



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	1.5.2019
Tekijä	Riia Rinne	Matrikkelinumero	512155
		Sivumäärä	100 s. + liitteet
Otsikko	Yksilön vahvuudet työssä – Uran alussa olevien kokemuksia vahvuuksien tunnistamisesta ja käyttämisestä työelämässä		
Ohjaaja	Satu Teerikangas		

Tiivistelmä

Vahvuudet ovat yksi positiivisen psykologian ydinalueista. Vahvuudet työelämän kontekstissa on melko tuore tutkimusaihe. Etenkin uransa alussa olevien vahvuuksien käyttöä on tutkittu vasta vähän. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten uransa alussa olevat työntekijät tunnistavat vahvuuksiaan, miten heidän vahvuuksiaan huomioidaan ja miten mahdollistetaan heidän vahvuksiensa käyttö työelämässä. Lisäksi selvitetään, mitä ajatuksia heillä on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta. Tutkimuksen teoriakenttä pohjaa vahvuus- ja urateorioihin.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin haastatteleamalla viittä uransa alussa olevaa työntekijää. Tämän tutkimuksen tulokset osittain vahvistivat tieteellistä vahvuusteoriaa ja -tutkimusta, osittain erosivat niistä ja osittain toivat kokonaan uusia tuloksia, joihin ei ole juurikaan vertailupohjaa aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen aineiston ja tieteellisen teorian määritelmät vahvuuksista ovat yhteneväisiä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella uransa alussa olevat tunnistavat vahvuuksiaan arjessa työn ohella. Aineiston perusteella vahvuudet tunnistetaan pikkuhiljaa. Aikaisempi vahvuustutkimus ja tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä vahvuuksien positiivisista vaikutuksista työntekijän psykologiseen hyvinvointiin sekä työntekijän sitoutuneisuuteen ja työtuloksiin. Kaikki haastateltavat kokivat oman työnkuvansa vastaavan omaa vahvuuskokonaisuuttaan hyvin ja että heidän vahvuutensa tunnistetaan työpaikalla hyvin. Siitä, puhutaanko vahvuuksista ääneen työpaikalla, haastateltavilla oli keskenään erilaisia kokemuksia. Aineiston perusteella uransa alussa kokevat hyvin merkitykselliseksi vahvuuspohjaisen uran rakentamisen. He kokivat vahvuuspohjaisen ura-ajattelun hyödyttävän sekä heitä itseään että työnantajia. Vahvuuspohjaisen urasuunnittelun merkitystä uransa alussa oleville ei ole tutkittu aikaisemmassa vahvuustutkimuksessa.

Asiasanat	vahvuus, positiivinen psykologia, ura
Muita tietoja	





Turun yliopisto  
University of Turku

# YKSILÖN VAHVUUDET TYÖSSÄ

**Uran alussa olevien kokemuksia vahvuuksien tunnistamisesta  
ja käyttämisestä työelämässä**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Riia Rinne

Ohjaaja:  
Prof. Satu Teerikangas

1.5.2019  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus .....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	VAHVUUDET .....	9
2.1	Vahvuuksien määritelmä .....	9
2.2	Vahvuuksien biologinen perusta .....	13
2.3	Vahvuuksiin vaikuttavat tekijät .....	14
2.3.1	Yksilön sisäiset tekijät .....	14
2.3.2	Sosiaalisten tekijöiden vaikutus .....	15
2.3.3	Ympäristön vaikutus .....	17
2.4	Vahvuuksien käytön hyödyt ja kritiikki .....	19
2.5	Ihmisen tietoisuus omista vahvuuksistaan .....	23
2.6	Vahvuuksien luokittelu .....	25
2.7	Yhteenveto vahvuuskirjallisuudesta .....	28
3	URA .....	30
3.1	Uran määritelmä .....	30
3.1.1	Perinteinen urakäsitys .....	30
3.1.2	Nykyaikainen urakäsitys .....	31
3.1.3	Uratutkimuksen kehittyminen .....	37
3.2	Uran vaiheet .....	39
3.2.1	Uran alku .....	39
3.2.2	Uran keskivaihe .....	41
3.2.3	Uran loppuvaihe .....	43
3.2.4	Vastuu urakehityksestä .....	46
3.3	Vahvuudet uran alussa .....	48
3.4	Yhteenveto urakirjallisuudesta .....	49
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	52
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	52
4.1.1	Tutkimusmenetelmä .....	52
4.1.2	Aineiston kerääminen .....	53
4.1.3	Aineiston analyysi .....	55
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	56

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	58
5.1	Vahvuuden määritelmä .....	58
5.2	Vahvuuksien käytön vaikutukset yksilön psykologiseen hyvinvointiin .....	60
5.2.1	Vahvuuksien käyttöön liittyvät tunteet .....	60
5.2.2	Vahvuuksien käytön vaikutus motivaatioon .....	61
5.3	Vahvuuksien tunnistaminen .....	63
5.3.1	Tavat tunnistaa omia vahvuuksia .....	63
5.3.2	Vahvuuksien tunnistamisajankohta .....	66
5.3.3	Vahvuuksien tunnistamisen haastavuus .....	68
5.4	Vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen työpaikalla .....	70
5.4.1	Vahvuuksien tunnistaminen työpaikalla .....	70
5.4.2	Vahvuuksien käyttäminen työssä .....	71
5.4.3	Vahvuuksista puhuminen työpaikalla .....	73
5.5	Vahvuuksien käyttöön saatu tuki .....	74
5.6	Vahvuuspohjainen ura-ajattelu .....	77
5.7	Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista .....	79
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
6.1	Johtopäätökset .....	82
6.2	Työn rajoitteet .....	85
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	85
7	YHTEENVETO .....	87
8	LÄHTEET .....	89
	LIITTEET .....	101
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....	101

## **Kuviot**

Kuvio 1	Tutkimuksen rakenne .....	8
Kuvio 2	Hyveet ja luontevahvuudet .....	26

## **Taulukot**

Taulukko 1	Yhteenvedo tämän tutkimuksen haastateltavista .....	54
------------	---	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Vahvuudet ovat paljon esillä arkikielessä. Esimerkiksi koulussa ja työhönotossa etsitään tiettyjä vahvuuksia, kuten innokkuutta, sinnikkyyttä ja ahkeruutta. Vaikka vahvuudet ovat paljon esillä arkikielessä, ihmiset eivät välttämättä aina ymmärrä käsitettä samalla tavalla. Arkikielessä vahvuuksia ei ole määritelty yksiselitteisesti tai tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen vaan tulkinta vahvuuksista ja niiden ominaisuuksista jää usein yksilön omien näkemysten ja kokemusten varaan. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 63.)

Vahvuustutkijoiden ja psykologien keskuudessa vahvuuden käsitettä on määritelty arkista vahvuuskäsitettä laajemmin ja syvällisemmin. Vahvuustutkijoiden mukaan vahvuudet ovat jotain, mikä tekee yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa (Biswas-Diener ym. 2011). Vahvuus on kapasiteetti tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Linley & Harrington 2006).

