssä ja esihenkilöroolissa?

Johtoryhmän jäsenillä oli 15 minuuttia vastata kysymyksiin, jonka jälkeen oli varattu noin 10 minuuttia muiden vastauksiin tutustumiseen ja niiden kommentointiin. Tämän jälkeen käytiin yhteinen keskustelu johtoryhmän vastausten pohjalta.

Lopuksi johtoryhmän jäseniltä pyydettiin palautetta työpajaprosessista ja sen aikana tehdyistä tehtävistä. Samalla avattiin tämän opinnäytetyön etenemistä työpajaprosessin jälkeen ja sitä, miten tuloksia tullaan opinnäytetyössä esittelemään.

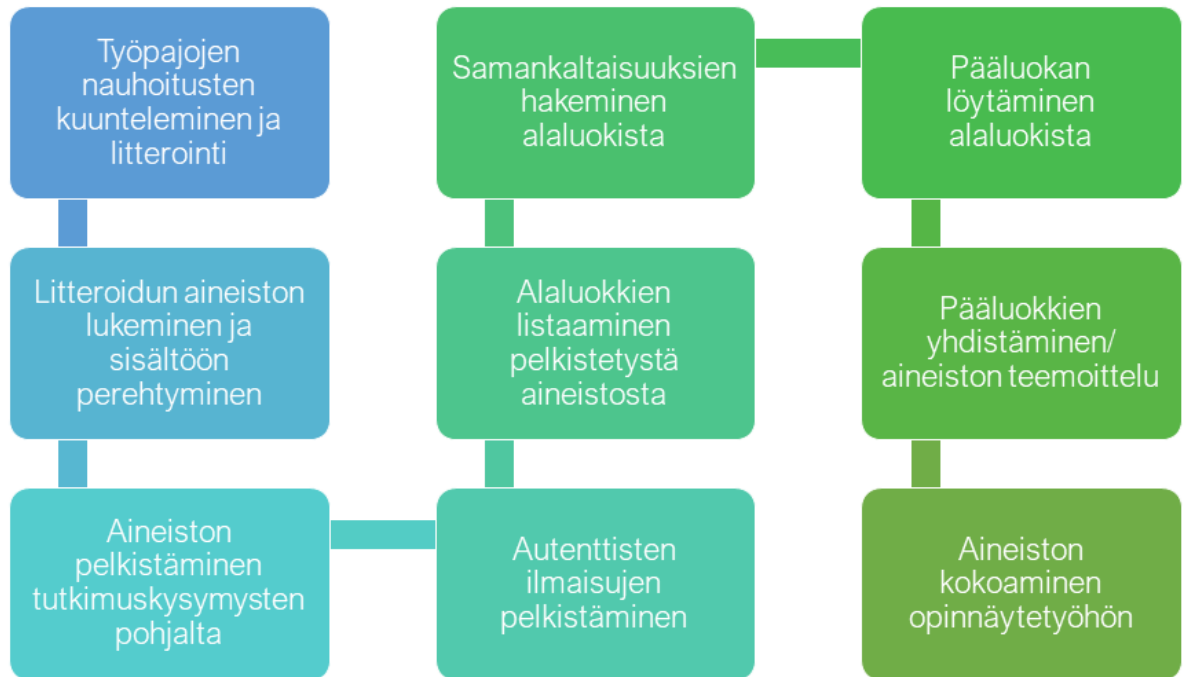
### 3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi tehtiin hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä materiaalia työpajoista kertyi runsaasti. Salon (2015, 169) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on löytää luokituksia ja tiivistää aineistoa helpommin käsiteltävään ja tulkittavaan muotoon. Stemlerin (2015, 11) mukaan sisällönanalyysi on joustava tapa aineiston käsittelyssä. Sen käyttäminen edellyttää vahvaa teoriapohjaa, jotta tutkija tietää, mitä hän aineistoltaan kysyy.

Sisällönanalyysiprosessi lähti liikkeelle työpajojen keskustelunauhoitusten kuuntelemisesta ja niiden litteroimisesta. Työpajoissa johtoryhmän kanssa yhdessä tuotetun aineiston lisäksi työpajojen keskusteluja oli tallennettuna noin 4 tuntia. Keskusteluiden litterointi vaati paljon työtä. Työpajojen aikana käydyistä keskusteluista kävi ilmi sellaisia asioita, joita ei ollut kirjattu auki itse työpajan tuotoksiin. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että jokainen johtoryhmän jäsen sai avata omia kirjallisia vastauksiaan sanallisesti ja sen jälkeen muut saivat kommentoida ja täydentää. Kirjallisissa tuotoksissa osallistujien tuottama teksti oli huomattavasti pelkistetympää, kuin autenttiset ilmaisut, joita litteroidusta keskusteluaineistosta käy ilmi. Näitä alkuperäisiä ilmauksia esitellään myöhemmin tulosten yhteydessä ja näytteessä sisällönanalyysiprosessista (liite 5).

Litteroinnin jälkeen luin syntyneen aineiston huolella ja perehdyin sen sisältöön. Keräsin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat yhteen tiedostoon, mikä mahdollisti työpajoissa ilmaistujen autenttisten ilmaistujen pelkistämisen. Pelkis-

tetyistä ilmaisuista lähdin hakemaan alaluokkia. Alaluokiksi määritellyiltä käsitteiltä kysyin, mihin asiaan ne liittyvät ja näin syntyi pääluokka. Tämän jälkeen kävin sisällönanalyysiaineiston useaan kertaan läpi. Aineiston tarkan läpikäymisen jälkeen aloin yhdistellä ja teemoitella pääluokkia selkeiksi kokonaisuuksiksi. Analyysiprosessia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9: Opinnäytetyön analyysiprosessi

Aineiston huolellinen analyysi vaati hyvin paljon aikaa ja tutkimuskysymysten peilaamista aineistoon yhä uudestaan. Tarkistin autenttisista ilmaisuista tekemiäni pelkistettyjä ilmauksia useaan kertaan, jotta olin löytänyt puhutusta tekstistä sen, mikä siinä oli tärkeää. Kynkään ym. (2011, 139) mukaan se, että käsitteitä on analyysiprosessin jälkeen paljon jäljellä, kertoo siitä, ettei tutkija ole onnistunut teemoittelemaan aineistoa vaadittavalla tavalla.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

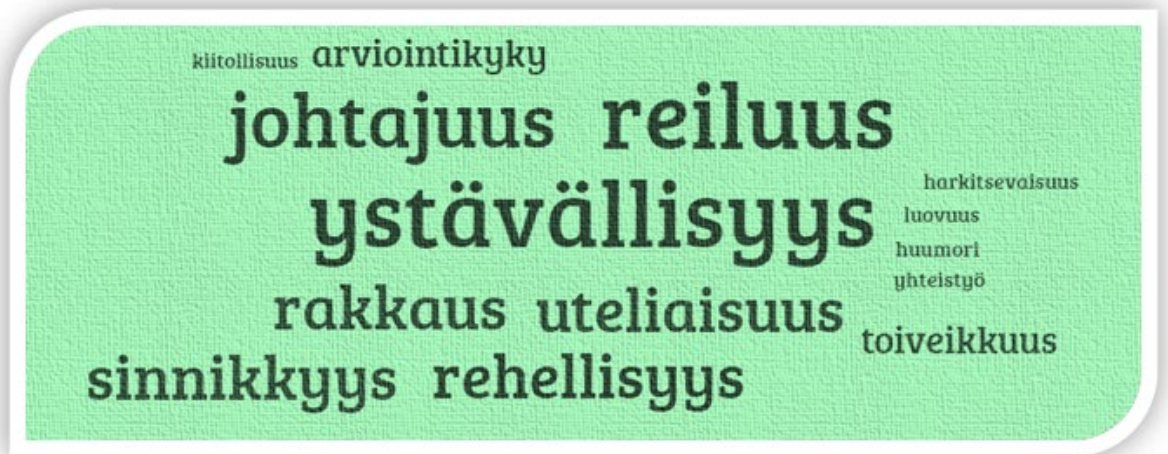
Tässä luvussa keskitytään esittelemään kehittämistehtävän tuloksia. Ensin esitellään työpajaprosessin ennakkotehtävänä toimineen VIA-vahvuuskartoituksen tulokset, josta käy ilmi johtoryhmän ydinvahvuudet ja niiden sijoittuminen luontevahvuuksien ryhmittelyssä, hyve-taulukossa.

Sen jälkeen esitellään työpajojen keskeiset tulokset. Teemat limittyvät jonkin verran toisiinsa vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittämisen välillä, mutta tulosten esittelyssä on pyritty avaamaan molempia erikseen, jotta tutkimuskysymyksiin vastataan tarkoituksenmukaisella laajuudella. Lopuksi olen kirjannut johtopäätöksiä tuloksiin liittyen. Ojasalo ym. (2020, 144) pitävät tärkeänä, että tutkija tuottaa analyysin lisäksi johtopäätöksiä, eikä jätä sitä lukijan vastuulle.

