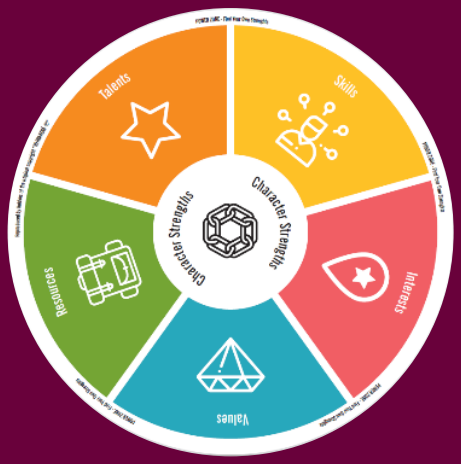
Business College
HELSINKI



VOIMAKEHÄ®

Skillhive®

Vahvuuksien ja osaamisen johtaminen – toimintamalleja ja työvälineitä

Skillhive – VOIMAKEHÄ® -yhteiskehittämisen tuloksia

Heli Huotari, Business College Helsinki

1/2/21

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO – MISTÄ KAIKKI ALKOI JA MIKSI? 2
2. VAHVUUKSIEN JOHTAMINEN OSANA POSITIIVISTA JOHTAMISTA 3
3. TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ JA OSAAMISIDENTITEETTI 11
4. YHTEISKEHITTÄMISEN KOKEMUKSIA 13
Business College Helsinki 13
Järvenpään kaupunki 14
Rastor-instituutti 15
5. SOVELLUKSIA JA TUOTOKSIA 16
Positiivisen johtamisen näkökulmia kehityskeskusteluihin 16
Vahvuuskeskustelut Skillhive-alustalla 21
Suuntaviittoja tulevaan 23
LÄHTEET 24

1. JOHDANTO – MISTÄ KAIKKI ALKOI JA MIKSI?

Heli Huotari, vararehtori, Business College Helsinki

Business College Helsinki koordinoi syksyllä 2020 toteutettua pilottia, jossa luotiin yhteistä toimintamallia ja pilotointiin Voimakehää Skillhive-alustalla. Pilottityöryhmän kuuluivat Janne Ruohisto (Skillhive / Intunex Oy), Sanna Wenström ja Laura Halonen (VOIMAKEHÄ® / Vahvuuttamo Oy) sekä Skillhivea hyödyntävistä organisaatioista Kati Salovaara ja Sanna Maidell (Rastor-instituutti) sekä Laura Damski (Järvenpään kaupunki).

Business College Helsinki on mukana valtakunnallisessa Opetushallituksen rahoittamassa *Johda hyvin* -hankeverkostossa, jossa painopisteenä on uuden johtamisen ja johtamiskulttuurin toimintamallien ja työkalujen levittäminen. Suomen Diakoniaopiston koordinoimassa hankkeessa *Johtamisella pedagogista hyvinvointia* olemme tehneet yhteistyötä Sanna Wenströmin kanssa soveltaen positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa pedagogisen hyvinvoinnin kehittämisessä. Samalla olemme myös tutustuneet osaamisidentiteettiä ja vahvuuksia näkyväksi tekevään VOIMAKEHÄ®-työkaluun.

Uusimme strategiaamme vuoden 2019 aikana ja samalla määrittelimme organisaatiomme ydinosaamiset. Ydinosaamisten kartoittamiseen valittiin osaamis- ja oppimisalustaksi Skillhive, jonka avulla määrittelimme keväällä 2020 ydinosaamisiin liittyvät taidot. Järjestelmä otettiin käyttöön syksyllä 2020.

Tutustuttuani sekä Voimakehään että Skillhiveen minulle syntyi ajatus ja vahva tunne siitä, että Skillhiven ja Voimakehän integroinnista voitaisiin luoda uudenlaista jaettua johtajuutta, tiimiorganisointia ja hyvinvointia tukeva toimintamalli ja työkalu. Niinpä otin yhteyttä molempiin toimijoihin ja ehdotin yhteistyötä.

LUE LISÄÄ AMKE RY:N BLOGISTA
”YHTEISKEHITTÄMISELLÄ UUDENLAISIA JOHTAMISEN TYÖKALUJA”

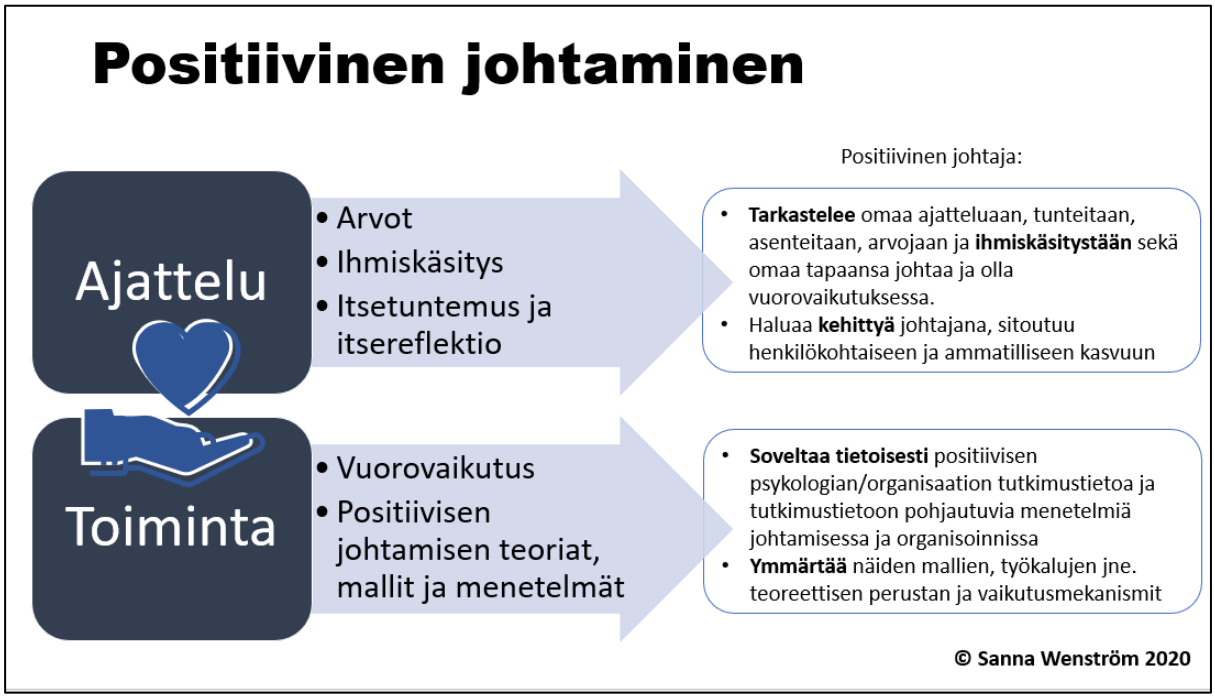
1

2. VAHVUUKSIEN JOHTAMINEN OSANA POSITIIVISTA JOHTAMISTA

Sanna Wenström & Janne Ruohisto

Positiivinen johtaminen on johtamisteoria, joka tarkoittaa positiivisen psykologian soveltamista johtamiseen ja organisointiin. Positiivista johtamista on väitöskirjassaan tutkinut KT, FM Sanna Wenström, joka on julkaissut aiheesta myös tietokirjan. Tässä luvussa perehdytään positiiviseen johtamiseen ja vahvuuksien johtamiseen osana positiivista johtamista sekä siihen, miten ja miksi Skillhive-oppimisalusta soveltuu positiivisen johtamisen työkaluksi.

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, humanistista johtamista, joka kuvion 1. mukaisesti toteutuu sekä ajattelun että toiminnan tasolla

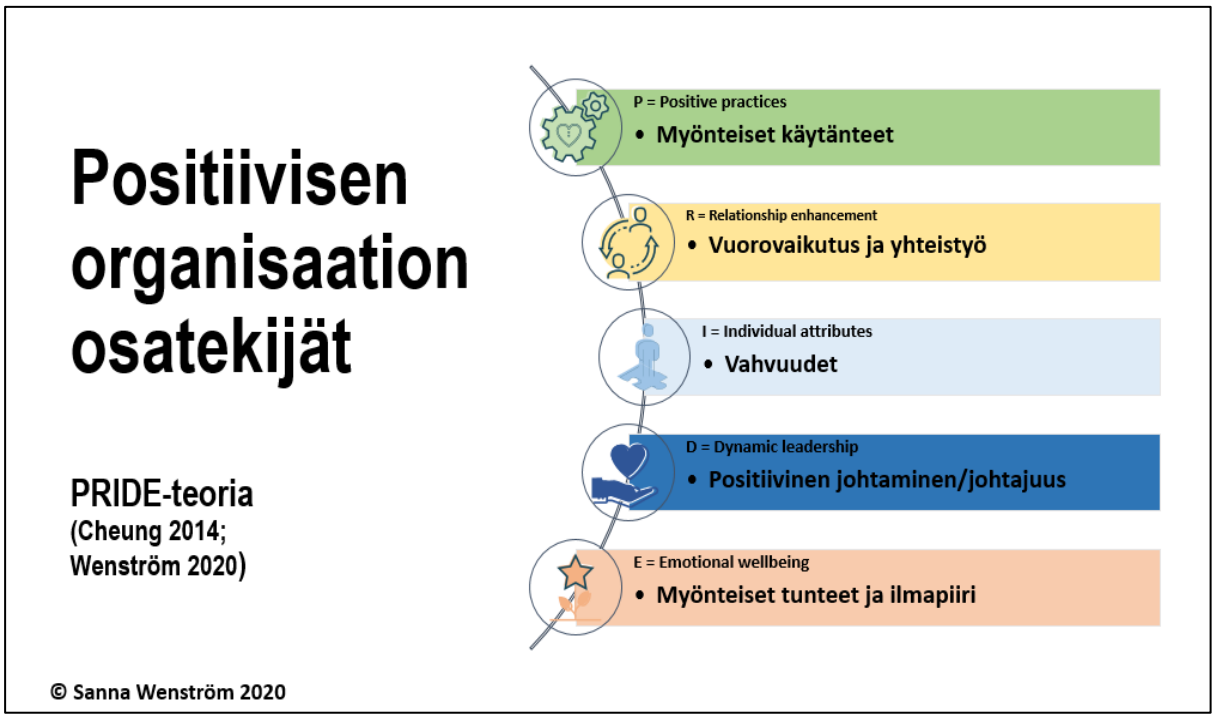


Kuvio 1. Positiivisen johtamisen tasot.