Vahvuuksien johtamisessa keskitytään hyvään ihmisessä ja pyritään löytämään kunkin yksilön potentiaali. Vahvuuksien ymmärtäminen ja niihin keskittyminen mahdollistavat suoritusten parantamisen ja lisäävät yksilön hyvinvointia. (Linley & Garcea 2011, 159–173; Clifton & Hodges 2004, 259.) Vahvuuksiin keskittyminen ei kiellä heikkouksien huomioimista, mutta vahvuudet nostetaan keskipisteeseen. Heikkoudet on hyvä tiedostaa ja joidenkin teorioiden mukaan ihmisen tulisi pyrkiä kehittämään niitäkin, mutta vahvuuksien kehittämisen on kuitenkin todettu olevan työtulosten kannalta tehokkaampaa. (Roberts ym. 2005.) Heikkoudet voivat vahvistua harjoittelemalla, mutta samoilla resursseilla saavutetaan paljon tehokkaampia tuloksia, kun ne käytetään vahvuuksien kehittämiseen, sillä vahvuudet kehittyvät nopeammin suhteessa heikkouksiin (Clifton & Harter 2003, 112).

Organisaatiot ovat alkaneet nähdä henkilöstön tärkeänä kilpailuetuna 2000-luvulla (Pfeffer 1998). Siksi organisaatiot ovat alkaneet keskittyä enemmän työntekijöidensä vahvuuksiin ja kykyihin kuin heikkouksiin (Buckingham & Clifton 2001). Silti Suomalaisen Työn Liiton teettämän Made by Finland -tutkimuksen (n=2219) mukaan lähes 70 prosenttia suomalaistyöntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnusteta riittävän hyvin (Suomalaisen Työn Liitto 2017). Myös Buckingham ja Clifton (2001, 6) saivat vastaavia tuloksia tutkiessaan vahvuuksien käyttöä (n=1,7 miljoonaa) kansainvälisesti 63 eri maassa. Samanaikaisesti useissa tutkimuksissa todettu, että työntekijät, jotka voivat käyttää vahvuuksiaan säännöllisesti työssään, ovat sitoutuneempia (Harter ym. 2002; Morrison ja Garret 2009, Woerkomin ym. 2015 mukaan; Woerkom ym. 2015) ja tyytyväisempiä työssään (Peterson ym. 2009) sekä voivat paremmin (Govindji & Linley 2007)

ja saavuttavat parempia tuloksia työssään (Clifton & Harter 2003; Clifton & Hodges 2004; Hodges & Asplund 2010; Asplund & Blacksmith 2012).

Suurimmassa osassa tutkimuksista, joissa on tutkittu vahvuuksia työelämässä, on keskitytty työntekijän psykologisen hyvinvoinnin näkökulmaan eli siihen, miten vahvuuksien käyttö vaikuttaa työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin (Govindji & Linley 2007; Rath 2007; Rath & Conchie 2009, Kongin & Hon 2016 mukaan). Vahvuuksiin liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty tuottamaan tietoa siitä, millaisia vahvuuksia yksilöllä voi olla, muttei siitä, miten vahvuuksia voisi käyttää tai hyödyntää (Harzer & Ruch 2012, Harzer & Ruch 2013). Tutkimuksissa on myös keskitytty todentamaan, että työntekijöiden vahvuuksien johtamisella on vaikutusta työsuoritusten paranemiseen (Kong & Ho 2016). Kongin ja Hon (2016) mukaan vain muutamassa tutkimuksessa on tarkasteltu, miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä työssä. Vahvuuksien käyttöön liittyvän tutkimuksen niukkuus saattaa johtua siitä, ettei johtamiskirjallisuudessa ole selkeää viitekehystä, jonka alle vahvuuksien käyttäminen töissä kuuluisi. Tämän vuoksi vahvuusteoria on osittain rikkonaista. (Kong & Ho 2016.) Vahvuudet työelämän kontekstissa on melko tuore tutkimuskenttä ja siksi paljon on vielä tutkimatta. Organisaatiossa kaivataan tutkimusta erityisesti siitä, miten vahvuuksien käyttöä voidaan tukea organisaatioissa. Yksilötasolla taas siitä, miten yksilöiden vahvuuksia voidaan huomioida ja hyödyntää sekä mahdollistaa niiden käyttö työelämässä. (Harzer & Ruch 2012, Harzer & Ruch 2013.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Luvussa 1.1 todettiin, että vahvuuksia on tutkittu vähemmän työelämässä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön näkökulmaan, koska tutkimuksessa halutaan syventyä yksilöiden kokemuksiin vahvuuksista työelämässä. Kiinnostuksen kohteena on yksilöiden kokemukset vahvuuksien huomioimisesta, käyttämisestä ja käytön mahdollistamisesta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työuran alussa oleviin työntekijöihin. Suomalaisilla työpaikoilla on käynnissä sukupolvenvaihdos. Demografisen muutoksen myötä Y-sukupolvi, eli 1980-1990 syntyneet, käsittää jo lähes puolet työvoimasta. (Järvinen & Leveälahti 2009.) Vaikka uran alussa voidaan olla minkä ikäisenä tahansa, tavallisimmin uran alussa ollaan nuorena ja siksi käynnissä oleva sukupolvenvaihdos lisää uransa alussa olevien määrää työvoimasta nyt ja lähitulevaisuudessa (Feldman 2007). Uran alkuvaihe vaikuttaa tulevan uran suuntaan, ammatissa pysymiseen ja uralla menestymiseen (Gardner 1992; Eraut 2003, Leen ym. 2013 mukaan; Lee ym. 2013). Työuran alussa olevat vastavalmistuneet tuntevat itsensä usein epävarmoiksi omasta ammatillisesta pätevyydestään (Lee ym. 2013). Siksi parempi ymmärrys varhaiseen urakehitykseen

vaikuttavista tekijöistä on kannattava tavoite niin akateemiselle tutkimukselle kuin käytännön työelämällekin (Gardner 1992). Vahvuuksien käytöllä on havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia niin yksilöön (ks. esim. Govindji & Linley 2007; Rath 2007; Rath & Conchie 2009, Kongin & Hon 2016 mukaan). Työuran alussa olevat kaipaavatkin erityistä huomiota, jotta he saavat vahvuutensa mahdollisimman hyvin käyttöönsä jo uransa alkumetreillä (Lee ym. 2013). Näin ollen uransa alussa olevien vahvuuksien huomioidulla voidaan vaikuttaa heidän sopeutumiseensa ja viihtymiseensä työelämässä. Vahvuus-tutkimusta ei ole aiemmin tehty uran alussa oleviin keskittyvästä näkökulmasta.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin

- miten uransa alussa olevat työntekijät tunnistavat vahvuuksiaan
- miten uransa alussa olevien työntekijöiden vahvuuksia huomioidaan ja mahdollistetaan niiden käyttö työelämässä sekä
- mitä ajatuksia uransa alussa olevilla on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta.