### 4.1 Johtoryhmän ydinvahvuudet

VIA-vahvuuskartoituksen avulla on mahdollista selvittää yksilön vahvuudet. Vahvuuksia on yhteensä 24, jotka kartoitus asettaa jokaisella yksilölliseen järjestykseen. Kartoitus lajittelee vahvuudet kolmeen ryhmään: ydinvahvuuksiin, keskivahvuuksiin ja kasvuvahvuuksiin. Ydinvahvuuksia ihmisellä on noin viisi ja ne ovat vahvuuksia, joiden käyttäminen on ihmiselle luontaista ja energisoivaa. (Wenström 2020, 229, 232–233.)

Kuvion 10 sanapilvessä on esitelty johtoryhmäläisten ydinvahvuudet VIA-vahvuuskartoituksen perusteella. Jokainen johtoryhmäläinen teki kartoituksen itsenäisesti ennen ensimmäistä työpajaa ja lähetti tulokset koostettavaksi. Ydinvahvuuksista koostettiin sanapilvi, joka toimi johdatuksena ensimmäisen työpajan aiheisiin ja työpajaprosessiin ylipäätään.



Kuvio 10. Johtoryhmäläisten ydinvahvuudet sanapilveen koottuna

Johtoryhmän jäseniä oli tutkimuksen toteuttamishetkellä seitsemän. Ystävällisyys ja reiluus nousivat heistä viidellä ydinvahvuuksien joukkoon ja johtajuus neljällä. Rakkaus, uteliaisuus, sinnikkyys ja rehellisyys löytyivät kolmelta ja arviointikyky ja toiveikkuus kahdelta. Kiitollisuus, harkitsevaisuus, luovuus, huumori ja yhteistyö olivat yksittäisten johtoryhmäläisten ydinvahvuuksien joukossa.

Kuviossa 11 on nähtävissä, miten johtoryhmän ydinvahvuudet sijoittuvat vahvuusryhmittelyyn, hyve-luokittelun, alle. Kuvion hyve-luokittelussa Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenten ydinvahvuudet on lihavoitu. Kuvion otsikkotasolta löytyy nimettynä kuusi hyve-luokkaa, joista jokaisen alta löytyy listattuna 3-5 yksittäistä vahvuutta. Wenströmin (2020, 230) mukaan kuuden hyve-luokan alle listautuu kaikki VIA-vahvuusluokittelun 24 luontevahvuutta. Hyve-luokittelu perustuu positiivisen psykologian teoriaan luontevahvuuksista ja tieteelliseen tutkimukseen luontevahvuuksien ryhmittelystä (Wenström 2020, 230). Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenten ydinvahvuudet painottuivat laajasti eri hyve-luokkien alle, mutta viisauden, oikeudenmukaisuuden ja henkisyden hyve-luokat korostuivat.

VIISAUS	ROHKEUS	INHIMILLISYYS / HUMAANISUUS	OIKEUDENMUKAISUUS	KOHTUULLISUUS	HENKISYYS (TRANSENDESSI, YLIITTÄMISKYKY)
LUOVUUS	ROHKEUS	YSTÄVÄLLISYYS (KYKY AJATELLA MUITA / AUTTAA PYYTETTÖMÄSTI)	REILUUS	ITSESÄÄTELY	KAUNEUDEN JA ERINOMAISUUDEN ARVOSTAMINEN
UTELIAISUUS	REHELLISYYS	RAKKAUS (IHMISSUHTEIDEN VAALIMINEN)	JOHTAJUUS (KYKY ORGANISOIDA RYHMÄN TOIMINTAA)	VAATIMATTOMUUS	KITOLLISUUS
OPPIMISEN ILO	SINNIKKYYS	SOSIAALINEN ÄLYKKYYS (OMIEN JA MUIDEN TUNNETILOJEN TUNNISTAMINEN)	YHTEISTYÖ	HARKITSEVAISUUS	TOIVEKKUUS (KYKY TEHDÄ TYÖTÄ SAAVUTTAAKSEEN TOIVOMANSA)
ARVIOINTIKYKY	INNOSTUS			ANTEEKSIANTOKYKY	HUUMORINTAJU
NÄKÖKULMANDTOKYKY					HENKISYYS

Kuvio 11. Hyve-taulukko, jossa Hämeen Setlementin johtoryhmäläisten ydinvahvuudet lihavoituna (mukaillen Hyvärinen ym. 2020, 11)

Viisauden hyve-luokka on ensimmäinen kuudesta hyve-luokasta ja sen sisältä Hämeen Setlementin johtoryhmän jäsenten ydinvahvuuksiin kuuluivat luovuuden, uteliaisuuden ja arviointikyvyn vahvuudet. Wenströmin (2020, 237) mukaan viisauden hyve tarkoittaa älykkyyttä, mutta ei älykkyysosamäärää. Se on inhimillistä tietotaitoa ja sitä, miten sitä hyödyntää suhteessa muihin ihmisiin. Viisauden alla olevia vahvuuksia kutsutaan myös kognitiivisiksi vahvuuksiksi. Uusiautti (2019, 39) mukaan nämä vahvuudet mahdollistavat tiedon hankinnan ja sen käyttämisen.

Lisäksi johtoryhmän ydinvahvuuksissa korostuivat oikeudenmukaisuuden hyveet, joita ovat reiluus, johtajuus ja yhteistyö. Uusiautti (2019, 40) ajattelee, että oikeudenmukaisuuden vahvuudet tarkoittavat hyvän kansalaisen vahvuuksia. Wenström (2020, 285) liittää oikeudenmukaisuuteen liittyvät vahvuudet osaksi laajempaa kontekstia; yhteisöjä ja ihmiskuntaa. Oikeudenmukaisuudessa yksittäisten ihmisten tilanteita katsotaan etäämmältä ja painotetaan koko ryhmän

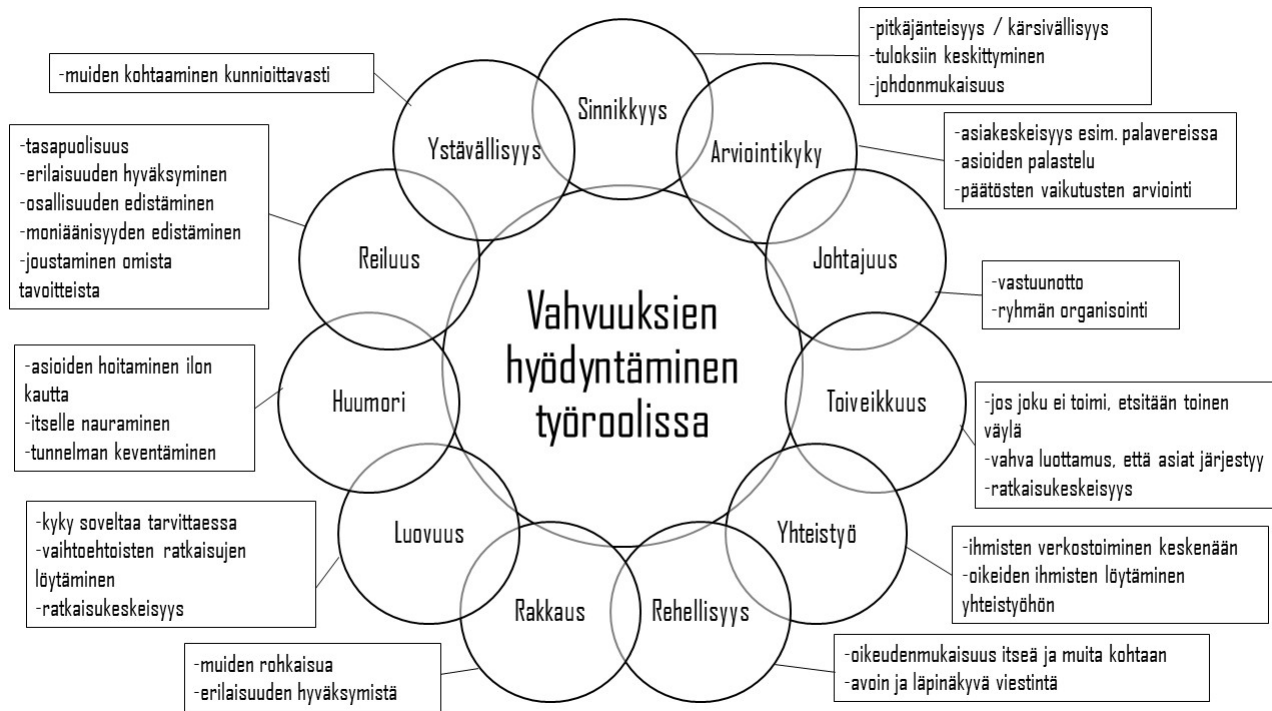
etua. Uusiautti (2019, 40) kiteyttää, että näitä vahvuuksia hyödyntävä pyrkii rakentamaan yhteiskunnasta terveen ja toimivan.