Positiivisessa johtamisessa sovelletaan positiivisen psykologian tutkimustietoa tavoitteena yksilöiden ja yhteisöjen optimaalinen hyvinvointi eli kukoistaminen. Hyvinvoinnilla, innostuksella, työn imulla ja työssä kukoistamisella puolestaan on yhteyksiä organisaatioiden tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Toisin sanoen positiivisella johtamisella voidaan edistää sekä hyvinvointia että tuottavuutta.

Positiivista johtamista on paitsi tutkittu myös sovellettu sekä oppilaitoksissa että muissa organisaatioissa, esimerkiksi Johtamisella pedagogista hyvinvointia ja PoJo - Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia -hankkeiden kautta.

Wenströmin väitöskirjassa, tietokirjassa sekä edellä mainituissa hankkeissa positiivisen johtamisen viitekehyksenä hyödynnetään positiivisen organisaation PRIDE-teoriaa, joka jäsentää positiivisen organisaation osa-alueita kuvion 2. mukaisesti:



Kuvio 2. Positiivisen organisaation osatekijät.

PRIDE-teoria jäsentää niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta ”positiivisen” eli edistävät henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja innostusta ja sitä kautta tuloksellisuutta ja laatua.

Vahvuuksien johtaminen osana positiivista johtamista

Keskeinen osa-alue positiivisessa johtamisessa on yksilöiden vahvuuksien ja potentiaalin johtaminen (*I, individual attributes*). Vahvuuksia jäsennetään positiivisessa johtamisessa laajan vahvuusnäkemyksen mukaisesti, josta Sanna Wenström ja Laura Halonen ovat kehittäneet VOIMAKEHÄ®-työkalun ja konseptin vahvuuksien laaja-alaiseen tunnistamiseen, jäsentämiseen ja sanoittamiseen. Voimavyöhykkeellä toimiminen tarkoittaa, että ihminen voi hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan laaja-alaisesti (Mayerson, 2015).

LUE LISÄÄ VOIMAKEHÄSTÄ:
TYÖSKENTELETKÖ SINÄ VOIMAVYÖHYKKEELLÄSI
VOIMAKEHÄ® - LÖYDÄ OMAT VAHVUUTESI

Miksi vahvuuksia kannattaa hyödyntää

Vahvuuksilla on valtava voima työelämässä. Kun ihminen voi työssään hyödyntää vahvuuksiaan, hän kokee optimaalista hyvinvointia ja innostusta jopa 18 kertaa muita todennäköisemmin, mikä näkyy organisaatioissa parempana työhyvinvointina, tuloksellisuutena ja laatuna.

Lue lisää: Vahvuuksien voima työelämässä

Kuitenkin 70 % suomalaisista työntekijöistä kokee, että heidän vahvuuksiaan ei hyödynnetä riittävästi. Syitä vahvuuksien hyödyntämättömyyteen on monia, mutta positiivisen johtamisen näkökulmasta seuraavat tekijät ovat keskeisiä:

- Organisointimme on perinteisesti tehtävälähtöistä, ei vahvuuslähtöistä. Tiukat tehtävänkuvaukset ja lokerot rajoittavat ihmisen koko vahvuuspotentiaalin hyödyntämistä.
- Organisaatioissamme on pitkät perinteet osaamispuutteiden kartoittamisesta ja niiden paikkaamisesta. Olemme kiinnittäneet enemmän huomiota osaamispuutteisiin vahvuuspotentiaalin tunnistamisen ja aktivoimisen sijaan.
- Vahvuudet nähdään usein liian kapea-alaisesti vain taitoina ja osaamisina, joita hankitaan työkokemuksen ja muodollisen koulutuksen kautta. Tällä tavoin pystymme kuitenkin tunnistamaan ja hyödyntämään vain pientä osaa ihmisten vahvuuspotentiaalista. Laaja vahvuusnäkemys (VOIMAKEHÄ®) tunnistaa kuvion 3. mukaisesti kuusi erilaista vahvuuksien lajia, joista taidot ja osaaminen ovat yksi.

Kuvio 3. Vahvuuksien kuusi lajia voimakehässä.

Toisaalta meillä on ollut tapana käyttää osaamisen käsitettä melko laveasti ja väljästi. Kaikki työelämässä tarvittavat valmiudet eivät tarkalleen ottaen ole puhtaasti osaamisia (opeteltavia, hankittavia), vaan niiden tarkastelussa tulisi vähintään huomioida myös yksilöllisiä luonteenvahvuuksia, luontaisia kyvykkyyksiä (esim. temperamentti), kiinnostuksia, arvoja ja resursseja ja myös hyödyntää niitä osaamisen ja taitojen kehittämisessä (Wenström, 2020, 152)

Lisäksi on huomioitava, että ammattialakohtaiseen substanssiin liittyvät taidot ja osaamiset eivät nykyajassa ole riittävä menestystekijä, koska osaaminen vanhenee nopeasti. Hankittavana ja opeteltavana vahvuutena taidot ja osaamiset ovat myös potentiaalisesti kenen tahansa kopioitavissa. Sen sijaan tunnistamalla, aktivoimalla, hyödyntämällä ja kehittämällä ihmisten vahvuuksia laaja-alaisesti edistämme yksilöiden hyvinvointia, innostusta ja työn imua, mikä varmistaa sen, että he haluavat ja jaksavat kehittää omaa osaamistaan ja työtään nyt ja tulevaisuudessa. Vahvuuksien käyttö varmistaa myös luovuuden, ongelmanratkaisun ja ketterän ajattelun sekä muutosjoustavuuden epävarmassa ja muuttuvassa työelämässä.

Miten voisimme tunnistaa vahvuuksia paremmin ja laaja-alaisemmin

Vahvuuksien laaja-alainen tunnistaminen ja hyödyntäminen edellyttää jonkinlaista jäsennysmallia, käsitteistöä ja työkalua. VOIMAKEHÄ® on teoria, ajattelutapa ja myös konkreettinen työkalu ja konsepti vahvuuksien laaja-alaiseen tunnistamiseen ja jäsentämiseen yhtä lailla ohjaus- ja valmennustyössä kuin myös johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä. Voimakehän avulla voidaan toteuttaa ja jäsentää sekä konkreettista vahvuustyöskentelyä että valmennusprosesseja, mutta myös tietojärjestelmiä, valmennus- ja kehittämisprosesseja sekä kokonaisia HR:n ja johtamisen järjestelmiä. Soveltamalla voimakehää voidaan nojautua laajaan teoreettisen tietoon ihmisten vahvuuksien voimasta yksilöiden hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden lähtökohtana.

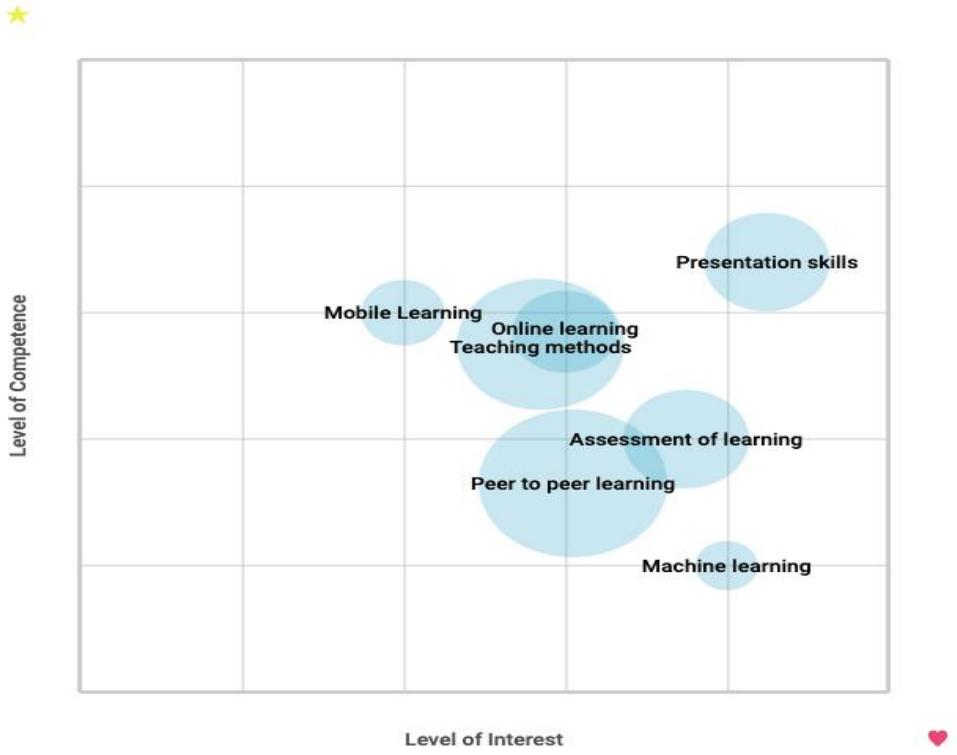
VOIMAKEHÄ®-työskentely auttaa tunnistamaan, jäsentämään, sanoittamaan ja sitä kautta myös kehittämään ja hyödyntämään erilaisia vahvuuksia. Voimakehän käyttöön perehdyttävän lisenssivalmennuksen on suorittanut tähän mennessä yli 300 ohjauksen, valmentamisen, johtamisen ja henkilöstön kehittämisen ammattilaista. Käytännössä VOIMAKEHÄ®-työskentelyä voi toteuttaa erilaisten harjoitusten, työskentelymallien sekä 600 vahvuussanaa sisältävän VOIMAKEHÄ®-vahvuustyökalun avulla.

”Alusta asti on ollut selvää, että tarvitsemme korttien ja harjoitusten lisäksi digitaalisen sovelluksen ja alustan voimakehätyöskentelyyn. Sovelluksen kehittäminen ei ole kuitenkaan aivan helppoa, koska voimakehätyöskentelyn peruselementtien, vuorovaikutuksellisuuden, kokemuksellisuuden ja yksilöllisten merkitysten rakentamisen on toteuduttava myös digitaalisessa versiossa”, kuvaa Halonen.