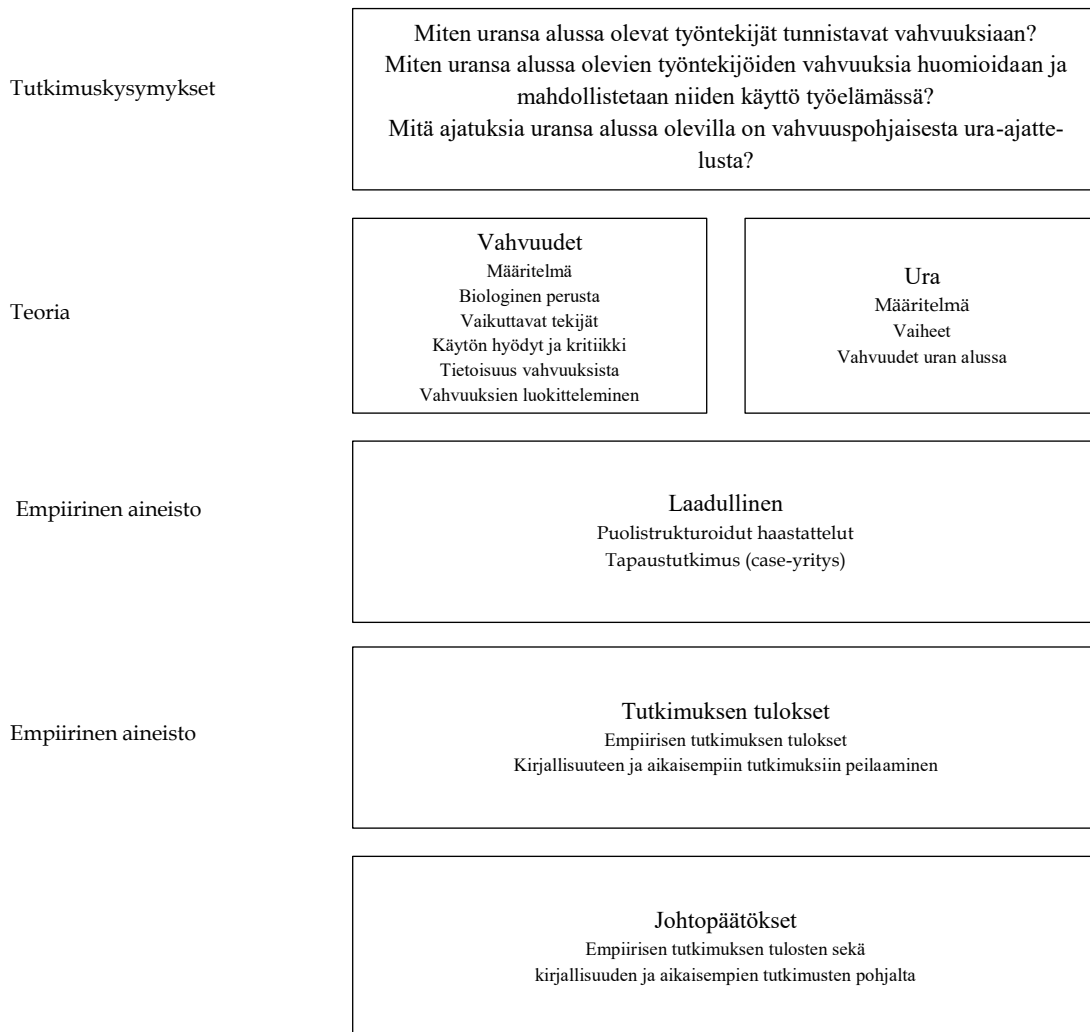
Tämä tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti, koska ensin haluttiin selvittää, mitä aiheesta jo tiedetään ja vastaavasti mitä ei ole tutkittu. Empiirisessä aineistossa pyrittiin löytämään teemoja, joista ei ole vielä paljoa aikaisempaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla viittä uransa alussa olevaa työntekijää. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla aineisto siitä nousseiden teemojen perusteella.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa on kuvattu tutkimuksen rakenne. Tämä tutkimus on toteutettu teorialähtöisesti ja siksi tutkimuksessa esitellään ensin aikaisempaa teoriaa ja tutkimusta vahvuuksista ja urasta. Nämä kaksi teorialukua esittelevät, mitä aiheista jo tiedetään. Teoriaosuuden aluksi, luvussa 2, esitellään vahvuuden käsite. Luvussa pureudutaan vahvuuden käsitteen määrittämisen lisäksi vahvuuksien biologiseen perustaan, vahvuuksiin vaikuttaviin tekijöihin ja vahvuuksien käytön hyötyihin ja kritiikkiin. Luvun lopussa pohditaan tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen, kuinka tietoinen ihminen on omista vahvuuksistaan ja miten vahvuuksia voidaan luokitella. Luvussa 3 esitellään uran käsite. Ura esitellään uran alusta keskivaiheen kautta uran loppuvaiheeseen. Luvussa pohditaan lisäksi, eteneekö ura aina kronologisesti näiden vaiheiden läpi. Teorialukujen lopussa peilataan näitä kahta käsitettä, vahvuuksia ja uraa, toisiinsa keskittyen tutkimuskysymyksen mukaisesti vahvuuksiin uran alussa. Seuraavaksi, luvussa 4, esitellään tämän tutkimuksen metodologia, aineisto ja tutkimuksen eteneminen, jonka jälkeen luvussa 5 esitellään tutkimustulokset. Lisäksi luvussa peilataan tuloksia kirjallisuuteen. Tämän tutkimuksen lo-



puksi luvussa 6 esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Luku 7 on yhteenveto koko tutkimuksesta. Tutkimuksen lähteet ja liitteet esitellään tutkimuksen lopussa. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

## 2 VAHVUUDET

### 2.1 Vahvuuksien määritelmä

Vahvuudet ovat paljon esillä arkikielessä. Ihmiset eivät kuitenkaan aina ymmärrä käsitettä samalla tavalla. Arkikielessä vahvuuksia ei ole määritelty yksiselitteisesti vaan tulkinna vahvuuksista ja niiden ominaisuuksista jää usein yksilön oman näkemyksen ja kokemusten varaan. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 63.) Vahvuustutkijoiden ja psykologien keskuudessa vahvuuden käsitettä on määritelty arkista käsitettä laajemmin ja syvällisemmin. Tässä luvussa esitellään vahvuuden käsite tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen pohjautuen. Luku alkaa positiivisen psykologian kontekstista ja etenee vahvuuden ja sen lähi- ja rinnakkaiskäsitteiden määrittelyyn.

Aiemmin psykologialla oli kolme tehtävää: parantaa mielisairauksia, tehdä ihmisten elämästä tuotteliasta ja tyydytystä tuottavaa sekä tunnistaa ja kehittää yksilöiden vahvuuksia. Kun toisen maailmansodan jälkeen ihmiset kärsivät nälänhädästä, köyhyydestä ja epävarmuudesta, mielisairauksiin keskittyminen osoittautui psykologeille kannattavaksi ja positiivinen psykologia jäi taka-alalle vuosikymmeniksi. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000.) American Psychologist -lehden juhlanumerossa vuonna 2000 julkaistua Seligmanin ja Csikszentmihalyin kirjoitusta positiivisesta psykologiasta pidetään lähtölaukauksena positiivisen psykologian uudelleen nousuun tutkimus- ja keskustelunaiheena (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18–19). Tieteellisessä yhteisössä kaivattiin positiivisen psykologian nousun myötä laajaa tutkimusta ihmisten vahvuuksista ja hyveistä ja siksi psykologiassa keskityttiinkin taas sairauksien tutkimisen lisäksi hyvinvoinnin ja positiivisen psykologian piirteiden tieteelliseen tutkimiseen. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18–19; Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Peterson & Seligman 2004.)