Kolmantena johtoryhmän ydinvahvuuksissa korostui henkisyiden hyve-luokka. Johtoryhmäläisiltä löytyi henkisyiden hyve-luokasta kiitollisuuden, toiveikkuuden ja huumorintajun vahvuudet. Uusiautti (2019, 40) ajattelee, että henkisyiden hyve-luokkaan liittyvät vahvuudet rakentavat yksilön yhteyttä maailmankaikkeuteen ja luovat elämään merkityksellisyyttä. Uusiautin mukaan näihin vahvuuksiin liittyy sitoutuminen esimerkiksi johonkin laajempaan elämäntarkoitukseen, joka voi olla uskonnollinen, poliittinen tai ateistinen. Wenström (2020, 315) liittää henkisyiden hyve-luokan vahvuudet osaksi laajempaa kokonaisuutta. Henkisyys liittyy yksilön osaksi maailmaa, luontoa ja maailmankaikkeutta.

#### 4.2 Vahvuudet esihenkilö- ja johtoryhmätyöskentelyssä

Ensimmäisessä työpajassa johtoryhmän jäsenet pääsivät vahvuuksien tunnistamisen lisäksi kertomaan toisilleen omien vahvuuksiensa hyödyntämisestä työroolissaan. Jokainen heistä koki pystyvänsä linkittämään ainakin jonkun vahvuuden selkeästi omaan työhönsä johtajana ja tiiminvetäjänä. He saivat työpajassa valita viidestä ydinvahvuudestaan kolme läheisempään tarkasteluun. Johtoryhmän jäsenet valitsivat tarkempaan tarkasteluun yhteensä 11 eri vahvuutta. Kuviossa 12 on nähtävissä yhteenveto siitä, miten vahvuudet näkyvät johtoryhmäläisten työssä ja miten he hyödyntävät sitä roolissaan.





Kuvio 12: Miten johtoryhmäläiset hyödyntävät vahvuuksiaan esihenkilönä ja johtajana?

Sinnikkyuden vahvuuden omaavat kokivat sen näkyvän työssä mm. pitkäjänteisyytenä ja johdonmukaisuutena. Lisäksi he ajattelivat, että sinnikkyys vahvuutena auttaa keskittymään tuloksien saavuttamiseen. Rehellisyys työpaikalla koettiin oikeudenmukaisuutena sekä itseä että muita kohtaan. Sen avulla myös edistetään avointa ja läpinäkyvää viestintää. Huumorin koettiin auttavan asioiden hoitamisessa ilon kautta ja keventävän tunnelmaa tarpeen tullen.

Eri vahvuudet saattoivat nostaa samanlaisia huomioita vahvuuksien hyödyntämiseen liittyen. Esimerkiksi sekä toiveikkuuden että luovuuden vahvuudet koettiin sellaisiksi, joihin liittyy ratkaisukeskeisyys työssä. Samoin rakkauden ja reiluuden osalta koettiin, että ne liittyvät mm. erilaisuuden hyväksymiseen omassa työroolissa.

Ystävällisyys nousi johtoryhmän jäsenistä viidellä ydinvahvuuksien joukkoon, mutta vain yksi johtoryhmän jäsen halusi nostaa tämän ydinvahvuuksistaan tarkempaan tarkasteluun ensimmäisessä työpajassa. Kuviossa 12 on nähtävissä, että hän koki sen esimerkiksi muiden kunnioittavana kohtamisena työpaikalla.

*Näen ystävällisyyden omassa työssä tärkeänä piirteenä, koska yleensä asiat etenee paremmin kun kohtaa asiakkaan tai tiimin jäsenen ystävällisesti, arvokkaasti ja kohteliaasti.*

Wenström (2020, 281) kuvailee ystävällistä johtajaa henkilönä, jonka toiminnassa korostuu inhimillisyys ja humanisuus. Ystävällisyys usein lisää työyhteisössä myönteisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Haskins ja Thomas (2018) ajattelevat, että ystävälliset johtajat voivat luoda organisaatioon kulttuuria ja sosiaalista normia, joka tunnistaa ja arvostaa ystävällisyyttä ja ystävällisiä tekoja.

Myös reiluuden vahvuus nousi viidellä johtoryhmän jäsenellä ydinvahvuuksien joukkoon ja heistä jokainen nosti sen tarkempaan tarkasteluun työpajassa. He kuvailivat reiluuden näkyvän omassa työssä esimerkiksi tiimiläisten tasapuolisenä kohteluna, osallisuuden ja moniäänisyyden edistämisenä ja tarvittaessa omista tavoitteista joustamisena. Wenströmin (2020, 291) mukaan reiluus tarkoittaa esimerkiksi myötätunnon osoittamista ja tarvittavien kompromissien tekemistä. Reiluuden vahvuuden omaavalla on kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja hän pystyy omassa päätöksenteossaan ottamaan huomioon erilaiset tilanteet ja eri ihmisten näkökulmat.

Johtajuuden vahvuus nousi useammalla johtoryhmän jäsenellä ydinvahvuuksien joukkoon ja yksi johtoryhmän jäsenistä valitsi juuri tämän vahvuutensa tarkempaan tarkasteluun ensimmäisessä työpajassa.

*Olen aika vastuuntuntoinen eli en pelkää ottaa johtavaa roolia ja viedä asioita alusta loppuun omaan osaamiseen luottaen.*

Uusiautti (2019, 45) kuvaa johtajuuden vahvuuden omaavia henkilöiksi, joilla on luontainen kyky ottaa ohjaket tarvittaessa. Heillä on usein hyvä kokonaiskäsitys tilanteista ja he osaavat organisoida ryhmän toimintaa tavoitteiden suuntaan. Johtajan työssä voidaan nähdä keskeisenä kykyä nähdä muiden ihmisten vahvuudet ja potentiaali ja näin ohjata omaa tiimiä mahdollisimman mielekkäästi ja optimaalisesti kohti yhteistä maalia (Uusiautti 2019, 51). Wenström (2020, 295) kiteyttää, että ryhmässä on useita rooleja ja johtaja on vain yksi niistä.

Viimeisessä vahvuustyöpajassa keskusteltiin siitä, miten johtoryhmän jäsenet toivoivat, että heidän vahvuuksiaan hyödynnettäisiin enemmän johtoryhmän toiminnassa. Kuviossa 13 on nähtävissä, minkälaisia asioita johtoryhmän jäsenet toivat työpajassa esiin.



Kuvio 13: Johtoryhmän kokemukset siitä, miten he haluaisivat hyödyntää vahvuuksiaan paremmin johtoryhmätyöskentelyssä

Yli puolet johtoryhmän jäsenistä toivoi, että heidän yksilöllistä substanssiosaamistaan otettaisiin paremmin huomioon johtoryhmän työskentelyssä. Tällaisia yksilöllisiä osaamisalueita olivat esimerkiksi työllisyys-, verkostotyö- ja talousasiat (kuvio 13). Valpola (2012, 207, 217) nostaa osaamisen johtamisen keskiöön ajatuksen, että henkilöstön monipuolista osaamista olisi hyvä päästä soveltamaan erilaisiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Valpola myös kehottaa organisaatioita pohtimaan, onko organisaatiossa riittävästi tarjolla tilanteita, joissa sekä uudet että vanhat työntekijät voivat oppia toisiltaan.

Kuviosta 13 on myös nähtävissä, että johtoryhmän yhteistyön tiivistämistä, esim. yhteistä ideointia ja aivoriihityöskentelyä (brainstorming) sekä toisten osaamisen hyödyntämistä ongelmien ratkaisussa toivottiin useassa kohdassa. Uusia

(2019, 101) ajattelee, että kaikissa työpaikan ryhmissä on tärkeää saada tukea ja arvostusta muilta samaan ryhmään kuuluvilta kollegoilta. Jokaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen, yhteinen tekeminen ja rakentava palautteenantokulttuuri edistävät myönteisen työpaikkakulttuurin syntymistä. (Uusiautti 2019, 101) Veritaistuen hyödyntäminen ja toisten osaamisen hyödyntäminen nousivat vahvasti esiin myös organisaation kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä, joten näitä kohtia on esitelty tarkemmin seuraavassa osiossa.