Skillhive oppimisalusta vahvuuksien tunnistamiseen

Skillhive on digitaalinen osaamis- ja oppimisalusta moderneille organisaatioille. Se auttaa tuomaan esille ja hyödyntämään henkilöstön koko potentiaalia, ylläpitämään jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteisöllistä oppimista ja osaamisen jakamista sekä innostamaan uuden luomiseen, kehittämiseen ja ideointiin. Skillhive on käytössä tällä hetkellä noin 20 suomalaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. ”Missiomme on auttaa ihmisiä tekemään enemmän yhteistyötä ja saavuttamaan yhdessä enemmän”, kertoo Janne Ruohisto, Skillhiven taustalla olevan Intunex Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja.

Skillhive auttaa asiantuntijoita ja yhteisöjä tunnistamaan osaamisensa, hyödyntämään ja jakamaan osaamistaan sekä kehittämään osaamista tavoitteellisesti. Palvelussa jokainen arvioi ja kuvaa taitonsa (skills) kahdella tasolla: osaamistaso ja kiinnostustaso. Kiinnostus tiettyä taitoa kohtaan kertoo halusta oppia ja kehittyä kyseisessä taidossa, vaikka ei siinä



välttämättä hyvä olisikaan. “Usein tärkeämpää kuin löytää paras osaaja, on löytää henkilö, joka on motivoitunut, ja kiinnostunut oppimaan ja kehittymään”, Ruohisto kertoo. “Lisäksi, yhä useammin olemme tilanteessa, jossa osaamista ei edes ole, vaan se syntyy itse työn tekemisen sivutuotteena.”

”Tutustuimme Skillhiveen ja huomasimme, että siellä on jo valmiiksi käytössä kaksi voimakehävahvuuksien lajia, taidot ja osaaminen sekä kiinnostukset. Ja kun lähdimme aiheesta keskustelemaan, huomasimme, että ajattelemme johtamisesta ja organisaatioista täysin samalla tavalla Jannen kanssa. Meillä on yhteinen näkemys, arvopohja ja ajattelutapa – positiivinen johtaminen –, ja olemme nyt tarkastelemassa mahdollisuuksia Skillhiven ja Voimakehän yhdistelmään yhteistä missiotamme palvelemaan”, selittävät Wenström ja Halonen.

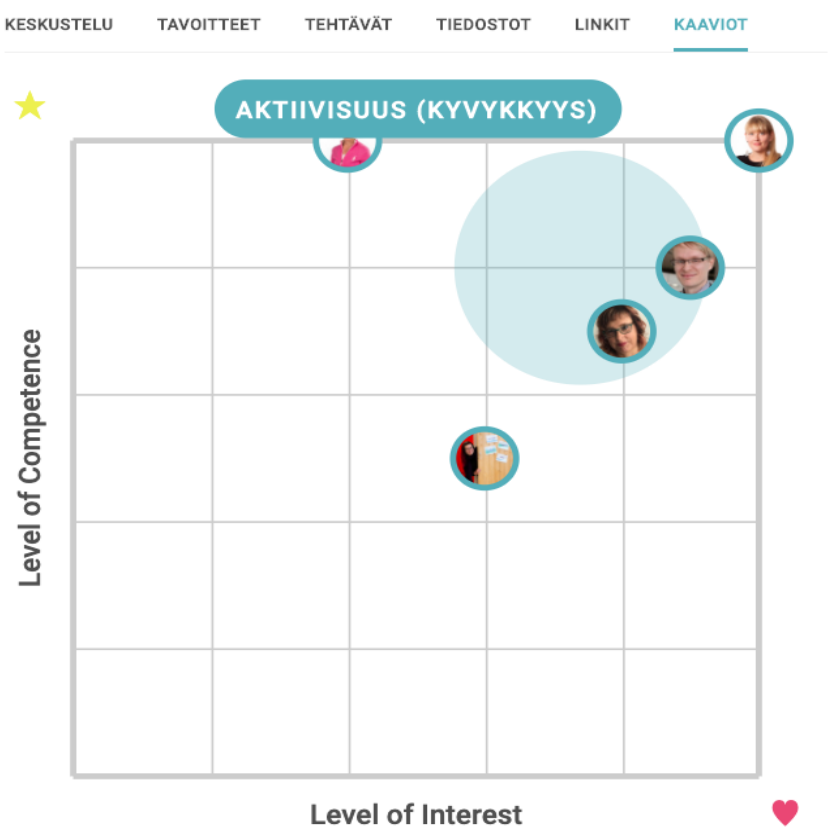
Voimakehä Skillhive-alustalla

Ennen Voimakehä-pilottia Skillhive-alusta on keskittynyt kuvaamaan henkilöiden vahvuuksista vain osaamista ja kiinnostusta – tai motivaatiota/kiinnostusta kehittää taitojaan edelleen. Tämän hankkeen/pilotin aikana olemme tutkineet mahdollisuuksia Skillhiven laajentamiseen siten, että sieltä löytyisivät jatkossa kaikki kuusi voimakehävahvuuksien lajia.

Pilotin aikana huomasimme, että Skillhivessa käytettyä osaamisen ja kiinnostuksen arviointiasteikkoa, ja tämän pohjalta tuotettua tiedon visualisointimallia (nelikenttää) ei sellaisenaan pysty soveltamaan eri vahvuuslajeissa. Totesimme, että arvoja, luonteenvahvuuksia ja resursseja ei ole mieltä, tarpeen tai hyödyllistä arvioida samaan tapaan tasoina. Kokeilimme voisiko nelikenttä-visualisointi olla hyödyllinen arvioimalla eri vahvuuslajeja kahdella eri ulottuvuudella esimerkiksi sen perusteella, miten tietty vahvuus toteutuu omassa työssä, ja miten tärkeänä sitä pitää. Tämä tuntui kuitenkin vielä vaikealta hahmottaa. Järjestelmään on myös varsin työlästä kehittää erilaisia arviointiasteikkoja tai

ulottuvuuksia eri vahvuuslajeille. Riskinä tällaisten ominaisuuksien kehittämisessä on myös monimutkaisuuden lisääntyminen ja käytettävyyden heikentyminen. Tässä vaiheessa päädyimme yksinkertaistamaan lähestymistä, ja tekemään mahdolliseksi vain valita vahvuuksia itselleen omaan profiiliin ilman mitään tarkempia arviointeja. Näin toimii myös ”manuaalinen” voimakehätyöskentely korttien tai muiden harjoitusten avulla.

VOIMAKEHÄ ® perustuu holistiselle, humanistiselle ihmiskäsitykselle ja autenttisen minän tarkastelulle vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa ympäristöissä. Voimakehätyöskentely perustuu narratiivisuuteen, kokemuksellisuuteen ja yksilöllisiin merkityksiin. Voimakehässä tunnistetaan, hyödynnetään, aktivoidaan ja kehitetään vahvuuksia, mutta eri arvioida, mitata tai luokitella. Tämä peruslähtökohta asettaa vaatimuksia myös käytettäville järjestelmille ja työskentelytavoille.



Yhteistyön mahdollisuuksia tarkastelemassa

”Positiivisessa johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että myös valitut järjestelmät ja sovellukset tukevat positiivisen organisaation osa-alueita: vuorovaikutusta ja yhteistyötä, erilaisten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, positiivisen johtamisen toteuttamista sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Skillhive täyttää nämä kriteerit, ja siksi se on valintamme ja suosituksemme positiivisesti johdettuihin organisaatioihin”, Wenström tähdentää.

”Skillhiven asiakkaille, jotka haluavat kehittää johtamistaan ja toimintamallejaan kokonaisvaltaisesti positiivisen johtamisen suuntaan, voimakehän laaja-alainen vahvuusnäkemys ja vahvuuksien jäsennys auttavat ihmisiä tunnistamaan omia vahvuuksiaan

ja luomaan työympäristöjä, joissa ihmiset voivat työskennellä vahvuusalueillaan, ja saavuttamaan siten yhdessä enemmän”, kertoo Ruohisto.

Tällä hetkellä Ruohiston vetämä Intunex Oy ja VOIMAKEHÄ®-lisenssejä ja tavaramerkkiä hallinnoiva Halosen ja Wenströmin luotsaama Vahvuuttamo Oy tarkastelevat mahdollisuuksia Skillhiven laajentamiseen siten, että sieltä löytyisivät jatkossa kaikki kuusi voimakehävahvuuksien lajia.

”Oppimisalustana Skillhive tarjoaa myös mahdollisuudet tukea vahvuuksien johtamista käytännössä esimerkiksi tarjoamalla yhdessä- ja itseopiskelumateriaaleja, virikkeitä ja myös valmiita sovellettavia malleja erilaisiin vahvuuksien kehittämisen prosesseihin ja tiimi- ja yksilökeskusteluihin, Wenström kuvailee yhteistyössä syntyneitä ideoita, joita on kehitetty ja testailtu **Business Collegen koordinoimassa yhteistyöverkostossa.**

”Visiomme on, että Skillhiven nykyiset ja tulevat käyttäjät saisivat mahdollisuuden laajentaa järjestelmää VOIMAKEHÄ®-lisäosalla ja toisaalta voimakehää hyödyntävät organisaatiot saisivat mahdollisuuden digitaaliseen järjestelmään ja alustaan”, Ruohisto kertoo. ”Kaikkein tärkeimpänä näemme kuitenkin tärkeimpänä kokonaisvaltaisen kulttuurin muutokseen: positiivista johtamista ja organisaatiota kehitetään sen kaikilla tasoilla läpileikkaavasti, ja siihen sisältyvät sekä ajattelun että toiminnan taso”, hän jatkaa. ”Pyrimme saamaan myös kattavan järjestelmän tätä tavoitetta tukemaan. Vuoden 2021 puolella voimme varmasti jo kertoa tarkemmin, miltä mahdollinen VOIMAKEHÄ®-SKILLHIVE-integraatio näyttää”.

Lisätietoja Voimakehästä: www.voimakeha.info
Lisätietoja Skillhivesta: www.skillhive.fi

3. TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ JA OSAAMISIDENTITEETTI

Sanna Wenström & Laura Halonen

Tässä luvussa tarkastelun kohteena on osaamisidentiteetti, jolla tarkoitetaan ajassa muuttuvaa ja vuorovaikutuksessa rakentuvaa käsitystä itsestä osaajana. Osaamisidentiteettiä ja siihen liittyvä positiivista psykologista pääomaa rakennetaan vahvuuksien avulla. Työelämän muutoksessa ja murroksessa sekä yksilöt että organisaatiot tarvitsevat osaamisidentiteetin tietoista tarkastelua ja kehittämistä. Siksi osaamisidentiteetti on tärkeä käsite myös tämän yhteiskehittämisen taustalla.