Vahvuudet nousivat positiivisen psykologian nousun myötä kiinnostavaksi tutkimusaiheeksi 2000 -luvulla (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18–19; 63). Positiivisessa psykologiassa pyritään ymmärtämään ja lisäämään positiivista näkökulmaa elämästä. Ideana on tunnistaa hyvää, keskittyä ihmisten vahvuuksiin ja lisätä tätä kautta yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Positiivisessa psykologiassa pyritään ymmärtämään ja tekemään ymmärrettäväksi onnellisuutta, hyvinvointia, positiivisia piirteitä ja sitoutumista mielenkiintoisiin aktiviteetteihin. Painopiste on miellyttävässä, mielenkiintoisessa ja tarkoituksellisessa elämässä. Positiivinen psykologia keskittyy psykologisen hyvinvoinnin kasvattamiseen puutteellisuuden tai vajaavaisuuden korjaamisen sijaan. Tarkoitus ei kuitenkaan ole korvata perinteistä sairauksiin keskittyvää kliinistä psykologiaa vaan täydentää sitä. (Carr 2004, 1–2.) Kun perinteinen psykologia tarkastelee mielen sairauksia ja poikkeavuuksia, positiivinen psykologia keskittyy eheyden edelly-

tyksiin ja keinoihin lisätä inhimillistä kukoistusta. Ajatuksena on, että perinteistä sairauksiin keskittyvää psykologiaa tarvitaan sitä vähemmän, mitä paremmin positiivisessa psykologiassa onnistutaan. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.) Nämä kaksi psykologian muotoa näin ollen täydentävät toisiaan.

Vahvuudet ovat yksi positiivisen psykologian ydinalueista (Clifton & Hodges 2004, 259; Linley & Garcea 2011, 159–173). Vahvuus käsitteenä on voimakkaasti tieteiden välinen, sillä vahvuudet edellyttävät ominaisuuksia, jotka voivat olla mitä vain fyysisestä sosioekonomiseen tai fysiologisesta psykologiseen (Aspinwall & Staudinger 2006, 34). Vahvuudet ovat jotain, mikä tekee yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa (Biswas-Diener ym. 2011). Vahvuus on kapasiteetti tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Linley & Harrington 2006).

Vahvuuksista on lukuisia akateemisia määritelmiä, jotka korostavat hieman eri asioita. Seuraavaksi esitellään kolme määritelmää, joista ensimmäinen esitellään tarkemmin tässä luvussa. Vahvuudet voidaan määritellä

- kapasiteetiksi tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi (Linley & Harrington 2006)
- yhdistelmäksi lahjakkuutta (luonnollinen tapa ajatella, tuntea ja käyttäytyä), tietoa (faktat ja opittu tieto) ja taitoa (käytäntöön vieminen) (Buckingham & Clifton 2001, Biswas-Dienerin ym. 2011 mukaan)
- psykologiseksi ainesosaksi, joka voi olla prosessi tai mekanismi, joka määrittää moraalisesti arvostetut hyveet (Peterson & Seligman 2004, 13).

Vaikka nämä kolme määritelmät eroavatkin toisistaan, niiden kaikkien juuret ovat klassisissa piirreteorioissa (Biswas-Diener ym. 2011). Piirreteorioissa ihmisiä luokitellaan ja heidän persoonallisuuserojaan selitetään piirteiden eroavaisuuksilla. Persoonallisuuden piirteistä ennustetaan keskimääräistä käyttäytymistä ja käyttäytymisestä puolestaan johdetaan persoonallisuuden piirteitä. Piirteellä tarkoitetaan pysyvää ja suhteellisen kapea-alaista ominaisuutta, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Yksilölliset ominaisuudet määrittyvät piirreteorioissa siten, että kukin yksilö sijoittuu erilaisten vastakohtaparien kuvitteelliselle janalle tai jatkumolle, jonka päät kuvaavat tietyn piirteen ääritilaa, esimerkiksi ekstrovertti – introvertti. Piirreteorian mukaan samanlaista piirrettä esiintyy eri ihmisissä eritavoin. Piirreteoretikot ovat erimielisiä monista asioista, kuten piirteiden määräästä, biologisesta perustasta, ympäristön vaikutuksista, niiden yhteisvaikutuksesta, piirteiden pysyvyydestä, selitysvoimasta ja käyttäytymisen ennustearvosta. (ks. esim. Allport & Odbert 1936; Cattell 1956.) Piirreteorioihin pohjautuvissa vahvuuden määritelmissä ollaan kuitenkin melko yksimielisiä siitä, että vahvuudet tekevät yksilöstä geneettisesti tai evolutionaarisesti luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa, mikä johtaa yksilöllisiin eroihin (Biswas-Diener ym. 2011).

Yllä esiteltiin kolme vahvuuksien määritelmää. Linleyn ja Harringtonin (2006) määritelmä vahvuuksista esitettiin yllä kapasiteetiksi tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Linleyn ja Harringtonin ovat syventäneet ja tarkentaneet määritelmäänsä ja perustelleet sanavalintojansa myöhemmissä tutkimuksissaan. Tästä syystä heidän määritelmänsä esitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin. Linley (2008, 74–75) syventää aiemmin esitettyä määritelmää määrittelemällä vahvuudet jokaisella olemassa olevaksi kapasiteetiksi, joka vaikuttaa luontaiseen tapaan käyttäytyä, tuntea ja ajatella. Hän tarkentaa tällä määritelmällä kapasiteetin olevan olemassa jokaisella. Hänen mukaansa vahvuuksien käyttäminen esimerkiksi työssä lisää energiaa ja mahdollistaa optimaalisen toiminnan, kehityksen ja suorituksen. Vahvuuksien käyttäminen tuntuu yksilöstä luonnolliselta. Linley lähestyy vahvuuksia suoritus pohjaisesti. Ihminen pystyy hänen mukaansa toistuviin onnistuneisiin suorituksiin, kun hän saa käyttää toiminnassa vahvuuksiaan. Ihminen myös oppii nopeasti tietoa ja toimintatapoja, jotka liittyvät hänellä jo olemassa oleviin vahvuuksiin.