#### 4.3 Vahvuudet organisaation kehittämistyössä

Toisessa ja kolmannessa vahvuustyöpajassa käsiteltiin vahvuuksien hyödyntämistä sekä johtoryhmän että organisaation kehittämistyössä. Liitteessä 6a ja 6b on esitelty toisessa vahvuustyöpajassa tehdyt kaksi Flinga-alustaa. Ensimmäisessä alustassa (liite 6a) kysyttiin, kuinka vahvuuksia hyödyntämällä voidaan kehittää johtoryhmää. Vastaukset teemoiteltiin yhdessä johtoryhmän kanssa selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka olivat:

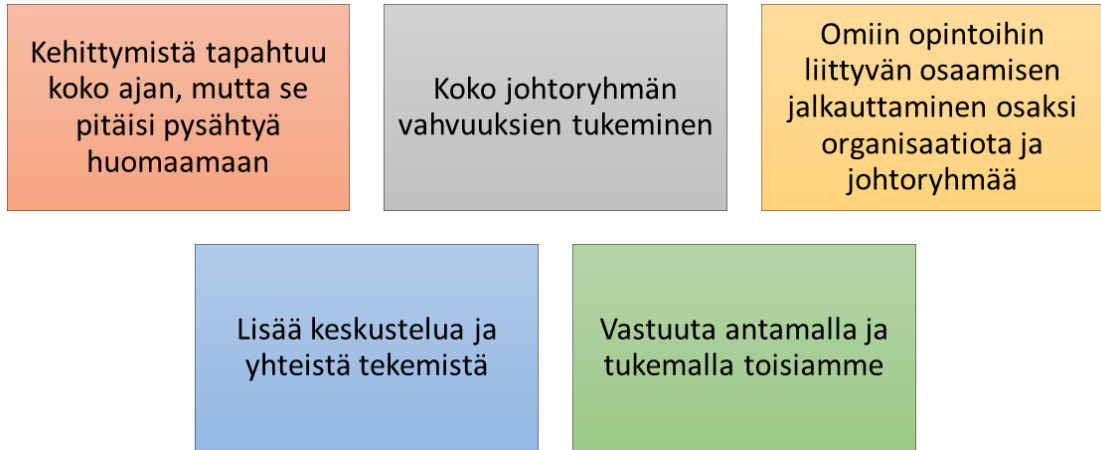
1. osaamisen jakaminen,
2. yhteinen sparraus,
3. yhteinen innovointi,
4. tutustuminen ja
5. adjektiiveja siitä, miten johtoryhmän kehittäminen tapahtuu.

Toisessa Flinga-alustassa (liite 6b) kysyttiin, kuinka vahvuuksia hyödyntämällä voisi kehittää Hämeen Settlementtiä. Myös nämä vastaukset teemoiteltiin johtoryhmän kanssa yhdessä selkeiksi kokonaisuuksiksi. Tässä teemakokonaisuuksiksi nousivat:

1. henkilöstöön liittyvät asiat,
2. organisaation toiminnot (toimialat) ja
3. yhteiset toimintatavat Hämeen Settlementissä.

Kolmannessa työpajassa keskusteltiin johtoryhmäläisten vahvuuksien kehittämistä johtoryhmän työskentelyssä. Vastausten yhteenveto on nähtävissä kuvi-

ossa 14. Koska toisen ja kolmannen työpajan tehtävien tulokset ja tuotokset liittyvät toisiinsa, on tuloksista nostettu esiin keskeisimmät asiat johtoryhmän ja organisaation kehittämisen kannalta.



Kuvio 14: Johtoryhmän kokemukset siitä, miten he haluaisivat kehittää omia vahvuuksiinsa johtoryhmätyöskentelyssä ja esihenkilöinä

Työpajojen tuotoksissa ja keskusteluissa korostuivat osaamisen jakamiseen liittyvät tavat ja näiden toimintatapojen kehittäminen (liite 6, kuviot 13 ja 14). Sydänmaanlakka (2004, 151) kuvailee osaamista oppimisprosessin tuloksena. Osaaminen on jotain, mitä voi kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on hänen mielestään uuden opettelun lisäksi myös poisoppimista vanhasta. Valpola (2012, 212) nostaa sekä osaamisen kehittämisen että sen jakamisen osaamisen johtamisen keskiöön. Hän korostaa, että esihenkilöiden tulee kehittää omaa osaamistaan sekä valmentavina johtajina että mentoreina. Juuti (2017, 165, 169) pitää osaamisen johtamisessa oleellisena organisaation ydinosamisalueiden löytämisen ja niiden kehittämisen.

Osaamisen johtamisen kannalta selkeänä kehittämisideana nousi mentoroinnin kehittäminen koko organisaatiotasolla (liite 6b).

*Sitten mentorointi se liittyy -- näihin vahvuuksiin ja osaamisalueisiin että voisiko meillä olla --- koko työyhteisön kesken -- että voisi niinku nimetä itsensä jonkin asian tai aihealueen mentoriksi mikä voisi ehkä madaltaa sitä kynnystä lähestyä tietyissä asioissa suoraan.*

Juuselan, Lillian ja Rinteen (2000, 14-15) mukaan mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on toimivan ja osallistavan vuorovaikutussuhteen syntyminen mentorin ja mentoroitavan välille. Organisaation sisällä tapahtuva mentorointi on useimmiten kahden yksittäisen työntekijän välinen suhde, joka perustuu molempien haluun kehittää itseään ja organisaatiota. Liikosen (2022) mukaan mentorointia on hyödynnetty Hämeen Setlementissä jonkin verran vuosien varrella, mutta ei viime aikoina.

Organisaation kehittämisen kannalta työpajoissa nousi esiin ajatus, että vahvuuksia hyödynnettäisiin kaikilla organisaation osa-alueilla ja työnkuvia olisi mahdollista suunnitella sen mukaan (kuvio 14 ja liite 6).

*Vastuiden jako vahvuuksien mukaan jotenkin, että huomioitaisiin ehkä siinä meidän suunnittelussakin jo että miten se niinku kulkisi siellä läpi linjan --- koko työn työnkuvassa ja siihen että mitä tehdään ja miten on resursseja.*

*Tämä vahvuustyöskentely olisi herkullista tehdä koko henkilöstön kanssa --- olisi aika kutkuttava idea, että mitä kaikkea meistä löytyy.*

Vahvuusajattelun levittäminen organisaation tiimityöskentelyyn nousi esiin useammassa vastauksessa. Valviston (2005, 223) mukaan parhaat esihenkilöt auttavat omia työntekijöitään kukoistamaan ja löytämään itsestään uusia puolia. Myös Juuti (2017, 203) ajattelee, että hyvässä työyhteisössä työntekijät osaavat hyödyntää toinen toistensa vahvuuksia ja ajattelevat tekevänsä työtä yhteisen päämäärän eteen. (Juuti 2017, 203). Vahvuusajattelun siirtäminen tiimien työskentelyyn voidaan toteuttaa esimerkiksi opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä hyödyntämällä ja soveltamalla toimintaympäristön mukaan.

Kehittämisen näkökulmasta kuviossa 14 on nähtävissä, että vastauksissa korostettiin organisaation ja johtoryhmän kykyä pysähtyä onnistumisten äärelle, jotta niistä voidaan oppia. Johtoryhmän jäsenet totesivat, että kehittymistä tapahtuu jatkuvasti, mutta se pitäisi välillä pysähtyä huomaamaan. Sama huomio nousi myös 2.vahvuustyöpajassa, kun keskusteltiin organisaation kehittämisestä.

*Itse myös peräänkuuluttaisin sitä, että kaiken tämän intohimoisen kehittämisen lomassa -- olisi myös niitä pysähtymispäiviä, että katsotaisiin että mitä kaikkea hienoa me ollaan saatu aikaiseksi ja mikä on niinku toiminut.*

Heinonen, Klingberg ja Pentti (2012, 105–107) kokevat, että on tärkeää nostaa onnistumisia ja jakaa niitä. Onnistumisten kautta ryhmäläiset kokevat, että yhdessä luodut tavoitteet ovat saavutettavissa. Kokemukset onnistumisista ja tavoitteiden saavuttaminen myös lisäävät työhyvinvointia. Furman ja Ahola (2007, 120) kannustavat myös juhlistamaan saavutuksia ja analysoimaan sitä, miten tavoitteisiin on päästy ja mitä kannattaa tehdä lisää. Valpolan (2012, 11) mielestä asioiden aikaansaamista tarvitaan ja hän kuvaa sitä yhdessä tekemisenä, johon yksilöt tuovat omat vahvuutensa ja mielipiteensä.

Työpajoissa nousi esiin myös johtamiseen liittyvät tavat ja se, että johtoryhmän oma sitoutuminen, esim. yhteisiin ohjeistuksiin ja yhdessä sovittuihin asioihin, tulisi paremmin esille.