Emme voi täsmällisesti tietää emmekä ennustaa tulevaisuuden osaamistarpeita. Sen sijaan voimme olla varmoja, että omat vahvuutensa tunnistava, ”oman juttunsa” löytänyt, innostunut ja hyvinvoiva ammattilainen haluaa ja jaksaa kehittää omaa osaamistaan ja omaa työtään muuttuvassa työelämässä. Sen vuoksi niin johtamisessa kuin myös opetus- ja ohjaustehtävissä kannattaa huomio kiinnittää yksilöllisiin vahvuuksiin, ja pyrkiä tunnistamaan ja hyödyntämään niitä laaja-alaisesti. Vahvuuksien varaan rakennettu ura tuottaa kestävää hyvinvointia ja työn imua, joiden varassa on valmis kohtaamaan myös yllättäviä ja äkillisiä muutoksia ja vastaamaan uusiin osaamisvaatimuksiin.

Vahvuuslähtöinen näkökulma ja voimakehätyöskentely tähtää yksilön positiivisen psykologisen pääoman käsitteeseen. Psykologinen pääoma tarkoittaa minäpystyvyyden, resilienssin, toiveikkuuden ja optimismin yhdistelmää, mutta on enemmän kuin osiensa summa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahva positiivinen psykologinen pääoma on yhteydessä opiskelijoiden akateemiseen suoriutumiseen, motivaatioon, opiskelun imuun, hyvinvointiin ja urasiirtymiin (esim. Datu, King, & Valdez 2018; Datu & Valdez 2016; Järlström, & Brandt, 2017; Siu, Bakker, & Jiang, 2014). Tällä hetkellä myös voimakehätyöskentelyn ja -ohjauksen yhteydestä positiivisen psykologisen pääoman kehittymiseen on tekeillä väitöstutkimus. (Lue lisää Marjo Katajiston LinkedIn-kirjoituksesta.)

Positiivinen psykologinen pääoma osana osaamisidentiteettiä

Osaamisidentiteetti on käsite, jota on tarkasteltu ja määritelty OSATA - Osaamispolkuja tulevaisuuteen -hankkeessa (www.osata.fi). Osaamisidentiteetti tarkoittaa yksilön käsitystä itsestä osaajana muuttuvassa työelämässä, jossa työn tekeminen ei välttämättä kiinnity yhteen alaan tai ammattiin. (Ks. esim. Vieno, Helander, & Saari, 2017.) Laajimmat esitykset osaamisidentiteetistä löytyvät tällä hetkellä Halosen ja kollegoiden artikkelista sekä Halosen tekeillä olevasta väitöstutkimuksesta, jossa tarkastellaan ammattiin opiskelevien osaamisidentiteetin rakentumista.

Osaamisidentiteettiin liittyy ajatus jatkuvasta oppimisesta ja ammatillisesta kasvusta (vrt. Eteläpelto, 2007). Vahva osaamisidentiteetti auttaa kohtaamaan alati muuttuvan työelämän haasteita. Siksi siihen sisältyvät olennaisesti yksilön voimavarat, hyvinvointi ja muutosvalmiudet. Tätä puolta osaamisidentiteetistä voidaan kuvata positiivisen psykologisen pääoman käsitteellä (*PsyCap*, Youssef & Luthans, 2013). Positiivinen psykologinen pääoma koostuu neljästä osatekijästä: minäpystyvyys, optimismi, toivo ja resilienssi. Näin positiivinen psykologinen pääoma ja sitä kautta osaamisidentiteetti

sisältävät toimijuuteen, oman elämän ja työuran suunnitteluun, valintoihin ja päätöksentekoon sekä muutosten kohtaamiseen liittyviä valmiuksia.

Osaamisidentiteetti rakentuu läpi elämän

Ihmisen identiteetti rakentuu historiallisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti määrittyvänä kokonaisuutena, prosessina, jota voidaan ajatella ”joksikin tulemisena”. Ihmisen identiteetti on siis jatkuvassa muutoksessa, ja se saa väliaikaisia määrityksiä, vakautta ja merkityksiä tilanne- ja kontekstikohtaisesti. (Hall 1999; Törrönen 2010.)

Myös osaamisen kehittymiseen ja ammattilaisuuteen kasvamiseen liittyy vahvasti tunne ”joksikin tulemisesta”. Ammatillinen osaaminen kehittyy sosiaalisissa, kulttuurisissa ja emotionaalisissa yhteyksissä sekä myös varsinaisen koulutuksen, opetuksen ja työelämän ulkopuolisissa ympäristöissä. Osaamisen kehittymiseen liittyy myös tunne kuulumisesta osaksi ammatillisia yhteisöjä, sen kulttuuria ja tapoja. (Colley ym. 2003.)

Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön käsitystä itsestään ammatillisena toimijana, joka muodostuu sitoutumalla johonkin suhteellisen pysyvän ammattikuvaan, ammatilliseen yhteisöön tai työtehtävään. Ammatillisen identiteetin rakentuminen edellyttää siten yksilön kannalta jatkuvuutta ja ennustettavuutta, joka tämän päivän työelämässä ja muutoksissa ei enää välttämättä ole mahdollista. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006.)

Osaamisidentiteetti on käsite, jolla tarkoitetaan yksilön käsitystä itsestään osaajana muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa. Osaamisidentiteetti on perinteisen ammatti-identiteetin rinnalla näyttäytyvä, verrattain uusi käsite, joka käsittää osaamisen laajemmin kuin yhteen tutkintoon, työtehtävään tai ammattiin sidonnaisena. Osaamisidentiteetti rakentuu konstruktionaalisesti koko ihmisen elämän ajan erilaisissa yhteisöissä ja ympäristöissä, kuten opinnoissa, työssä ja vapaa-ajalla.

Osaamisidentiteetin rakentuminen on dynaaminen yksilöllinen prosessi, joka perustuu oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamiselle ja jossa yksilö kehittää osaamistaan tavoitteidensa mukaisesti. Prosessin tavoitteena on, että yksilö oppii sanoittamaan ja tuomaan esiin osaamistaan monipuolisesti ja näkemään osaamisensa merkityksen muuttuvassa työelämässä ja osana ympäröivää yhteiskuntaa. Toisaalta osaamisidentiteetin rakentuminen on vahvasti vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa käsitys itsestä osaajana muodostuu erilaisissa vertaisryhmissä ja ammatillisissa yhteisöissä toimimalla, yhdessä oppimalla ja osaamista reflektoiden. Vuorovaikutuksellinen prosessi samalla luo ja vahvistaa yksilön kuulumisen tunnetta osaksi työelämän yhteisöjä. (Halonen, Grekula, & Wenström, 2020; Raudasoja, Heino, & Rinne, 2019; Vieno ym. 2017.)

4. YHTEISKEHITTÄMISEN KOKEMUKSIA

Heli Huotari, Laura Damski, Sanna Maidell ja Kati Salovaara

Yhteistyöryhmään kutsuttiin kehittämisestä innostuneita organisaatioita olemassa olevien Skillhiven käyttäjien joukosta. Yhteistyöhön lähtivät mukaan Järvenpään kaupungin ja Rastor-instituutin edustajat. Kehittämistyöryhmän ensitapaaminen pidettiin kesäkuussa 2020 Teamsin välityksellä, ja heti kesän jälkeen järjestettiin tälle ryhmälle räätälöity kaksipäiväinen VOIMAKEHÄ ®-lisenssivalmennus. Lisenssivalmennuksessa perehdyttiin voimakehän taustateoriaan, vahvuuksien lajeihin ja niiden välisiin yhteyksiin sekä erilaisiin mahdollisuuksiin voimakehän hyödyntämisessä. Tässä luvussa yhteistyöryhmän jäsenet kertovat omista kokemuksistaan yhteiskehittämisestä

Business College Helsinki

Vararehtori Heli Huotari

Voimakehän näkökulmana on vahvasti yksilö, hänen vahvuutensa ja hyvinvointinsa. Voimakehä voidaan hyödyntää laajasti erilaisissa ohjaus-, vahvuus- tai onnistumiskeskusteluissa ja vaikkapa cv:n sekä kehittymis- ja urasuunnitelmien laatimisessa. VOIMAKEHÄ® auttaa sanoittamaan vahvuuksia, sillä se sisältää yli 600 vahvuussanaa kuudelta eri osa-alueelta (luonteenvahvuudet, kyvykkyydet, arvot, osaamiset, kiinnostukset sekä resurssit). Skillhive puolestaan on avoimuuteen ja luottamukseen perustuva digitaalinen oppimis- ja osaamisalusta, jonka lähtökohtana on organisaation osaamisen kehittäminen osaamisten, taitojen ja kiinnostusten perusteella. Skillhivea voidaan hyödyntää mm. rekrytoinnissa, kehitys-, vahvuus- ja onnistumiskeskusteluissa, osaamisen ja kiinnostusten kartoittamisessa ja kehittämisessä, urasuunnittelussa sekä osaamistiimien, työryhmien tai projektien kokoamisessa.

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen ovat perinteisesti lähteneet organisaation näkökulmasta ja tarpeista. Kun osaamiset on kartoitettu, niin niitä tietoja hyödyntävät pääsääntöisesti HR:n toimijat ja esimiehet. Työntekijät ja tiimiläiset eivät yleensä pääse käyttämään omia ja tiimin osaamistietoja itseohjautuvasti toiminnan tai osaamisen kehittämiseen. Tähän oman ja tiimin osaamisen ketterään ja itseohjautuvaan kehittämiseen on selkeästi tarvetta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja asiakasrajapinnassa. Omaa osaamista voisi ketterämmin kehittää ja aktiivisemmin tarjota esimerkiksi projektien ja verkostojen tarpeisiin omien kiinnostusten pohjalta.

Haasteena pilotoinnissa on digitaalisessa ympäristössä linjata avoimuuden ja luottamuksen toimintaperiaatteita sekä yhdistää yksilön ”omistamaa” omaa henkilökohtaista tietoa (MyData/SkillsData) organisaation tuottamaan ja tarvitsemaan tietoon huolehtien lainsäädännön edellyttämistä henkilön tietosuojasta ja tietoturvasta.