Govindji ja Linley (2007) lisäävät Linleyn ja Harringtonin (2006) aikaisempaan määritelmään luonnollisuuden. Vahvuudet ovat heidän mukaansa luonnollinen kapasiteetti, jonka käyttämistä ihmiset kaipaavat. Luonnollinen viittaa tässä määritelmässä Linleyn ja Harringtonin (2006) mukaan siihen, että vahvuudet ovat osittain synnynnäisiä ja luontaisia. Yksilön vuorovaikutus ympäristön kanssa kuitenkin muokkaa vahvuuksia ja johtaa joidenkin vahvuuksien kehittymiseen ja vastaavasti estää tai hidastaa joidenkin vahvuuksien kehittymistä. Tämä ympäristön vaikutus vahvuuksiin heijastuu yksilön biologiaan. Vaikutus näkyy hermoverkoissa. Vahvuuksien biologista perustaa esitellään tarkemmin luvussa 2.2. Luonnollisella viitataan määritelmässä myös siihen, että vahvuudet ovat suurilta osin pysyvä osa persoonallisuutta, mutta ne voivat kehittyä ihmisen psykologisen aktiivisuuden ja kokemusten mukaan. Vahvuudet voivat vaihdella hieman tilanteen mukaan, mutta ne pysyvät kuitenkin pitkälti yhtenäisinä. Kapasiteetilla tarkoitetaan tässä määritelmässä sitä, että vahvuus on enemmän tai vähemmän kehittynyt potentiaali, joka on tiedostettu tai tiedostamaton riippuen vahvuuden käytön säännöllisyydestä, tilannekohtaisista vaatimuksista, vahvuuden käyttömahdollisuuksista ja vahvuuden sopivuudesta kontekstiin. Kapasiteetti-ilmaus tukee ajatusta siitä, että luonnolliset vahvuudet voidaan kehittää täyteen potentiaaliin. Sellaisenkin kapasiteetin käyttö, joka ei ole henkilön luontainen vahvuus, voi parantaa kyseistä ominaisuutta, muttei sellaisen optimaalisen toiminnan ja suorituskyvyn tasolle, jolle voidaan luontaisia vahvuuksia käyttämällä ylittää. (Linley & Harrington 2006.)

Vahvuuksilla (*strengths*) on useita rinnakkaisia, jopa päällekkäisiä käsitteitä, joita voidaan osittain määritellä samalla tavalla kuin vahvuuksia määriteltiin yllä. Määritelmästä ja määrittelijästä riippuen rinnakkaisilla käsitteillä voidaan tarkoittaa samaa kuin vah-

vuuksilla tai käsitteen määrittelyssä, piirteissä tai sävyssä voi olla joitain eroja vahvuuksiin verrattuna. Kyvykkyys (*talent*), pätevyys (*competence*) ja taidot (*skills*) ovat esimerkiksi tällaisia vahvuuksien lähikäsitteitä. Näiden lähikäsitteiden määritelmät sisältävät hyvin paljon samoja piirteitä kuin vahvuuden määritelmä ja osittain määritelmät ovat jopa identtisiä. Termien englanninkieliset versiot on esitetty termien perässä, koska se saattaa auttaa osaa lukijoista hahmottamaan termien välisiä eroja.

Clifton ja Hodges (painossa, Clifton & Hodges 2004, 5) määrittelevät kyvykkyyttä ja sen merkitystä vahvuuksien rakentamisessa. Heidän mukaansa kyvykkyys on osaamista tuottava onnistunut suoritus johdonmukaisesti tietyssä toiminnassa. Kyvykkyudet voidaan valjastaa täyteen potentiaaliinsa siten, että ensin tunnistetaan yksilön hallitsevat kyvykkyudet. Kun kyvykkyudet on tunnistettu, niitä jalostetaan tietämyksellä (*knowledge*) ja taidoilla. Kyvykkyudet ovat ihmisellä luonnostaan toistuvia ajattelun, käyttäytymisen ja tuntemisen malleja. (Clifton ja Hodges painossa, Clifton & Hodges 2004, 5; Buckingham 2001, 29.) Tietämys koostuu faktoista ja opitusta tiedosta. Taidot ovat kykyä viedä tiedot käytäntöön. (Buckingham 2001, 29.) Vahvuuksien rakentamiseen vaaditaan kolme raaka-ainetta: kyvykkyyttä, tietämystä ja taitoa. Näistä raaka-aineista kyvykkyys on ihmisellä luonnostaan olemassa, kun taas tietämys ja taidot pitää hankkia. (Linley & Harrington 2006; Clifton ja Hodges painossa, Clifton & Hodges 2004, 5 mukaan; Buckingham 2001, 29–30.)

Myös taidot on vahvuuksien lähikäsite. Edellisessä määritelmässä taidot ovat yksi kolmesta vahvuuksien rakentamisen raaka-aineesta. Taidot nähdäänkin useimmissa määritelmässä vahvuuksien rinnakkaisena käsitteenä ja osana vahvuuksien rakentamista. Taidot sekoitetaan usein kahden muun lähikäsitteen kanssa: pätevyys (*qualification*) ja kompetenssi, pätevyys, kyky (*competence*). (Tessaring 2004, 235.) Käsitteiden suomennokset ovat päällekkäisiä, mutta englanniksi käsitteillä on eroa joko sävyssä tai tarkoituksessa. Pätevyys (*qualification*) viittaa muodollisesti tunnustettuun koulutuksen tulokseen. Pätevyyteen liittyy usein muodollinen tunnustus siitä, että henkilön tietämys ja kyvyt täyttävät joitakin standardeja. (Tessaring 2004, 235.) Tyypillisiä esimerkkejä tunnustuksesta ovat ylioppilastodistus, korkeakoulututkinto tai ammattiin liittyvä lisensointi tai sertifiointi. Kompetenssi, pätevyys, kyky (*competence*) tarkoittaa motiivien, piirteiden, minäkäsityksen, asenteiden, arvojen ja tietämyksen sekä kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen tai minkä tahansa muiden yksittäisten ominaisuuksien kokonaisuutta, joka mahdollistaa yksilöllisen huippuosaamisen tietyn tehtävän tai työn suorittamisessa (Tessaring 2004, 235). Kompetenssi antaa siis valmiudet hyvään onnistumiseen. Niinpä termi osaaminen on laajempi kuin taidot, koska se sisältää myös käyttäytymis- ja psykososiaaliset ominaisuudet. Kompetenssi on taitoja laajempi käsite, koska se sisältää myös behavioristisen ja psykososiaalisen aspektin. (Jucevičiene 2007, Martinaitis 2013 mukaan).

Yhteenvedon voidaan todeta, että vahvuuden käsite on tieteiden välinen, vaikkakin positiiviseen psykologiaan pohjautuva käsite. Yllä oleva katsaus määritelmiin osoittaa,

että akateemiset vahvuuksien määritelmät korostavat hieman eri puolia käsitteestä ja sen ominaisuuksista. Tutkijat ovat kuitenkin melko yksimielisiä siitä, että vahvuudet ovat jotain, missä yksilö on luonnostaan hyvä ja mikä mahdollistaa optimaaliseen lopputulokseen pääsemisen. Useimmat määritelmät huomioivat ympäristön vaikutuksen vahvuuksiin. Vahvuuksilla on useita rinnakkaisia käsitteitä, kuten pätevyys, kompetenssi ja kyvykkyys. Näiden raja vahvuuksien kanssa on hyvin häilyvä ja käsitteet ovat vahvuuden käsitteen kanssa jopa päällekkäisiä.