*Se on tärkeätä, että tulee näkyviin tavallaan se, että miten me johtoryhmässä toimitaan ja sitoudutaan myös samalla tavalla näihin yhteisiin, että ne ei ole semmoisia niinkun johtoryhmältä alaisille annettuja ohjeistuksia -- että se jotenkin näkyy -- millä tavalla me toimitaan myös niiden yhteisten asioiden eteen.*

Valviston (2005, 84–85, 222) mielestä työntekijöiden sitouttaminen on pitkälti kiinni esihenkilöstä ja siitä, että johtaja itse on sitoutunut organisaation tavoitteisiin. Hän kiteyttää, että johtaminen on vastuunottoa ja hyvien toimintaedellytysten mahdollistamista työntekijöille. Juutin (2017, 65, 67) mukaan esihenkilö, joka toimii esimerkillisesti osana omaa tiimiään, saa helposti tiiminsä mukaan työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Esimerkillinen johtaminen edellyttää selkeää viestintää ja tavoitteenasetantaa sekä esihenkilöltä johdonmukaisuutta.

Johtoryhmän keskinäiseen työskentelyyn liittyen nousi esiin tarve saada ja antaa tukea johtoryhmään kuuluvien kesken. Tähän liittyy keskeisesti myös johtoryhmän sisäisten vahvuuksien tukeminen ja sparraaminen, jotka nousivat keskusteluissa ja työpajan tuotoksissa esiin (kuvio 14 ja liite 6a).

*Jos on joku kehittämistapaaminen tai työskentely omassa tiimissä niin kutsuisikin sinne naapuritiimistä jonkun niinku sparraamaan -- että kutsuisi toiset silmät uudet silmät mukaan niihin johonkin juttuihin.*

*Se voisi olla aika hyvä tuuletella niitä omaan työhön liittyviä juttuja johtoryhmässä välillä sen takia, että te ette ole niin syvällä tässä sisällä missä itse on ja missä mun tiimikin on, että sitten voisi saada niin vähän erilaisiakin näkemyksiä.*

Wenströmin (2020, 171) mukaan sparraus tarkoittaa vertaistukea tai valmentavaa johtamista. Sitä pidetään vuorovaikutusta tukevana asiana työyhteisössä. Sparrauksella voidaan tarttua mihin tahansa ajankohtaiseen teemaan, johon sparrattava tarvitsee tukea ja sparraajan tehtävänä on olla auttamassa ratkaisujen löytämisessä. (Wenström 2020, 171). Sparraus nousi tiimien työskentelyn lisäksi myös yhdeksi johtoryhmän sisäiseksi kehittämiskohteeksi (liite 6a), jota johtoryhmän jäsenet voisivat kehittää toimivaksi konseptiksi esim. tilanteissa, joissa joku johtoryhmäläinen kaipaa vertaistukea omaan työhönsä. Yksi johtoryhmän jäsen ehdotti, että sekä johtoryhmän toiminnassa että koko organisaatiossa otettaisiin käyttöön alusta "sparrauspyynnöille".

#### 4.4 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista

Hämeen Setlementin johtoryhmään kuuluvilla oli monipuolisesti erilaisia vahvuuksia. Johtoryhmäläiset kokivat pystyvänsä hyödyntämään henkilökohtaisia vahvuuksiaan omassa työssään esihenkilöinä ja johtajina. Lisäksi he kokivat, että vahvuuksien hyödyntämistä voisi myös lisätä ja vahvuusajattelua laajentaa tulevaisuudessa koko organisaation toimintaan. Keskusteluissa nousi esiin pohdinta



siitä, voisiko vahvuuksia pohtia esimerkiksi jo työnkuvia suunniteltaessa ja jakaa vastuita vahvuusajattelua hyödyntäen.

Tuloksista on nähtävissä, että osaamisen jakamiseen ja johtamiseen liittyvät teemat nousivat tärkeimmäksi asiaksi organisaation kehittämisessä. Osaamista oli saatu esimerkiksi lisäopinnoilla, joista johtoryhmän jäsenet toivoivat voivansa tuoda lisää osaamista koko organisaatioon. Keskusteluissa konkreettisina esimerkkeinä nousivat mentoroinnin kehittäminen ja sparrauspyynnöt, joita olisi mahdollista hyödyntää myös osaamisen jakamisessa. Lisäksi johtoryhmäläiset toivoivat, että heidän yksilöllistä substanssiosaamistaan, esim. omaan toimialaansa liittyen, hyödynnettäisiin sekä johtoryhmän keskinäisessä työskentelyssä että organisaation kehittämisessä.

Johtoryhmän yhteistyön lisäämistä toivottiin ja se koettiin tärkeäksi vertaistuen näkökulmasta. Jo ensimmäisessä työpajassa kävi ilmi, että johtoryhmän jäsenet olivat kaivanneet yhteistä työskentelyä, jossa pääsisivät tutustumaan toisiinsa paremmin. Jokainen johtoryhmän jäsen pääsi avaamaan omia vahvuuksia toisilleen, mutta niiden kertomisen lomassa tuli ilmi muitakin asioita jokaisen henkilökohtaiseen osaamiseen liittyen.

Onnistumisten nostamista ja niistä kiittämistä toivottiin lisättävän. Yksi konkreettinen ehdotus oli pysähtymispäivät, joita johtoryhmän jäsen esitti perinteisten kehittämispäivien vastapainoksi. Pysähtymispäivissä olisi tarkoitus pohtia asioita, joissa on onnistuttu, ja miettiä, mitkä asiat ovat johtaneet näihin onnistumisiin.

Tutkimustuloksista nousi esiin myös se, että johtoryhmän kasvot voisivat tulla enemmän esiin ja organisaatiossa olisi hyvä konkreettisesti avata sitä, miten johtoryhmän jäsenet toimivat itse yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Yksi johtoryhmän jäsen kiteytti, että yhteiset ohjeistukset ja säännöt eivät suinkaan ole ohjeistuksia johtoryhmältä muulle henkilöstölle, vaan nimenomaan jokaisen organisaatiossa toimivan yhteisiä toimintaohjeita.

Tuloksista oli nähtävissä, että johtoryhmän työskentelyn kehittäminen vahvuusajattelua hyödyntäen on perusteltua. Jokaisella johtoryhmään kuuluvalla on omat

vahvuutensa ja he edustavat eri toimialoja, mikä osaltaan lisää jokaisen yksilöllistä ja syvempää asiantuntijuutta organisaation ydintoiminnoista. Kuviossa 15 on nähtävissä vastaus viimeisessä työpajassa esitettyyn kysymykseen: mitä johtoryhmästä puuttuisi ilman sinua?



Kuvio 15. Johtoryhmän ajatuksia siitä, mitä johtoryhmästä puuttuisi ilman heitä

Johtoryhmästä puuttuisi paljon sellaisia asioita, jotka ovat keskeistä organisaation tieto- ja osaamispääomaa. Verkostot, työsuojeluun liittyvät asiat, organisaation toimintaan liittyvä substanssiosaaminen, kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta ja aiempien vuosien toiminnan tuntemus ovat tärkeitä asioita mille tahansa organisaatiolle.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tapaustutkimuksessa on aiheellista ajatella, että tutkimuksen tulokset ovat aina ainutlaatuisia, sillä kahta täysin samanlaista tutkittavaa tapausta ei ole olemassa. Tutkimuksen luotettavuuden osoittaminen, esim. kertomalla miten tiettyihin johtopäätöksiin on tultu, on kuitenkin tärkeää kirjoittaa auki opinnäytetyössä mahdollisimman selkeästi.

Työskentelen Hämeen Setlementin palveluksessa ja tunnen tutkimukseen osallistuneet johtoryhmän jäsenet. Tutkimusta toteuttaessa ja erityisesti työpajoja fasilitoidessa koin tärkeäksi olla mahdollisimman objektiivinen, etten vahingossa ohjaa johtoryhmän keskusteluja mihinkään tiettyyn suuntaan. Ojasalon ym. (2020, 232) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on hyvin tyypillistä, että tutkija on läheinen tutkittavien kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisia menetelmiä käytettäessä analyysiprosessia voidaan avata työssä harkinnanvaraisella näytteellä (Ojasalo ym 2020, 232). Opinnäytetyön liitteistä löytyy näyte sisällönanalyysistä (liite 5), josta lukija voi tarkistaa miten analyysiprosessi on edennyt suorasta lainauksesta tiettyyn pääluokkaan.

Suurin osa vahvuustyöpajojen tuotoksista löytyy koosteina osana tätä opinnäytetyötä (kuviot 12–16 ja liite 6). Ne tuotokset, joista henkilöt olivat suoraan tunnistettavissa, ovat jääneet vain Hämeen Setlementin johtoryhmän hyödynnettäväksi. Esimerkiksi ensimmäisessä työpajassa käytiin jonkin verran johtoryhmäläisten henkilökohtaisia asioita läpi, joita ei tuotu osaksi opinnäytetyötä. Kuitenkin kaikki materiaali, mikä on ollut mahdollista tuoda julki, on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti opinnäytetyön tuloksissa tai lisätty liitteeksi.