Business College Helsingissä on jo aikaisemmin otettu käyttöön ns. LaaS-keskustelut (Leadership as a Service), jolloin myös toimihenkilö voi olla aloitteentekijä keskusteluissa ja pyytää keskusteluaikaa esimieheltään esimerkiksi koulutustarpeesta, toimivapaasta tai työmäärästä. Esimiehen aloitteesta käydään vuosittain vähintään yksi LaaS-keskustelu tulevan vuoden tavoitteista ja edellisen vuoden tuloksista. Keskusteluja voidaan käydä myös

tiimikohtaisesti. Voimakehän osa-alueita voidaan tilanteen mukaan ottaa mukaan keskusteluun yksilön ja tiimin valmiustaso huomioiden. Esimerkiksi resurssien osa-alue soveltuu työtehtäviin, työn määrään, työn vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin liittyvään keskusteluun. Tärkeä näkökulma on myös palautuminen, rentoutuminen ja energiatason huomioiminen, mihin soveltuvat kaikki voimakehän osa-alueet. Voimakehän avulla on helppo ymmärtää osaamisidentiteetin ja vahvuusalueiden muuttuminen ajassa ja toimintaympäristön muuttuessa. Vahvuudet käsitteinä tarvitsevat tarinoita taakseen selventämään, miten kukin vahvuuskäsitteen on ymmärtänyt ja miten se liittyy omaan elämään ja tilanteeseen. Yksilöllisten voimakehien lisäksi voidaan myös tehdä tiimikohtainen voimakehä, jossa on kuvattu yksilöiden vahvuuksista muodostuvat tiimin vahvuudet.

Vuoden 2020 lopun tilanne Business College Helsingissä on se, että oppilaitoksen strategian mukaisten viiden ydinosaamisalueen osaamiskartoitukset on tehty koko henkilöstön osalta Skillhiveen ja näiden pohjalta määritellään vuoden 2021 osaamisen kehittämisen painopisteet ja koulutukset. VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmennuksen on suorittanut 12 henkilöä, jotka hyödyntävät sitä pääasiassa opiskelijoiden ohjauksessa. Henkilöstön osalta opintotoimistotiimi on toiminut pilottiryhmänä VOIMAKEHÄ®-keskustelujen yhdistämisessä LaaS- ja kehityskeskusteluihin. Keskusteluja on nyt käyty ensin henkilökohtaisesti ja tarkoituksena on myös tehdä tiimin yhteinen VOIMAKEHÄ®. Ensi vuonna voimakehää hyödynnetään laajemmin myös henkilöstön vahvuuskeskusteluissa, kun *Johtamisella pedagogista hyvinvointia* -jatkohankkeessa valitaan ja valmennetaan oppilaitokseen omia hyvinvointimentoreita.

Järvenpään kaupunki

Laura Damski

Järvenpään kaupunki on ottanut Skillhiven käyttöön vuoden 2020 alusta ja alustan käyttö laajenee vuonna 2021 koko henkilöstöön. Skillhive tukee strategisia tavoitteitamme koskien valmentavaa työotetta sekä yhteisöohjautuvaa työskentelykulttuuria. Modernin oppimis- ja osaamisalustan kautta on mahdollista tehdä näkyväksi henkilöstön laaja-alaista osaamista ja kiinnostusta ja se mahdollistaa ketterän ja yhteisöllisen oppimisen sekä tukee strategisen osaamissuunnittelun tukemisen. Osaamisen kehittäminen työkontekstissa ei tarkoita pelkästään yksilön osaamisen kehittämistä, vaan se on ennen kaikkea yhteisöllistä ja koskee koko työyhteisöä. Yhteisöohjautuvaa työkulttuuria Järvenpäässä tukee hyvin osaamisalusta, joka mahdollistaa ja kannustaa työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan laaja-alaisesti ja hakeutumaan yhteistyöhön eri projekteihin eri puolilla organisaatiota.

Haluamme Järvenpäässä myös kannustaa henkilöstöä tunnistamaan ja vahvistamaan omaa osaamistaan sekä tukea henkilöstöä omien vahvuuksien tunnistamisessa ja edistää sitä kautta työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja motivaation lisääntymistä. Lähdimme innolla mukaan pilottiin ja sen aikana olemme tutustuneet tarkemmin VOIMAKEHÄ® -työkaluun ja kokeilleet työyhteisössämme mm. vahvuuskeskusteluja. Jatkossa aiomme tukea työntekijöitämme aktiivisemmin myös urasuunnittelussa ja omien vahvuuksien tunnistamisessa ja tässä työssä ajattelimme kokeille myös VOIMAKEHÄ® -työkalua.

Rastor-instituutti

Sanna Maidell ja Kati Salovaara

Rastor-instituutissa Skillhive on ollut käytössä melkein kaksi vuotta asiantuntijaverkostomme hallinnoimisen työkaluna. Verkostomme asiantuntijat - ulkopuoliset kouluttajamme ja valmentajamme - ovat täydentäneet Skillhiveen osaamisalansa sekä taitonsa ja näin koulutushenkilöstömme on helppo löytää sopivat ja ammattitaitoiset kouluttajat kursseillemme ja koulutuskokonaisuuksiimme.

Olemme suunnitelleet Skillhiven käytön laajentamista myös oman henkilöstömme osaamisten ja kiinnostusten tunnistamiseen ja tätä kautta osaamisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tämän lisäksi Skillhive voisi toimia oivallisena työkaluna myös henkilöstön perehdytysprosessin hallinnoimisessa ja tavoite- ja kehityskeskusteluiden tukena. Näillä ajatuksilla lähdimme innolla mukaan pilottihankkeeseen kuulemaan ja jakamaan kokemuksia Skillhiven käytöstä ja tuomaan omat ajatuksemme mukaan myös Voimakehä-teorian ja Skillhiven yhdistämiseen liittyen. Tutustuimme reilu vuosi sitten positiivisen psykologian maailmaan positiivisen psykologian taiturin ja luennoitsijan Susanna Posion meille räätälöidyn luentosarjan avulla ja tämä pilottihanke on ollut hienoa jatkoa myös tähän aiheeseen.

Pilottihankkeen aikana saimme osallistua VOIMAKEHÄ® -lisenssivalmennukseen ja valmennuksen ja koko hankkeen aikana avautunut laaja vahvuusnäkemys, VOIMAKEHÄ®-teoria, positiivinen johtaminen ja PRIDE-teoria ovat antaneet paljon oivalluksia ja näkemystä henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Olemme hankkeen edetessä todenneet yhdessä, että VOIMAKEHÄ® -työkalua on mahdollista hyödyntää hyvin monipuolisesti erilaisissa organisaatioissa aina oman henkilöstön eri prosesseista opiskelijoiden ohjaustyöhön ja uraohjaukseen - humanistinen ihmiskäsitys ja positiivinen ja empaattinen johtajuus ovat tärkeitä osa-alueita työelämässä näinä aikoina ja myös tulevaisuudessa.

Lähdemme viemään pilottihankkeesta saamiamme oppeja ja ajatuksia organisaatioomme pienin palasin ja pienin askelin – laajan kokonaisuuden osanen kerrallaan.

5. SOVELLUKSIA JA TUOTOKSIA

Sanna Wenström ja Janne Ruohisto

Yhteiskehittäminen alkoi ajatuksella, että Skillhive toimisi voimakehätyöskentelyn digitaalisena alustana organisaatioiden HR:n ja henkilöstön kehittämisen käytössä. Hyvin pian totesimme kuitenkin, että emme voi tuoda vahvuuksien johtamista organisaatioon irrallaan positiivisen johtamisen kokonaisuudesta, joka lähtee aina ihmiskäsityksestä, arvoista ja ajattelusta. Jotta vahvuuksien äärellä voidaan ylipäänsä lähteä työskentelemään, vaatii se luottamuksellisen vuorovaikutuskulttuurin ja turvallisen ilmapiirin. Näin kehittäminen laajeni visioon siitä, että Skillhive toimii laajemmin positiivisen johtamisen käytänteenä, joka tukee positiivista johtamista ja tarjoaa sille konkreettisen yhteensopivan järjestelmään. Konkreettisena tuotoksena Skillhiveen rakennettiin erilaisia vahvuuskeskustelujen malleja, joita tässä luvussa tarkastellaan teorian ja käytännön kannalta.

Positiivisen johtamisen näkökulmia kehityskeskusteluihin

Sanna Wenström

Kehityskeskustelut nousevat tuon tuostakin puheeksi sosiaalisessa mediassa ja muilla foorumeilla. Ihmisiä aihe puhututtaa sekä terminä että ilmiönä. Jotkut ovat sitä mieltä, että niille pitäisi vähintäänkin keksiä parempi nimitys, kun taas joidenkin mielestä koko systeemi tulisi pikimmiten lakkauttaa.

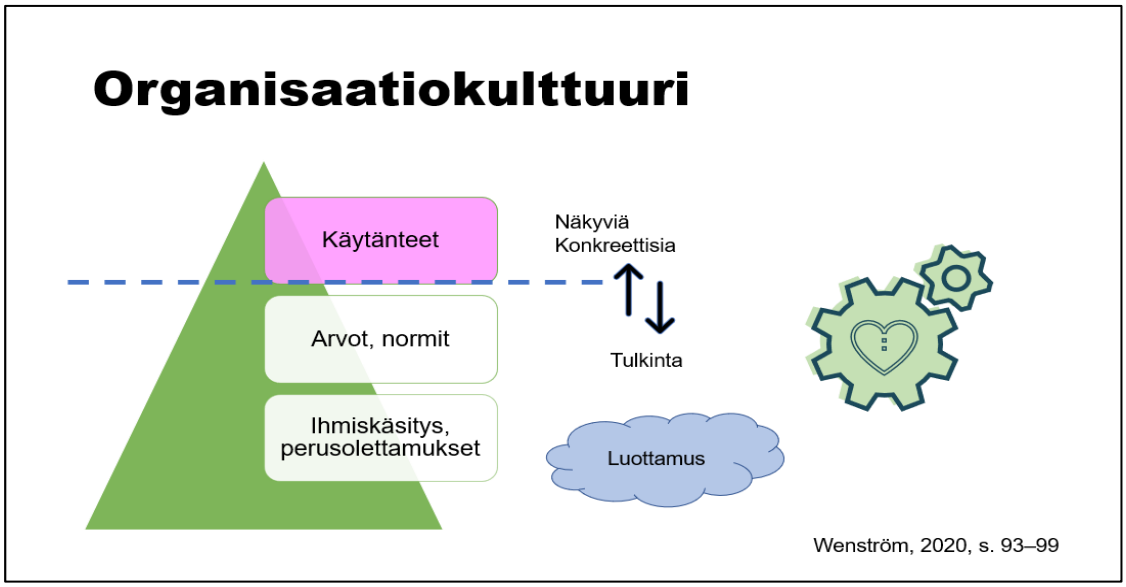
Mitä kehitetään, kun kehitetään kehityskeskusteluja?