Tässä tutkimuksessa vahvuudet määritellään Linleyn ja Harringtonin (2006) määritelmän mukaisesti kapasiteetiksi tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Tämän tutkimuksen määritelmässä huomioidaan Govindjin ja Linleyn (2007) lisäys, että vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa. Lisäksi ihmiset kaipaavat luontaisten vahvuksiensa käyttämistä. Tässä tutkimuksessa huomioidaan myös ympäristötekijöiden vaikutus vahvuuksiin.

## 2.2 Vahvuuksien biologinen perusta

Luvussa 2.1 todettiin, että vahvuudet ovat ominaisuuksia, jotka esiintyvät yksilössä luonnostaan. Vahvuudet ovat yksilön sisäisiä, synnynnäisiä ominaisuuksia. Yksilön vuorovaikutus ympäristön kanssa kuitenkin muokkaa vahvuuksia ja johtaa joidenkin vahvuuksien kehittymiseen ja vastaavasti estää joidenkin toisten vahvuuksien kehittymistä. Kun vahvuudet muuttuvat, myös niihin liittyvä hermoverkosto muuttuu. Tässä luvussa perehdytään vahvuuksien biologiseen perustaan ja hermoverkostossa tapahtuviin muutoksiin vahvuuksien muuttuessa.

Ympäristön vaikutus vahvuuksiin näkyy ihmisen hermoverkostossa, koska hermoverkosto on plastista eli sillä on kyky muuttua. Hermoverkostot muuttuvat, kun ympäristö muokkaa yksilön vahvuuksien käyttöä. Ne hermoliitokset eli synapsit, joita pitkin hermoimpulssit kulkevat usein, vahvistuvat. Eli ne vahvuudet, joiden käyttämistä ympäristö tukee ja joita yksilö käyttää usein, vahvistuvat, koska niiden käytön aikana aktivoituvat synapsit vahvistuvat. Vastaavasti ne synapsit, joita pitkin hermoimpulssi ei juurikaan kulje, surkastuvat. Eli ne vahvuudet, joiden käyttämistä ympäristö ei tue ja joita yksilön tulee käytettyä vain harvoin tai ei koskaan, heikkenevät tai jopa katoavat kokonaan. (Linley & Harrington 2006.) Havainnollistaakseen synapsien toimintaa Coffman & Gonzalez-Molina (2003, 1) vertasivat synapseja tiemetaforaan: teitä, joilla on eniten liikennettä, laajennetaan entisestään, jotta runsas liikenne pääsee kulkemaan tiellä sujuvasti. Sen sijaan harvoin käytetyt tiet rappeutuvat hiljalleen.

Vahvuuksien biologinen perusta syntyy jo lapsuudessa ja nuoruudessa. Noin 3–15 -vuotiaana aivot vahvistavat synapseja, joita pitkin hermoimpulssit kulkevat usein ja harvemmin käytetyt synapsit heikkenevät ajan kuluessa. Suunnilleen 15 ikävuoden jälkeen ihmisen yksilöllinen synapsiverkosto ei enää muutu merkittävästi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ihminen voisi muuttua sen jälkeenkin. Yksilön vahvuudet tai luontaiset mallit ajatella, tuntea ja käyttäytyä eivät kuitenkaan muutu merkittävästi enää. Ihminen voi lisätä itsetietoutta, vakiinnuttaa arvonsa ja uskomuksensa sekä lisätä tietoa ja taitoa lisätäkseen tai kehittääkseen vahvuuksiaan. Silti tutkimusten valossa näyttää siltä, että suurin hyöty itsensä kehittämisestä on silloin, kun kehitetään lapsuudessa ja nuoruudessa luotuja vahvoja synapseja. (Clifton & Hodges 2004, 260–261.)

Biologinen perusta vahvuuksille syntyy jo lapsuudessa ja nuoruudessa. Vaikka vahvuudet eivät nuoruuden jälkeen muutukaan enää merkittävästi, ne voivat kuitenkin muuttua hieman esimerkiksi ympäristön vaikutuksesta tai tietyn vahvuuden tiedostamisen johdosta aikuisenakin. Vahvuuksien biologinen perusta hermoverkostoissa muokkautuu, kun vahvuutta käytetään tai sitä ei käytetä. Näin vahvuuteen liittyvät hermoverkostot vahvistuvat tai rapautuvat. Yksi iso vahvuuksiin vaikuttava tekijä ja näin ollen vahvuuksien biologista perustaa muovaava tekijä on ympäristö. Seuraavassa luvussa esitellään ensin yksilön sisäisiä ja sitten ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvuuksien muokkautumiseen ja jotka osaltaan aiheuttavat synapsien vahvistumista tai rapautumista.

## 2.3 Vahvuuksiin vaikuttavat tekijät

### 2.3.1 *Yksilön sisäiset tekijät*

Vahvuuksien määritelmä -luvussa vahvuudet määriteltiin kapasiteetiksi tuntea, ajatella ja käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Vaikka vahvuudet tekevät yksilöstä geneettisesti tai evolutionaarisesti luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa, vahvuuksien ilmenemiseen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Vahvuuksiin vaikuttaviin sisäisiin tekijöihin perehdytään tässä luvussa.

Biswas-Dienerin ym. (2011) mukaan kahdella ihmisellä ei ole koskaan täysin samanlaista vahvuutta. Vahvuuteen ja sen ilmenemiseen vaikuttavat konteksti sekä sisäisistä tekijöistä henkilökohtaiset arvot ja mielenkiinnon kohteet yhdessä muiden henkilön vahvuuksien kanssa. Koska yhteen vahvuuteen vaikuttaa näin moni tekijä, ei sama vahvuus ilmene kahdella henkilöllä samanlaisena tai samalla tavalla. Buckinghamin (2001) mukaan vahvuudet rakentuvat kolmesta tekijästä, jotka ovat innostus johonkin, sopivat taipumukset ja sopiva ympäristö.

Yksilön sisäisistä tekijöistä vahvuuksiin vaikuttavat etenkin kiinnostuksen kohteet ja yksilön arvot (Kashdan & McKnight 2009; McKnight & Kashdan 2009). Siksi esimerkiksi rohkeus voi ilmetä yhdellä henkilöllä hyvin eri tavoin kuin toisella henkilöllä. Samaa vahvuutta, kuten rohkeutta, voidaan myös käyttää eri tavoin. Esimerkiksi ensiapulääkärin ja tuomarin tehtävät vaativat kumpikin rohkeutta, mutta rohkeus ilmenee työssä hyvin eri tavalla. (Biswas-Diner ym. 2011.)