Työpajojen nauhoittaminen oli luotettavuuden kannalta hyvä ratkaisu, sillä tallenteiden avulla pystyin myös avaamaan työpajaprosessia sanallisesti opinnäytetyössä. Näin mikään keskusteluissa ilmi tullut asia ei ollut pelkästään minun muistini tai muistiinpanojeni varassa. Lisäksi se mahdollisti suorien lainausten ottamisen osaksi työtä. Kynkään (2011, 140) mukaan suorita lainauksia on hyvä olla tutkimuksessa esillä, jotta lukija saa kosketuksen alkuperäiseen aineistoon. Suoria lainauksia esiteltiin tuloksien yhteydessä muutamia, mutta niiden yhteydessä ei kerrota, kuka sen on esittänyt.

Kirjasin opinnäytetyön tutkimusprosessin mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus saada käsitys prosessin etenemisestä ja siitä, miten päädyin tiettyihin johtopäätöksiin. Tämä oli yksi tapa avata tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä lukijalle. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan prosessin selostus mahdollisimman tarkasti lisää tutkimuksen luotettavuutta. Myös Ojasalo ym. (2020, 105) pitävät tapaustutkimuksessa tärkeänä prosessin avaamista ja johtopäätöksiin johtaneiden asioiden kirjaamista. Kynkään ym. (2011, 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin kuuluvat keskeisesti analyysiprosessin kuvaus, alkuperäisen aineiston otos (suorat lainaukset) ja se, että yksittäiset henkilöt eivät ole aineistosta tunnistettavia.

Tutkimukseni vastaa tarkoitukseensa ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että ydinvahvuudet vaihtelevat ja kehittyvät elämänvaiheiden ja -tilanteen mukaan (Wenström 2020, 234) ja johtoryhmän vahvuudet ja tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen. Hämeen Setlementti ry:n johtoryhmä ja organisaatio pystyvät kuitenkin hyödyntämään toteuttamaani tutkimusta oman toimintansa kehittämisessä. Lisäksi työpajaprosessia on mahdollista hyödyntää organisaation muissa tiimeissä. Vahvuusajattelun lisääminen organisaation sisällä oli yksi asia, jota johtoryhmän jäsenet toivoivat Hämeen Setlementissä kehitettävän.

Tutkimuksesta saatua tietoa on haastavaa hyödyntää suoraan jossain toisessa organisaatiossa, sillä tulokset liittyvät keskeisesti juuri Hämeen Setlementin johtoryhmän toimintaan. Tutkimusmenetelmiä ja työpajaprosessia voidaan kuitenkin

soveltaa käytettäväksi myös muissa organisaatioissa, joissa on vastaavalle tiedolle tarvetta ja halua tutustua organisaation asiantuntijoiden vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen työpaikalla.

## 5.2 Oman ammatillisuuden kehittyminen

Aloitin opinnot Lapin ammattikorkeakoulun Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutuksessa syksyllä 2020. Pääsin opintojeni aikana kehittämään omaa osaamistani erilaisilla menetelmillä, mutta samalla pystyin viemään kehittyvää osaamistani työpaikalleni, jossa suoritin useamman opintoihini liittyvän kehittämistehtävän. Työelämälähtöisyys ja työyhteisöni kehittäminen auttoivat soveltamaan YAMK-opinnoissa opittua käytäntöön.

Vahvuusperustainen ohjaus ja ajattelu eivät olleet entuudestaan minulle tuttuja aiheita. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheeseen perehtymällä ja sen jälkeen suunnittelemalla työpajojen sisältöä. Työpajojen toteutuksessa haastoi se, että ne jouduttiin järjestämään kokonaan etänä. Fasilitaattorin näkökulmasta on aina helpompaa vetää työpajaa, kun ihmiset ovat samassa tilassa läsnä ja osallistujien havainnointi on mahdollista. Kokonaan etänä toteutettavan työpajakokonaisuuden organisointi edellytti minulta suunnitelmallisuutta ja osallistavien digitaalisten työkalujen haltuunottoa. Etätoteutuksesta huolimatta ajattelen, että työpajat onnistuivat suunnitellusti ja johtoryhmän jokainen jäsen pääsi työpajoissa ääneen.

Opinnäytetyössäni sain tutkia vahvuusajatteluun liittyviä asioita ja sitä, miten jakaa tietoa johtoryhmän vahvuuksista ryhmän sisällä. Tämän prosessin jälkeen olen päässyt myös jalkauttamaan tätä ajattelua omaan tiimiini. Ajattelen, että tiedolla johtamisessa keskeistä on tiimin jokainen yksilö ja se, että jokaisen vahvuuksia ja osaamista tunnustetaan ja hyödynnetään. Tätä ajattelua aion vaalia myös tulevaisuudessa.

Tiedolla johtamisen asiantuntijaopinnot olivat monialaiset, joka oli yksi syy, miksi päädyin hakeutumaan juuri tähän koulutukseen. Tämän lisäksi opinnäytetyössäni pääsin tutkimaan ja kehittämään heterogeenistä asiantuntijajoukkoa, Hämeen Settlementin johtoryhmää, joka oli motivoivaa ja opetti erilaisen osaajajoukon

osaamisen hyödyntämisestä ja organisaation kehittämisestä jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia käyttäen. Tästä osaamisesta on varmasti hyötyä myös tulevaisuudessa tiiminvetäjän roolissani.

### 5.3 Kehittämisehdotuksia

Vahvuusajattelun ja positiivisen johtamisen periaatteita olisi hyvä jakaa koko Hämeen Setlementin henkilöstölle ja tämä toive tuli myös johtoryhmän jäseniltä työpajoissa. Johtoryhmän jäsenet ovat itse merkittävässä roolissa jalkauttamisessa ja jokainen voi itse pohtia, miten vahvuustyöskentelyä voisi viedä omaan tiimiin.

Hämeen Setlementissä työskennellään monenlaisten kohderyhmien kanssa ja vahvuusajattelua olisi mielenkiintoista viedä myös asiakastyöhön. Miten työhönvalmennukseen, miestentoimintaan, vapaaehtoisille tai nuorten työpajalle lisätäisiin vahvuusperustaista ohjausta? Lisäkoulutus koko työyhteisölle on yksi tapa laajentaa järjestön osaamista vahvuuksien tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja vahvistamiseen liittyen.

Tutkimusprosessin aikana järjestetyissä vahvuustyöpajoissa selvisi, että osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä menetelmiä pitäisi kehittää koko organisaation tasolla. Osaamisen johtamisen käytänteet ja esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen ovat keskeisiä asioita tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tähän liittyen yhtenä tulevaisuuden kehittämisehdotuksena ja opinnäytetyöaiheena voisi olla osaamisen johtamiseen liittyvän menetelmän kehittäminen Hämeen Setlementin organisaation käyttöön.

Tiedolla johtamisen työkalujen ja asiantuntijuuden lisääminen on hyvä mahdollisuus järjestökentän näkökulmasta. Hämeen Setlementti on kolmannen sektorin toimija, joka elää jatkuvassa murroksessa, kun esimerkiksi rahoitusmuotoja uudistetaan. Osaamisen ja vaikuttavuuden osoittaminen on tärkeää, jotta järjestökentän tekemä työ tulee rahoittaja- ja päättäjätahoille näkyväksi.

## LÄHTEET

Cameron, K. 2012. Positive leadership. Strategies for extraordinary performance. 2.painos. San Francisco: Berrett-koebler. Viitattu 19.6.2022

[https://www.bkconnection.com/static/Positive\\_Leadership\\_2nd\\_Edition\\_EX-CERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Positive_Leadership_2nd_Edition_EX-CERPT.pdf)

Cheung R. K. H. 2016. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University. Viitattu 2.8.2022

<https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow – The Psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion kirjapaino Oy. Viitattu 29.3.2022  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)

Flinga 2022. Etusivu. Viitattu 26.11.2022

<http://www.nordtouch.fi/flinga/etusivu/>

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Miten motivoit ihmisiä saavuttamaan sen minkä he haluavat saavuttaa. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Haskins, G., Thomas, M. & Johri, L. 2018. Kindness in leadership. New York: Routledge. Viitattu 2.11.2022

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=WnhQDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=kindness+in+leadership&ots=e7aY1vbqaG&sig=lz3l1XhRX92KnuYBzgAUujJ3-XQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kindness%20in%20leadership&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=WnhQDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=kindness+in+leadership&ots=e7aY1vbqaG&sig=lz3l1XhRX92KnuYBzgAUujJ3-XQ&redir_esc=y#v=onepage&q=kindness%20in%20leadership&f=false)

Halima, T. 2015. Tiedolla johtaminen. Viitattu 5.11.2022.