Karkeasti ottaen "kehityskeskustelujen kehittämiskeskustelusta" voidaan erottaa kolme näkökulmaa: vuorovaikutusnäkökulma eli itse kehityskeskustelutapahtuma; prosessinäkökulma eli kehityskeskustelu osana henkilöstöprosesseja sekä järjestelmänäkökulma eli kehityskeskusteluun liittyvät lomakkeet ja järjestelmät. Omien havaintojeni mukaan kehittämistoimet kohdistetaan usein vain yhteen näistä näkökulmista. Esimerkiksi hiotaan lomakkeiden sanankäänteitä tai keksitään uusia lomakkeita ja kysymyspatteristoja. Tai tilataan esimiehille keskustelutaitoja kehittävää koulutusta. Tai piirretään prosesseihin uusia laatikoita ja nuolia eri päin. (Tämä tietenkin on täysin kuvitteellinen ja kärjistetty, huumoriksi tarkoitettu esimerkki.)

Sen sijaan, kun teemaa tarkastellaan ja kehitetään positiivisen johtamisen ja organisaation viitekehyksessä, on tärkeä kehittää kaikkia kolmea näkökulmaa samanaikaisesti ja samaan suuntaan. Tässäkin artikkelissa esitelty PRIDE-teoria tarjoaa meille silmälasit myös kehityskeskustelujen tarkasteluun.

Kehityskeskustelut myönteisenä käytänteenä PRIDE-teorian valossa

P, *Positive practices*, myönteiset käytänteet
Myönteiset käytänteet ovat arkityön tai strategian tasolla toteutuvia käytäntöjä, toimintatapoja, rutiineja, rakenteita tai prosesseja, jotka edistävät muita positiivisen organisaation (PRIDE) osa-alueita eli vuorovaikutusta ja yhteistyötä, erilaisten vahvuuksien tunnistamista, hyödyntämistä ja kehittämistä sekä myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä. Toisin sanoen PRIDE-teoria antaa kriteerit ja mittapuun käytänteiden arvioimiselle ja kehittämiselle.
Kaikki positiivisen organisaation osat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa, että emme voi kehittää yhtäkään käytännettä irrallaan tarkastelematta sitä jokaista positiivisen organisaation osa-aluetta vasten. Myönteiset käytänteet toteuttavat positiivisen johtamisen toiminnan tasoa, mutta kulkevat käsi kädessä ajattelun tason kanssa. Käytänteissä heijastuvat ajattelumme, arvomme ja ihmiskäsityksemme. Käytänteet ovat organisaatiokulttuurin tuotosta, ja toisaalta käytänteitä tulkitaan kulttuuria vasten, kuten kuvio 4 havainnollistaa.



Kuvio 4. Organisaatiokulttuuri ja myönteiset käytänteet.

Positiivisessa johtamisessa, jossa tavoitteena on kehittää positiivista organisaatiokulttuuria, tulee olla valmis kriittisesti tarkastelemaan myös totuttuja ja olemassa olevia tapoja, tottumuksia, rutiineja ja käytänteitä. Samasta syystä ei ole olemassa valmiita käytänteitä, työkaluja tai temppuja, jotka sellaisenaan voitaisiin ottaa jokaisessa positiiviseksi haluavassa organisaatiossa käyttöön.

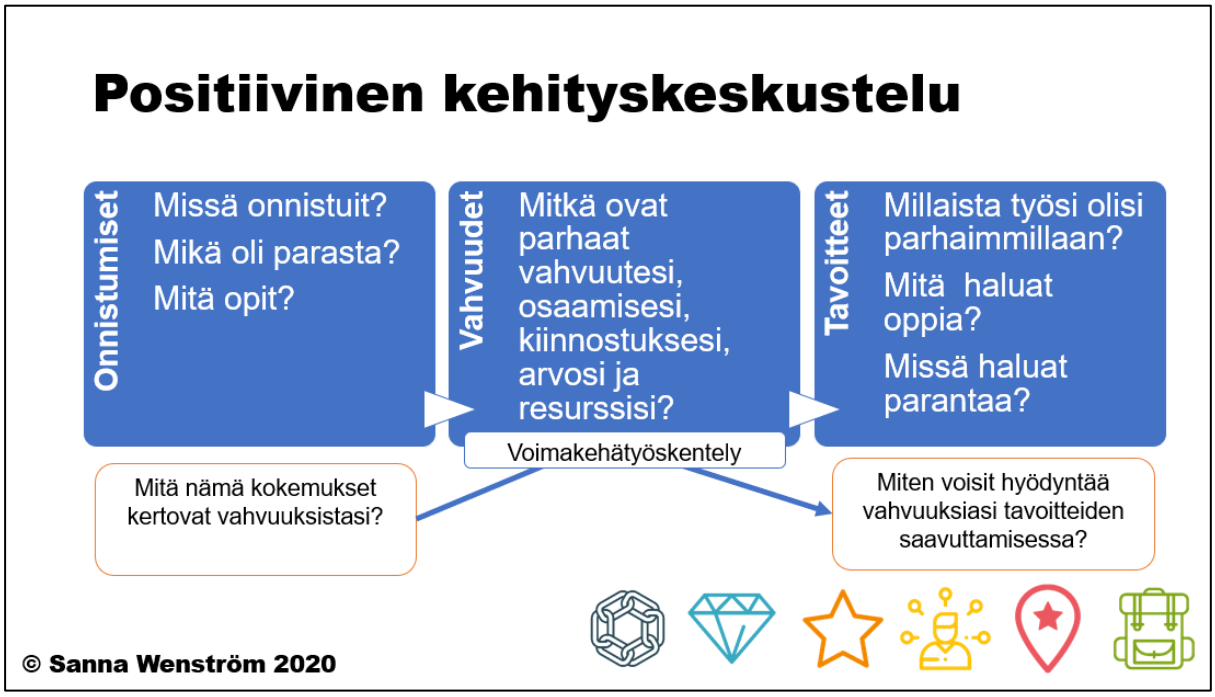
Näin ollen myös kehityskeskusteluja voidaan tarkastella myönteisenä käytänteenä ja arvioida niiden ”myönteisyyttä” sen mukaan, kuinka hyvin ne edistävät vuorovaikutusta, yhteistyötä ja myönteisiä ihmissuhteita ®, yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, hyödyntämistä ja kehittämistä (I), myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä (E) sekä millä tavalla ne heijastavat positiivisen johtamisen periaatteita ja lähtökohtia, kuten humanistista ihmiskäsitystä ja arvoja, ajattelun ja toiminnan tasolla (D).

Ja kääntäen: mikäli haluamme kehittää kehityskeskustelusta myönteisen käytänteen, tulee sitä tarkastella PRIDE-teorian osa-alueiden antamien kriteerien valossa:

R, *Relationship enhancement*, vuorovaikutus ja yhteistyö
Positiivinen johtaminen on vuorovaikutusta ja toteutuu vuorovaikutuksessa, läsnäolossa ja kohtaamisissa. Yksi kehityskeskustelu, on se kuinka laadukas hyvänsä, ei missään nimessä korvaa tai paikkaa puutteita vuorovaikutuksen laadussa tai määrässä.
Sen sijaan, kun vuorovaikutussuhde toimii muutoin, on kehityskeskustelulla erityinen merkitys ja sija. Se on 100 % huomion antamista ja läsnäoloa työntekijälle. Keskustelun tulee olla henkilökohtainen ja luoda kuulluksi tulemisen tunnetta - mahdollisuutta jutella niistäkin asioista, joiden äärelle arkikeskusteluissa ei ole välttämättä aikaa pysähtyä.
Kehityskeskustelu on aika ja paikka henkilökohtaisille kokemuksille, ajatuksille, tunteille ja unelmille.

Mikäli sopivalta tuntuu, voi keskustelussa hyödyntää ja soveltaa positiivisen psykologian tutkittuja keskustelumalleja, kuten *Appreciative Inquiry*, *Feed-forward Interview* tai *Everest Goals*, mutta valmiiden kaavojen sijaan suosittelen ehdottomasti niiden mukailemista omaan suuhun sopivaksi. (Joitakin mukaelmia Wenström, 2020, 194 - 195)

I, *Individual attributes*, yksilölliset vahvuudet
On tärkeää, että kehityskeskustelu on vahvuuslähtöistä ja työntekijälähtöistä, ei tehtävä-, järjestelmä- tai lomakelähtöistä. Kehityskeskustelun nimeämisellä vahvuus-, onnistumis-tai voimaantumiskeskusteluiksi voidaan korostaa sitä, että halutaan puhua vahvuuksista, onnistumisista tai tavoitella voimaantumista. Nimi ei keskustelua pahenna eikä paranna, sen sijaan näen, että nämä kaikki elementit sisältyvät itseisarvoisesti positiiviseen johtamiseen, ja siksi myös kehityskeskustelun on hyvä sisältää niitä kaikkia. Kuviossa 5 on yksi mahdollinen esimerkki kehityskeskustelun sisällöllisistä elementeistä.



Kuvio 5. Positiivisen kehityskeskustelun elementtejä.

Positiivisen psykologian laaja vahvuusnäkemys ja siitä kehitetty VOIMAKEHÄ®-malli antaa tutkimukseen perustuvan jäsennyksen kehityskeskustelulle, mutta myös siihen liittyville järjestelmille ja lomakkeille. Kun keskustelussa tulevat huomioiduksi luonteenvahvuudet, luontainen kyvykkyys, lahjakkuus; taidot ja osaaminen; kiinnostukset; arvot sekä resurssit ja voimavarat, tiedämme olevamme niiden tieteellisesti tutkittujen tekijöiden äärellä, joiden avulla jokainen ihminen voi toimia voimavyöhykkeellään.

D, positively deviant leadership, positiivinen johtajuus
Positiivinen johtaminen toteutuu aina sekä ajattelun että toiminnan tasolla. Vaikka organisaatiossa olisi kuinka jähmeät prosessit tai ikävät lomakkeet, voi jokainen esihenkilö tehdä kehityskeskustelusta hyvän ja energisoivan kohtaamisen. Toisaalta parhaatkaan lomakkeet ja järjestelmät eivät toimi, jos vuorovaikutus ei toimi tai luottamus puuttuu johtajan ja johdettavan väliltä. Positiivisen psykologian tutkimustiedon ja menetelmien tarkoituksenmukainen soveltaminen vaatii myös luonnollisesti hieman teoreettista osaamista ja ymmärrystä menetelmien vaikutusmekanismeista ja perusperiaatteista. Tärkeintä on, että niin "sydän" eli ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen taso kuin "käsi" eli toiminnan, vuorovaikutuksen ja teoreettisen osaamisen taso kulkevat yhdessä. Mikään menetelmä tai järjestelmä ei toimi, jos vuorovaikutus ei toimi tai luottamus puuttuu.