Yksilön vahvuuksien ilmenemiseen vaikuttavat sisäisistä tekijöistä erityisesti henkilökohtaiset arvot ja mielenkiinnon kohteet. Myös yksilön vahvuuksien kokonaisuus vaikuttaa tietyn vahvuuden ilmenemiseen. Vaikka vahvuudet havaitaan ja mitataan yksilössä (Aspinwall & Staudinger 2006, 27) ja vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin yksilön näkökulmaan, vahvuuksiin, niiden kehittymiseen ja ilmenemiseen vaikuttavat yksilön sisäisten tekijöiden lisäksi ympäristötekijät. Akateemisessa tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan vahvuuksiin vaikuttavia ympäristötekijöitä sisäisiä tekijöitä enemmän. Siksi tässä tutkimuksessa perehdytään laajemmin vahvuuksiin vaikuttaviin ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin. Ymmärtääkseen yksilön vahvuuksia, tulee ymmärtää myös niihin vaikuttavia yksilön ulkopuolisia tekijöitä. Yksilön ulkopuolisista tekijöistä vahvuuksiin vaikuttavat erityisesti sosiaaliset tekijät, joiden vaikutus vahvuuksiin esitellään luvussa 2.3.2 ja ympäristö, jonka vaikutus esitellään luvussa 2.3.3.

### **2.3.2 Sosiaalisten tekijöiden vaikutus**

Modernit persoonallisuusteoreetikot korostavat sosiaalisten tilanteiden ja tekijöiden vaikutusta yksilön käyttäytymiseen (ks. esim. Mischel & Shoda 1998). Peterson ja Seligman (2004) ovat yhdistäneet samat sosiaaliset tekijät myös vahvuuksiin. Vahvuuksien kehittämistä tutkittaessa oletetaan, että tilanteet vaikuttavat voimakkaasti vahvuuksiin ja että vahvuuksien tarkoituksenmukaisen käytön määrittävät enimmäkseen sosiaaliset tilanteet ja tekijät, eikä niinkään persoonallisuus. Tässä luvussa käsitellään vahvuuksiin vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ja vahvuuksien käytön sosiaalisia seurauksia.

Monet vahvuuksien kanssa työskentelevät lähestyvät vahvuuksia ”tunnista ja käytä” -näkökulmasta. Tämän näkökulman mukaan vahvuudet tulee ensin tunnistaa ja sitten ottaa tunnistetut vahvuudet käyttöön. ”Tunnista ja käytä” -näkökulmassa luotetaan vahvuusarviointeihin. Arvioinnissa esille nousseita vahvuuksia tarkastellaan usein erillisinä, esimerkiksi ”tuloksistasi nähdään, että olet utelias henkilö” tai vahvuuksia niputetaan keinoitekoisesti, esimerkiksi ”kerro minulle viisi parasta vahvuuttasi”. Näkökulmaa on kritisoitu siitä, että se olettaa vahvuudet yksilön psyykkisistä tekijöistä ja sosiaalisista tekijöistä irrallisina. (Biswas-Diner ym. 2011.) Sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön vahvuuksiin



(Peterson & Seligman 2004) ja siksi tässäkin tutkimuksessa on huomioitu edellisessä luvussa esiteltyjen yksilön sisäisten tekijöiden lisäksi sosiaalisten tekijöiden vaikutus vahvuuksiin.

Jokaisen ihmisen käyttäytyminen tapahtuu suhteessa toisiin ihmisiin. Kaikkialla läsnä oleva ihmissuhdekonteksti sekä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen että päinvastoin. Siksi tieteessä, jossa tutkitaan ja halutaan ymmärtää ihmisen käyttäytymistä, on huomioitava ihmisen sosiaalinen luonne ja ihmissuhteiden vaikutus käyttäytymiseen. Ihmiset elävät ihmissuhteiden verkostossa koko elämänsä ja monet vahvuudet liittyvätkin ihmisen sosiaaliseen luonteeseen ja ihmissuhteisiin. Esimerkki sosiaalisesta vahvuudesta on ihmisen kyky muodostaa ja ylläpitää suhteita toisiin ihmisiin. (Aspinwall & Staudinger 2006, 48.) Vahvuuksien sosiaalinen ulottuvuus korostuu myös monien vahvuuksien kollektiivisessa ilmenemisessä. Useat vahvuudet, kuten kärsivällisyys, yhteistyö, empatia ja myötätunto, perustuvat suhteisiin muiden ihmisten kanssa ja ovat siis jo itsessään relationaalisia. (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29; Niemiec 2013, 11–29.)

Vahvuuksien käytöllä on sosiaalisia seurauksia. Muut voivat tulkita henkilön tietyn vahvuuden positiiviseksi tai negatiiviseksi (Peterson & Seligman 2004). Vahvuudet ovat vahvasti yhteydessä arvoihin (Peterson & Seligman 2004) ja siksi ihmiset eivät aina arvosta sellaisia toisten vahvuuksia, jotka eroavat heidän omistaan (Biswas-Diener ym. 2011). Jos ihminen arvioi toisen vahvuutta, joka ei ole hänen omien arvojensa mukainen, hän voi arvioida vahvuuden negatiiviseksi, jos taas vahvuus on hänen arvoihinsa sopiva, hän luultavasti näkee vahvuuden positiivisena. Tietoisuus vahvuuksien sosiaalisista vaikutuksista voisi alentaa vahvuuksien sosiaalisia kustannuksia ja lisätä sosiaalisia hyötyjä. Se, tulkitaanko vahvuus positiiviseksi vai negatiiviseksi, on vähemmän tärkeää kuin tietoisuus siitä, että vahvuudet voivat muuttaa sosiaalista ympäristöä tai muuttua sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. Vahvuudet ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat toisiinsa kaksisuuntaisesti: sosiaalinen ympäristö voi muuttua vahvuuksien vaikutuksesta ja vahvuudet voivat muuttua sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. (Biswas-Diener ym. 2011.)

Ihmiselle on tyypillistä itsekeskeinen käyttäytyminen. Egosentrinen käyttäytyminen saattaa aiheuttaa sosiaalisia ongelmia, kun arvioidaan vahvuuksien käyttöä. (Dunning ym. 2004.) Ihmisillä on taipumus yliarvioida omat vahvuutensa ja panoksensa ryhmän tekemiseen ja samalla aliarvioida muiden vahvuuksia ja panoksia (Kruger ym. 2008). Esimerkiksi työskennellessään tiimissä yksilö havaitsee helpommin, mitä vahvuuksia hän on itse tuonut tiimin käyttöön, kuin mitä vahvuuksia muut ovat tuoneet tiimiin. Hänestä saattaa tuntua, että hänen omilla vahvuuksillaan ja panoksellaan on suurempi vaikutus onnistuneeseen lopputulokseen kuin mitä muut arvioivat painoarvoksi hänen osaltaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön vahvuuksiin, koska jokaisen käyttäytyminen tapahtuu suhteessa toisiin ihmisiin sosiaalisessa kontekstissa. Monet vahvuudet ovat itsessään relationaalisia ja ilmenevät suhteessa muihin. Vah-

vuuksien käytöllä on sosiaalisia seurauksia, kun ihmiset havainnoivat ja arvottavat muiden vahvuuksia. Vahvuuksien ilmenemiseen vaikuttaa luvussa 2.3.1 esiteltyjen yksilön sisäisten tekijöiden ja tässä luvussa esiteltyjen sosiaalisten tekijöiden lisäksi ympäristö. Ympäristön vaikutuksia vahvuuksiin esitellään seuraavassa luvussa.