<https://www.slideshare.net/TimoHalima/aaltoyliopisto-tiedolla-johtaminen-timo-halima-luento-lukukausi-2015>

Harzer, C. & Ruch, W. 2015. The Relationships of Character Strengths with Coping, Work-Related Stress, and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology* 6. Viitattu 15.2.2022

[https://www.academia.edu/21724650/The\\_relationships\\_of\\_character](https://www.academia.edu/21724650/The_relationships_of_character)

ter\_strengths\_with\_coping\_work\_related\_stress\_and\_job\_satisfaction?email\_work\_card=title

Hiila, I., Tukiainen M. & Hakola I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holmquest, L. J. 2018. Applying Positive Psychology to Knowledge Management at a Global Software Company. Dissertation Manuscript. ProQuest LLC. Viitattu 4.8.2022

<https://www.proquest.com/open-view/594d37bbdbe10d38acfdb28d98c2de47/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Holmquest, L. J. 2021. Using Psychology to Improve Knowledge Management with Leland Holmquest. APQC Podcasts 11.11.2021. Viitattu 31.10.2022

<https://apqcpodcasts.podbean.com/e/using-psychology-to-improve-knowledge-management-with-leland-holmquest/>

Hyvärinen, S., Kangastie, H., Kari, S., Löf, J., Naakka, M. & Uusiautti, S. 2020. Lapin korkeakouluista valmistuneiden näkemyksiä vahvuusperustaisesta tulevaisuusohjauksesta. Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 21/2020. Viitattu 2.12.2022

<https://www.lapinamk.fi/fi/Yrityksille-ja-yhteisoille/Julkaisut/Lapin-AMKin-julkaisut/Opetus-ja-oppiminen?itemid=2630&showlocation=6c1f96e3-3221-427a-901a-c06558c963dc>

Hämeen Setlementti ry 2022a. Toiminta. Viitattu 25.10.2022

<https://www.hameensetlementti.fi/toiminta/>

Hämeen Setlementti ry 2022b. Työyhteisön kehittämissuunnitelma 2022. Ei julkinen. Edellyttää tunnusten käyttöä.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopistopaino Oy: Juvenes Print. Viitattu 25.11.2022

[https://www.researchgate.net/publication/275329037\\_Tiedolla\\_johtamisen\\_nayttamo\\_ja\\_kulissit](https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit)



Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kosonen, M. 2022. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen. Viitattu 14.9.2022  
<https://www.slideshare.net/miiak/tietojohdaminen-ja-tiedolla-johtaminen>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2011, 23 (2), 138-148. Oulun yliopisto. Terveystieteen laitos. Viitattu 29.10.2022  
<https://docplayer.fi/40235253-Sisallönanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa.html>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi. E-kirja. Viitattu 29.10.2022  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2018. Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 219–234. Viitattu 26.11.2022  
<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>

Liikonen, K. 2022. Hämeen Settlementti ry. Toiminnanjohtajan haastattelu 31.10.2022

Lönnqvist, A. 2012. Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1/12, 97–101. Viitattu 6.11.2022.  
[http://lta.lib.aalto.fi/2012/1/lta\\_2012\\_01\\_d4.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf)

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo Teknova. Viitattu 25.11.2022  
[https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Palvelumuotoilu\\_alkusivut.pdf](https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Palvelumuotoilu_alkusivut.pdf)

Miettinen, S. 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Tampere: Tammerprint Oy.

Niemi, R. M. 2018. *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Hogrefe Publishing. Viitattu 10.8.2022

[https://pubengine2.s3.eu-central-1.amazonaws.com/preview/99.110005/9781616764920\\_preview.pdf](https://pubengine2.s3.eu-central-1.amazonaws.com/preview/99.110005/9781616764920_preview.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Padlet 2022. What is Padlet? Viitattu 26.11.2022  
<https://padlet.help/en/about-padlet/what-is-padlet>

Palvelumuotoilu Palo 2021. Palvelumuotoilu ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä. Viitattu 29.3.2022.  
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Peterson, C. 2006. A primer in positive psychology. New York: Oxford University Press Inc. Viitattu 21.7.2022  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=FGpIA9RmCngC&oi=fnd&pg=PR9&dq=positive+psychology&ots=nGBxY-RfVzS&sig=Z5AuRKbo4pdLICjBCnsV7aBuSW0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=positive%20psychology&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=FGpIA9RmCngC&oi=fnd&pg=PR9&dq=positive+psychology&ots=nGBxY-RfVzS&sig=Z5AuRKbo4pdLICjBCnsV7aBuSW0&redir_esc=y#v=onepage&q=positive%20psychology&f=false)

Piekkola, H. 2011. Aineeton pääoma – avain menestykseen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 169. Vaasa 2011. Viitattu 27.11.2022  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7857/isbn\\_978-952-476-366-0.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7857/isbn_978-952-476-366-0.pdf?sequence=1)

Rath, T. & Conchie, B. 2008. Strengths based leadership. Great leaders, teams, and why people follow. New York: Gallup Press. Viitattu 16.5.2022  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F9xDCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=strengths+based+approach+workplace&ots=DyOaFIGatU&sig=0MtnybXitHOwg-H91EtDv-QZLRI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F9xDCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=strengths+based+approach+workplace&ots=DyOaFIGatU&sig=0MtnybXitHOwg-H91EtDv-QZLRI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Rytilahti, P. 2014. Muotoilun asiantuntijuus ja sen kehittäminen pienissä yrityksissä, case Lappi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Saarteinen, M., Sirenius, A. & Skog, L. 2018. Tiedolla johtamisen tila ja kehitysnäkymät valtionhallinnossa 2018 – Asiakastarveselvitys. Valtiokonttorin julkaisuja. Tiedolla johtaminen 1/2018. Viitattu 29.10.2022.  
[https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Tiedolla\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_kehitysnakymat\\_valtionhallinnossa\\_2018.pdf](https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Tiedolla_johtamisen_tila_ja_kehitysnakymat_valtionhallinnossa_2018.pdf)

Salo, U.-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa, 166–190. Julkaisuja / Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura; No. 165. Tampereen yliopistopaino. Viitattu 19.10.2022

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta\\_oivallukseen\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Seligman, M. E. P. & Csíkszentmihályi, M. 2000. Positive Psychology. An introduction. *American Psychologist* 55(1), 5–14. Viitattu 23.11.2022

[https://www.researchgate.net/publication/11946304\\_Positive\\_Psychology\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction)

Seligman, M. E. P. 2002. Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. Teoksessa Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (toim.) *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press. Viitattu 18.8.2022

[https://books.google.fi/books?id=2Cr5rP8jOnsC&dq=positive+psychology&lr=&hl=fi&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.fi/books?id=2Cr5rP8jOnsC&dq=positive+psychology&lr=&hl=fi&source=gbs_navlinks_s)

Seligman, M. E. P. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Serban, A. M. & Luan, J. 2002. Overview of Knowledge Management. *New Directions for Institutional Research*, no. 113, Spring 2002. New Jersey: Wiley Periodicals, Inc. Viitattu 23.11.2022

[http://www.uky.edu/~gmswan3/575/Serban\\_and\\_Luan\\_2002.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/Serban_and_Luan_2002.pdf)

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Stemler, S. E. 2015. Content analysis. Teoksessa: Scott, R. & Kosslyn, S. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 6.11.2022

[https://www.researchgate.net/profile/Steven-Stemler/publication/279917349\\_Emerging\\_Trends\\_in\\_Content\\_Analysis/links/5b38b9a64585150d23ea2d4f/Emerging-Trends-in-Content-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Steven-Stemler/publication/279917349_Emerging_Trends_in_Content_Analysis/links/5b38b9a64585150d23ea2d4f/Emerging-Trends-in-Content-Analysis.pdf)

Suomen Setlementtiliitto. 2022. Setlementtiliike – kertomus rohkeudesta. Suomalaisen setlementtiliikkeen värikäs historia. YouTube video. Julkaistu 22.4.2022. Viitattu 7.6.2022

<https://www.youtube.com/watch?v=4hhCbB6-dpE>

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus Oy.

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

VIA Institute on Character. 2022. Viitattu 6.11.2022  
<https://www.viacharacter.org/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

## LIITTEET

1. Ennakkotehtävän ohjeistus
2. Ensimmäisen työpajan käsikirjoitus
3. Toisen työpajan käsikirjoitus
4. Kolmannen työpajan käsikirjoitus
5. Näyte sisällönanalyysistä
6. a) Toisen vahvuustyöpajan tuotos liittyen johtoryhmän toiminnan kehittämiseen vahvuuksia hyödyntämällä  
b) Toisen vahvuustyöpajan tuotos liittyen organisaation toiminnan kehittämiseen vahvuuksia hyödyntämällä

**Ennakkotehtävä:**

Toivoisin, että jokainen teistä kävisi tekemässä VIA-vahvuustestin **ke 21.4. mennessä** osoitteessa: <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

VIA-testi perustuu tieteelliseen tutkimukseen ja sen tekeminen on ilmaista. Testin voi tehdä suomeksi tai englanniksi. Kielen pääsee valitsemaan rekisteröitymisikkunan yläkohdassa (kuva liitteenä).