E, *Emotional well-being*, myönteiset tunteet ja ilmapiiri
Parhaimmillaan kehityskeskustelu - kutsuttiin sitä millä nimellä tahansa - voimaannuttaa, innostaa ja lujittaa esihenkilön ja johdettavan luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Myönteiset tunteet ovat positiivisen psykologian ”supervoima”, joilla on ratkaisevan tärkeä merkitys psyykkiselle, fyysiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille ja voimavaroille. Kaikki PRIDE-mallin osa-alueet ovat yhteydessä myönteisiin tunteisiin (vuorovaikutus, ihmissuhteet, yhteistyö, vahvuudet jne.), ja siksi myös PRIDE-teorian osa-alueet huomioiden toteutettu kehityskeskustelu voi vahvistaa myönteisiä tunteita.

Jokainen ihminen kaipaa tulla kuulluksi, nähdyksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Tämä voi toteutua vain aidon kohtaamisen kautta. Luottamusta voi rakentaa vain osoittamalla luottamusta ja olemalla itse luotettava. Positiivinen johtaja on aito, autenttinen ja hänen toimintansa on yhdenmukaista eri rooleissa ja tilanteissa.

PRIDE-teorian elementtien varassa voimme olla varmoja, että toimintamme tukee ihmisten hyvinvointia, työn imua ja sitä kautta organisaation tuloksellista toimintaa. PRIDE-teoriaa voi soveltaa sekä strategiatasolla että tarkastella ja jäsentää sen kautta mitä erilaisimpia työyhteisön ja organisaation ilmiöitä. PRIDE-teoriaa on sovellettu myös kehityskeskustelujen sisällöllisenä runkona sekä lomakkeiden kehittämisestä. Lisää esimerkkejä voit lukea täältä.

PRIDE-teorian soveltamiseksi jokainen organisaatio ja esihenkilö varmasti löytää omat toteutustapansa. Kirjastani sivulta 346 löytyy myös kysymyksiä jokaiselta PRIDE-teorian osa-alueelta, ja niitä voi tarpeensa mukaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa joko yksilöiden tai tiimien kesken.

Nimi ei pahenna keskustelua, mutta kun keskustelu on rakennettu niiden elementtien varaan, jotka tutkitusti edistävät hyvinvointia ja työstä innostumista, muuttuu kehityskeskustelu innostumis- ja onnistumiskeskusteluksi, jossa kehittyminen ja kehittäminen tapahtuu vahvuuksien kautta.

VOIMAKEHÄ® - kehityskeskustelujen uusi aikakausi

Laaja vahvuusnäkemys, voimakehä sopii täydellisesti kehityskeskustelujen sisällön sekä lomakkeiden ja järjestelmien jäsennysmalliksi. Kun keskiössä ovat kuusi voimakehävahvuuksien lajia, tarkoittaa se niiden osa-alueiden huomioimista, jotka tutkitusti auttavat ihmisiä toimimaan optimaalisen hyvinvoinnin ja innostuksen alueella ja kukoistamaan työssään.

Voimakehän hyödyntämisestä kehityskeskusteluissa on jo käytännön kokemuksia. VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmentaja ja -mentori Marjo Katajisto on toteuttanut tänä syksynä koko henkilöstölleen, yli 30 asiantuntijalle kehityskeskustelut voimakehätyöskentelyä hyödyntäen. Kokemukset ovat todella positiivisia, ja Marjon kokemuksista kuulemme vielä lisää mm. tulevissa koulutuksissa. Myös kirjassani esitellään laaja vahvuusnäkemys ja joitakin esimerkkejä voimakehää hyödyntävistä keskusteluista

Tässä hankkeessa keskiössä on ollut voimakehäteorian ja -ajattelun soveltaminen ja tuominen osaksi organisaation johtamisen ja kehittämisen prosesseja, myös kehityskeskusteluja ja muita johtamisen vuosikelloon tavallisesti liittyviä tapahtumia. Tarkoitus on, että Skillhive-alustalle rakennetaan valmiita malleja, joiden avulla myös erilaisten kehitys-, vahvuus- ja tavoitekeskustelut on helppo ottaa osaksi arkityötä ja toimintaa. Tässä kehittämisen kohteena ovat kehityskeskustelut osana positiivisen johtamisen prosessia, josta kuviossa 6 on kuvattuna yksi mahdollinen esimerkki.

Kuvio 6. Esimerkkejä vahvuuskeskusteluista osana positiivisen johtamisen prosesseja.

Kuvion 6 prosessissa voimakehätyöskentely, tiimin tavoitekeskustelut ja yksilölliset kehityskeskustelut ovat vuosikelloon sijoittuvia tapahtumia, jotka yhdessä mahdollistava yksilöiden ja tiimien parhaiden vahvuuksien käytön tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla vahvuuksien äärellä työskentely ja keskustelut ovat luonteva osa organisaation ja tiimien toimintaa esimerkiksi osana viikko- ja tiimipalavereja, kehittämispäiviä ja muita arkirutiineja. Esimerkiksi tiimipalavereissa voi kulkea vuoden aikana vahvuusteema pienen alustuksen ja keskustelun muodossa (ks. Wenström 2020 s. 229–230)

Pienellä panostuksella vahvuudet tulevat tutuksi ja tarjoavat yhteisen käsitteistön, mikä edelleen auttaa myös arjessa havainnoimaan vahvuuksia ja antamaan myönteistä palautetta. Tämä kaikki lisää myönteistä vuorovaikutusta, parantaa yhteistyötä ja luo myönteistä ilmapiiriä. Myönteinen kehä lähtee liikkeelle pienistä teoista, mutta vaikuttaa ratkaisevasti yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin ja voimavaroihin!

Yksilölliset tai tiimikohtaiset vahvuuskeskustelut voivat olla säännöllisiä tai voivat liittyä tilanteisiin, joissa työn voimavaroja ja vaatimuksia tai tavoitteita halutaan tarkastella esimerkiksi yhteistyön tai hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Kehity vahvuuksilla™ -ryhmät voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia interventioita oman työn tuunaamiseen esimerkiksi, kun työtehtävissä tapahtuu muutoksia tai oma työn imu on syystä tai toisesta hukassa. Ryhmät voivat olla työnohjauksellisia tai ne voivat toimia vaihtoehtona perinteiselle työnohjaukselle.

Vahvuuskeskustelut Skillhive-alustalla

Janne Ruohisto

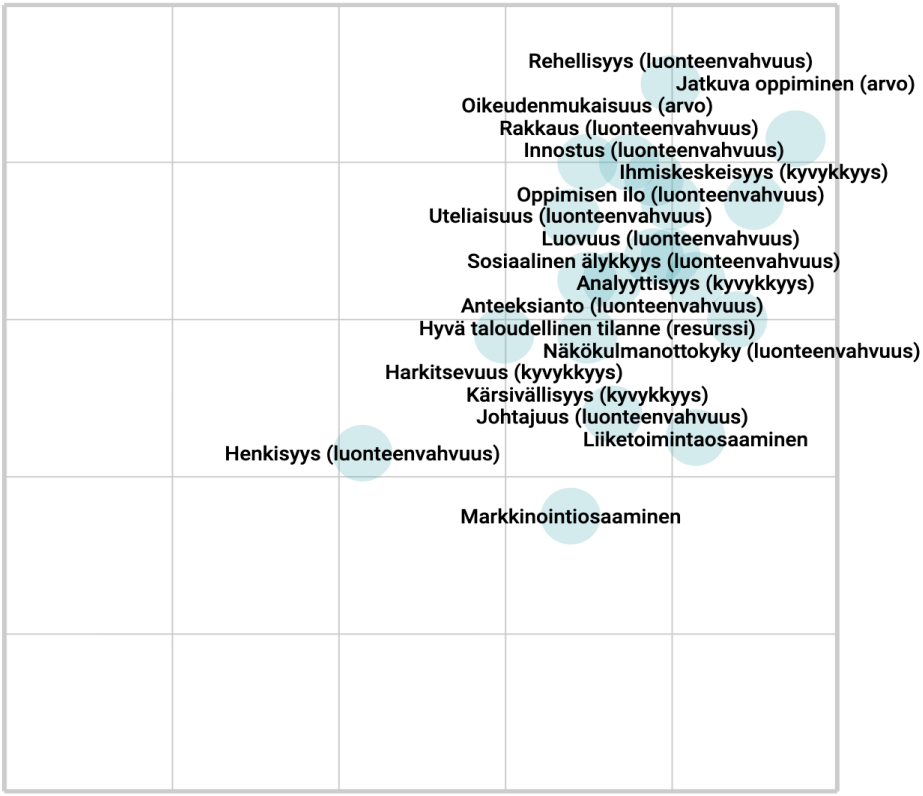
Päädyimme soveltamaan voimakehäkonseptia kehityskeskusteluihin koska Skillhive-alustaa on käytetty myös niihin ja siihen löytyi valmiita tukevia työkaluja, toimintoja ja prosesseja. Ajatuksena tässä oli se, että tiimi voisi olla oikea paikka keskustella omista ja yhteisistä vahvuuksista ja niiden hyödyntämisestä tiimin yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi.

Intunex Oy:n neljän hengen Skillhive-tiimi kokeili vahvuuskeskustelun käymistä Skillhive-alustalla. Kokeilun tarkoitus oli saada käytännön kokemusta ja palautetta siitä, miten tiimin yhteinen vahvuuskeskustelu käytännössä toteutuisi, mikä toimii ja miten sitä voisi kehittää. Kokeilu oli mielekästä ja helppoa toteuttaa koska tiimille Skillhiven käyttö oli tietysti tuttua, mutta VOIMAKEHÄ® oli kaikille uusi asia. Skillhive-tiimi on myös hyvin toimiva ja toisiinsa luottava tiimi, joka oli valmis käymään aidon keskustelun näkyvästi.