Testin tehtyäsi saat listauksen omasta "vahvuusjärjestyksestä". Testi jakaa vahvuudet kolmeen osaan; ydinvahvuuksiin (5 luontaisinta vahvuutta), voimavahvuuksiin (keskellä olevat) ja kasvuvahvuuksiin (ns. eniten piilossa olevat/kehitettävät vahvuudet).

**Testin tekemiseen kannattaa varata aikaa noin 30min. Kun olet tehnyt testin, lähetä minulle sähköpostilla kooste ydinvahvuuksistasi (5 päävahvuuttasi).** Teen niistä meille koosteen 1.työpajan alkuun.

# KÄSIKIRJOITUS

## 1.vahvuustyöpaja

### Ennakkovalmistelut:

- kaikki tarvittavat linkit ja sovellukset selaimessa valmiina
- vahvuuksien tunnistaminen-monisteen otsikot Padlettiin/nimeäminen
  - nauhoituksen testaus
  - Teams-linkki kaikille osallistujille

### Työpajan kulku Teamsissa (jaa näyttöä):

11.00 Aloitus – työpajan ohjelman ja Padletin esittely. Tavoitteen läpikäynti.

11.10 Yhteiset vahvuudet – Sanataulun esittely

11.15 Keskustelu vahvuuksista – jokainen kertoo, mitä ajatuksia yhteiset vahvuudet herättivät ja tuliko esim. joku yllätys omien vahvuuksien osalta

11.25 Vahvuuksien tunnistaminen – Linkki Teamsin chattiin. Padletissa jokaiselle luotu sarake, johon jokainen kirjaa 3 vahvuuden osalta, miten se ilmenee omassa elämässä ja miten sitä hyödyntää omassa työssä ja roolissa esihenkilönä/johtajana.

### 11.35-12.05 TAUKO

12.05 Keskustelu Padletin pohjalta – jokainen esittelee omat vastaukset

12.50 Yhteenveto – käydään läpi työpajan teemat ja tuotokset

Seuraavan työpajan alustus (vahvuuksien hyödyntäminen omassa työssä ja esihenkilöroolissa /johtoryhmän työskentelyssä)

# KÄSIKIRJOITUS

## 2.vahvuustyöpaja

Ennakkovalmistelut:

- kaikki tarvittavat linkit ja sovellukset selaimessa valmiina
- Teams-linkki kaikille osallistujille

Työpajan kulku Teamsissa (jaa näyttöä):

12.00 Aloitus – työpajan ohjelman ja Flinga-alustan esittely. Työpajan tavoitteen läpikäynti.

12.05 Edellisen työpajan läpikäynti lyhyesti

12.10 Alustus tehtävään, 6 universaalia hyvettä

Flingan esittely

12.20 Vahvuuksien hyödyntäminen kehittämisessä – Linkki Teamsin chattiin Flingassa jokaiselle luotu henkilö, jonka alle voi kirjoittaa vastauksia siihen, kuinka voisimme kehittää johtoryhmän toimintaa vahvuuksien avulla.

12.30 Keskustelu Flingan pohjalta – jokainen esittelee omat vastaukset ja fasilitaattori voi samalla teemoitella vastauksia yhteen

12.50 Seuraavan Flingan esittely

Jokaiselle tehty jälleen oma henkilö, jonka alle voi kirjoittaa vastauksia siihen, kuinka voisimme kehittää koko organisaatiota johtoryhmän vahvuuksien avulla.

13.00 TAUKO

13.10 Keskustelu Flingan pohjalta – jokainen esittelee omat vastaukset ja fasilitaattori teemoittelee vastauksia samalla.

Keskustelun lopuksi: viimeisen työpajan aiheen esittely  
KOMMENTIT JA PALAUTE!



# KÄSIKIRJOITUS

## 3.vahvuustyöpaja

### Ennakkovalmistelut:

- kaikki tarvittavat linkit ja sovellukset selaimessa valmiina
- Teams-linkki kaikille osallistujille

### Työpajan kulku Teamsissa (jaa näyttöä):

9.30 Aloitus – työpajan ohjelman ja Padlet-alustan esittely. Työpajan tavoitteen ja Padletin kysymysten läpikäynti

### 9.35-9.50 Padletin kysymyksiin vastaaminen.

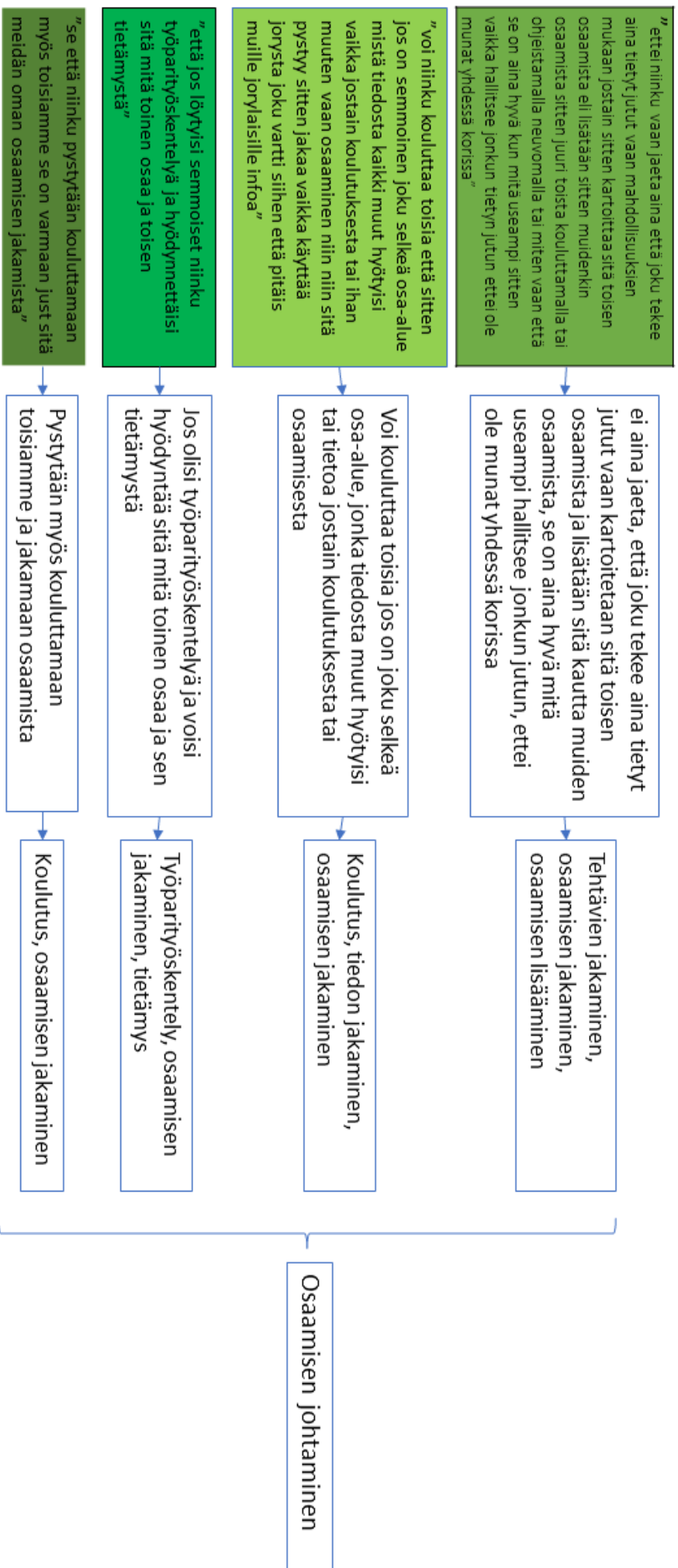
#### Kysymykset:

- Mitä johtoryhmästä puuttuisi, jos et olisi osa sitä?
- Miten haluaisit, että vahvuuksia hyödynnettäisiin (paremmin) johtoryhmätyöskentelyssä?
- Miten haluaisit kehittää omia vahvuksiasi johtoryhmätyöskentelyssä ja esihenkilötyössä?

### 9.50-10 Toisten vastauksiin tutustuminen ja niiden kommentoiminen

### 10-10.30 Yhteinen keskustelu

10.30 Vahvuustyöskentelyn päättäminen; palaute, ajatukset ja miten opinnäytetyön työstäminen etenee



**Autenttinen ilmaisu**

**Pelkistetty ilmaisu**

**Alaluokat**

**Pääluokka**