Vahvuuskeskustelu toteutui seuraavasti:

1. Idea esiteltiin lyhyesti (n. 10 min) muulle tiimille normaalin tiimipalaverin yhteydessä.
2. Skillhiveen luotiin vahvuuskeskusteluparvi, jossa oli keskustelun ohjeistus sekä viisi keskusteluteemaa ja -kysymystä.
3. Tiimin jäsenille lähetettiin kutsun vahvuuskeskusteluun.
4. Ensimmäisenä tehtävänä oli VIA-kartoitus ja omien vahvuuksien pohdinta.
5. Keskustelu toteutettiin kokonaisuudessaan Skillhivessa.
6. Lyhyt yhteenveto ja reflektio keskustelusta pidettiin myös normaalin tiimipalaverin yhteydessä.

Vahvuuskeskustelu tuotti tiimille listauksen kunkin vahvuuksista sekä yhteisen näkymän vahvuuksiin tiimin tarpeiden ja tavoitteisiin peilaten. Tämä auttoi tunnistamaan ja ymmärtämään sekä omia että toistemme vahvuuksia. Yhteinen keskustelu synnytti uusia oivalluksia siitä, miten vahvuudet näkyvät ja korostuvat tiimissä. Pohdimme myös sitä, korostuvatko tietyt vahvuudet liikaa ja pitäisikö niiden vastinparina olla toisenlaisia vahvuuksia.



Saatujen kokemusten perusteella, totesimme, että vahvuuskeskustelu kokonaisuudessaan onnistui Skillhive-alustalla erityisen hyvin. Oli hyvä, että kaikkien ei tarvinnut olla samanaikaisesti keskustelemassa. Silti yhteinen aikatauluraami ja tietenkin myös mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen malli ja ohjeistus ovat paikallaan.

Tiimi totesi, että vahvuuksien yhteinen tarkastelu oli hyödyllistä ja avasi uusia näkökulmia. Keskustelun tekeminen näkyväksi muille mahdollisti sen, että palautetta oli mahdollista saada myös muilta tiimin jäseniltä, ja se tuntui hyvältä. Keskustelua syntyi siitä, minkä vahvuuksien ajatellaan olevan tiimin kannalta tärkeitä. Pohdimme, korostuvatko tiimissämme tietyt vahvuudet, kuten visionäärisyys, luovuus ja ihmiskeskeisyys, ja pitäisikö niiden rinnalla olla myös muita vahvuuksia, kuten harkitsevuutta, liiketaloudellista ajattelua ja markkinointiosaamista. Näin vahvuuskeskustelu herätti myös ajatuksia vahvuuksien kehittämisestä. Huomasimme myös, että tiimiämme yhdistävät samanlaiset arvot.

Voimakehätyöskentely oli tiimille uutta, ja vahvuuksia huomattiin olevan todella paljon. Oli yllättävän haastavaa valita vain muutama itselleen merkityksellisin vahvuus. VIA-kartoitus auttoi luonteenvahvuuksien tunnistamisessa. Samalla Skillhive-tiimi sai kokemuksen voimakehätyöskentelyn teknisestä toimivuudesta ja näkyvyysasetuksista – omat vahvuudet näkyvät muille vain, jos henkilö jakaa ne oman profiilinsa kautta. Uusina ideoina syntyi mm. visualisointimahdollisuus omasta voimakehästä ja vahvuusprofiilista.

On selvää, että yhteiskehittämisellä on ollut vaikuttavuutta. Olemme saaneet Skillhiven kehitykseen ja asiakkaidemme toiminnan kehittämiseen paljon uusia näkökulmia positiivisesta johtamisesta ja laajasta vahvuusnäkemyksestä, ja näillä on varmasti paljon merkitystä tulevaisuudessa.

Suuntaviittoja tulevaan

Sanna Wenström

Positiivinen johtaminen on ihmiskäsityksen ja arvojen tasolle ulottuva johtamisnäkemys ja "filosofia". Siksi yksikään sen osa-alueista (esimerkiksi vahvuudet) eikä toisaalta yksi järjestelmä tai käytänne (esimerkiksi Skillhive järjestelmä tai vahvuuskeskustelu) toimi irrallaan ilman, että kehitetään koko kokonaisuutta – positiivista organisaatiota – ylhäältä alas ja alhaalta ylös, yksilö- ja yhteisötasolla.

Näkisin, että Skillhive – VOIMAKEHÄ®-integraation käyttöönotto parhaimmillaan toimisi osana positiivisen johtamisen kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä, johon osana sisältyy laajan vahvuusnäkemyksen ottaminen osaksi johtamisen ja hr:n toimintoja ja järjestelmiä. Koulutetut VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmentajat ja VOIMAKEHÄ®-mentorit voisivat organisaatiossaan toimia voimakehätyöskentelyn ohjaajina ja sparraajina tiimeissä ja esimiesten tukena.

Mallia positiivisen johtamisen kehittämisestä saadaan parhaillaan Oulun ammattikorkeakoulun koordinoimassa PoJo – Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia -hankkeessa, jossa mukana on lähes 40 organisaatiota mikro- ja pk-yrityksistä kuntaorganisaatioihin.

PoJo-hankkeessa yhteistyö on aloitettu johdon kanssa ja sovittu kehittämisen toimenpiteistä ja ajallisesta etenemisestä organisaation eri tasoilla. Tämän jälkeen on pidetty esimiehille noin puolen päivän mittainen startti, jossa on saatu läpileikkaus positiivisen johtamisen periaatteisiin ja sisältöihin sekä tulevaan prosessiin. Startin jälkeen on käynnistynyt noin vuoden ajalle aikataulutetut positiivisen johtamisen valmennukset ja niiden rinnalla työnohjaukselliset D-ryhmät oman positiivisen johtajuuden tarkasteluun ja kehittämiseen. Lisäksi esimiehiä on osallistunut hankkeen ja positiivisen johtamisen verkoston avoimiin tapahtumiin ja valmennuksiin, kuten VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmennukset. Samaan aikaan on jo voitu aloittaa henkilöstö- ja työyhteisövalmennukset ja -työpajat. Prosessi jatkuu organisaatiokohtaisilla D-ryhmillä ja tarvelähtöisillä valmennuksilla, kuten tunnetaitovalmennukset, ja samalla tunnistetaan ja kehitetään oman organisaation myönteisiä käytänteitä.

Lean-johtamista koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että pelkästään työkalulähtöinen kehittäminen ilman pitkäjänteistä Lean-kulttuurin luomista johtaa usein hankkeiden epäonnistumiseen, ja joidenkin lähteiden mukaan jopa 90 % hankkeista epäonnistuu (Jokinen, 2020b). Jokisen (2020a) mukaan kehittämishankkeet vievät aikaa 3–5 vuotta, ja tärkeänä osana on Lean-kulttuurin ja -filosofian syvätason perusolettamusten omaksuminen. Tämän kuvauksen voi suoraan lainata koskemaan myös positiivista johtamista. Tarvitaan sekä aikaa että pitkäjänteisyyttä perehtyä ja pysähtyä organisaatiokulttuurin ja henkilökohtaisten arvojen ja perusolettamusten äärelle ja samalla kehittää ja ottaa käyttöön tätä filosofiaa ja ideologiaa tukevia, omaan organisaatioon soveltuvia käytänteitä ja järjestelmiä.

LÄHTEET

Colley, H., Davis, J., Tedder, M., Diment, K. (2003). Learning as becoming in vocational education and training: class, gender and the role of vocational habitus. *Journal of Vocational Education and Training*, 55:4, 2003, 471–498.

Datu, J. A. D., King, R. B., & Valdez, J. P. M. (2018). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement: Cross-sectional and longitudinal studies. *The Journal of Positive Psychology, 13*(3), 260-270.

Datu, J. A. D., & Valdez, J. P. M. (2016). Psychological capital predicts academic engagement and well–being in Filipino high school students. *The Asia-Pacific Education Researcher, 25*(3), 399–405.

Eteläpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektius rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin, & J. Saarinen (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen* (s. 90–142). Helsinki: WSOY.

Eteläpelto, A., & Vähäsantanen, K. (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto (toim.), *Aikuiskasvatuksen vuosikirja* (s. 26–49). Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Halonen, L., Grekula, M. & Wenström, S. 2020. Miten ohjaan tulevaisuuden työelämään? Työkaluja opiskelijan osaamisidentiteetin rakentumisen tueksi. *ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 11*. Hakupäivä 9.4.2020. http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003198542.

Hall, S. 1999. Identiteetti. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, T. (2020a). Lean kulttuurin luominen. Teoksessa H. Tolonen, T. Väyrynen, & T. Juntunen (toim.), *Lean with Passion, erikoisnumero, 2(*2). POTKUA – Pelistä potkua porukalla tekemiseen (s. 56–58). Oulun ammattikorkeakoulun sähkö-, automaatio- ja konetekniikka osasto.

Jokinen, T. (2020b). Lean periaatteet. Teoksessa H. Tolonen, T. Väyrynen, & T. Juntunen (toim.), *Lean with Passion, erikoisnumero, 2*(2). POTKUA – Pelistä potkua porukalla tekemiseen (s. 8–10). Oulun ammattikorkeakoulun sähkö-, automaatio- ja konetekniikka osasto.

Järlström, M. & Brandt, T. (2017). Psychological capital and psychological career mobility among finnish business school graduates. *Journal of Finnish Studies, 20*(2),145.

Mayerson, N. M. (2015). "Characterizing" the Workplace: Using Character Strengths to Create Sustained Success. *Kognition & Paedagogik, 96*, 14–27.

Raudasoja, A., Heino, S. & Rinne, S. (2019). Osaamisidentiteetin rakentuminen ammatillisessa koulutuksessa. *HAMK Unlimited*

Journal 5.8.2019. https://unlimited.hamk.fi/ammatillinen-osaaminen-ja-opetus/osaamisidentiteetin-rakentuminen

Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationship with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15, 979–994

Törrönen, J. (2010). Identiteettien ja subjektiasemien analyysi haastatteluaineistossa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi (s. 180–211). Tampere: Vastapaino.

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

Vieno, A., Helander, J. & Saari, J. (2017). Osaamisperusteisuudesta osaamisidentiteettiin. *HAMK Unlimited Journal* 29.12.2017. https://unlimited.hamk.fi/ammatillinen-osaaminen-ja-opetus/osaamisperusteisuudesta-osaamisidentiteettiin

Youssef, C. M., & Luthans, F (2013). An integrated model of psychological capital in the workplace. Teoksessa P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (toim.) *The Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 277–288). New York: Oxford University Press.