### 2.3.3 *Ympäristön vaikutus*

Vahvuuksiin liittyy kontekstuaalinen riippuvuus. Vaikka vahvuudet havaitaan ja mitataan yksilössä, moniin vahvuuksiin ja niiden ilmenemiseen liittyy vuorovaikutus materian, ihmisten tai näiden yhdistelmän kanssa, joka voi vahvistaa tai heikentää yksilön vahvuuksia. (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29.) Tässä luvussa käsitellään ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat vahvuuksiin ja niiden ilmenemiseen sekä sitä, miten yksilö muokkaa omaa vahvuuksien käyttöönsä ympäristön tarpeita vastaavaksi.

Vahvuudet ovat kontekstuaalinen ilmiö, joten on huomioitava ympäristö, jos halutaan ymmärtää vahvuuksia syvällisesti (Biswas-Diner ym. 2011). On siis tärkeää huomioida ulkoiset olosuhteet, jotka voivat vaikuttaa siihen, missä määrin ihmiset käyttävät vahvuuksiaan missäkin tilanteessa (Woerkom ym. 2015). Ympäristö vaikuttaa vahvuuksiin sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä ympäristö vaikuttaa vahvuuksien kehittymiseen ja lyhyellä aikavälillä vahvuuksien ilmenemiseen. Tietyissä tilanteissa jotkut ympäristöön liittyvät seikat heikentävät ja toiset edistävät ihmisen vahvuuksien ilmenemistä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 28.)

Ympäristö ei välttämättä pidä vahvuutena sitä, mikä on hyväksi yksilölle (Aspinwall & Staudinger 2006, 128). Yksilöllä voi olla vahvuuksia, joiden käyttöä ympäristö ei tue. Kun ympäristö ei tue tiettyjen vahvuuksien käyttöä, niiden käyttö vähenee ja käyttämätön tai harvoin käytetty vahvuus haalistuu tai alkaa kadota, kuten luvussa 2.2 todettiin. (Linley & Harrington 2006.) Esimerkiksi kulttuuri on tällainen vahvuuksien käyttöön vaikuttava ympäristötekijä. Se, mitä vahvuuksia pidetään arvossa, vaihtelee kulttuurista toiseen. Kulttuurin arvoilla ja normeilla on voimakas vaikutusta siihen, mitä pidetään myönteisenä käyttäytymisenä. Piirre, joka nähdään toisessa kulttuurissa vahvuutena, voidaan nähdä toisessa kulttuurissa piirteenä, jota ihmisen tulee koittaa hillitä ja peitellä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 129.) Esimerkiksi luovuus luokitellaan usein luonteenvahvuuksiin (ks. esim. Peterson & Seligman 2004), mutta silti joissakin kulttuureissa luovuus voidaan nähdä piirteenä, jota ei kannata tuoda esille.

Pätevyyden ja vahvuuksien käytön optimaaliset määrät voidaan määrittää useimmin tilanteeseen vaikuttavilla tekijöillä ja niiden synergialla yksilöllisten vahvuuksien kanssa (Biswas-Diner ym. 2011). Vahvuudet perustuvat osittain reflektointikykyihin sekä itsesääätelyn taitoihin. Nämä auttavat ihmistä hyödyntämään optimaalista piirrettä tai säätelymekanismia oikeaan aikaan ja oikeassa suhteessa ympäristön vaatimuksiin nähden.

(Aspinwall & Staudinger 2006, 26.) Jos henkilön rooli muuttuu työssä, hän voi joutua käyttämään eri vahvuuksia kuin aiemmassa roolissaan tai muuttamaan määrää, minkä verran tiettyjä vahvuuksiaan käyttää. Vahvuuksien käytön määrän säätely voi tarkoittaa sitä, että henkilö käyttää vahvuutta enemmän tai vähemmän kuin aiemmin. Esimerkiksi asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin siirryttäessä henkilö saattaa käyttää vähemmän asiantuntijuuteen liittyviä vahvuuksiaan ja käyttää vastaavasti esimiestyön suorittamisen kannalta oleellisia vahvuuksiaan enemmän. Esimerkin tapauksessa henkilö säätelee vahvuksiensa käytön määrää laskemalla asiantuntijuuteen liittyvien vahvuuksien käyttöä ja lisäämällä esimiestyöhön liittyvien vahvuuksien määrää. (Biswas-Diner ym. 2011.) Jos taas esimerkiksi yksilö haluaa työskennellä tehokkaammin asiakkaiden kanssa, yksilö voi vaihtaa “käytä vahvuutta enemmän”, tai jopa “käytä vahvuutta eri tavalla” -lähestymistavan, ja omaksua tilalle “käytä oikeassa suhteessa tilanteeseen nähden” -lähestymistavan. Viimeisimmässä lähestymistavassa vahvuuksien käyttöä muokataan tilanteen tarpeisiin sen mukaan, kuinka paljon ja miten käytettynä vahvuus parhaiten palvelee kulloinkin tilanteen asettamia vaatimuksia. (Linley 2008.) Vahvuuksien käytön oikea tasapaino on tarpeellinen, jotta yksilö voi saavuttaa haluamansa tulokset eri tilanteissa (Young ym. 2015).

Vahvuuksien onnistunut käyttö vaatii kykyä soveltaa joustavasti niin monia resursseja ja taitoja kuin ongelman ratkaisuun tai tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan (Staudinger ym. 1995, Staudinger & Pasupathi, 2000). Erilaiset tilanteet edellyttävät ainutlaatuisia yhdistelmiä vahvuuksista ja joidenkin heikkouksien puuttumista, jotta voidaan saavuttaa optimaalisia tuloksia tietyssä tilanteessa (Biswas-Diener ym. 2011; Niemiec 2013). Akateemisessa ympäristössä esimerkiksi uteliaisuus ja luovuus ovat selvästi hyödyllisiä vahvuuksia, koska ne voivat helpottaa kiehtovien kysymysten esille nousemista ja arvokkaiden löytöjen tekemistä. Sen sijaan sotilaallisessa ympäristössä utelias ja luova yksilö voidaan nähdä kohtuuttomana, koska kyseenalaistaminen tai tavallisesta poikkeavat tavat seurata käskyjä voivat asettaa muut sotilaat vaaraan. Rohkeus ja itsesääntely ovat sen sijaan vahvuuksia, joiden käyttöön kannustetaan sotilaallisessa ympäristössä voimakkaammin. Tämä merkitsee sitä, että joidenkin ihmisellä olevien vahvuuksien kehittäminen voi olla vähemmän relevanttia ympäristössä, jossa ei tarvita niiden käyttöä. (Young ym. 2015.)

Sama käyttäytyminen voidaan nähdä yhdessä ympäristössä vahvuutena ja toisessa jopa dysfunktionaalisena eli toimintahäiriöstä johtuvana käyttäytymisenä. Esimerkiksi tilanteiden hallinta ja pyrkimys vaikuttaa objektiivisiin tapahtumiin tai olosuhteisiin vaikuttaa mielekkäältä tilanteissa, joissa yksilö kykenee vaikuttamaan niihin, mutta liittyy kielteisiin tuloksiin tilanteissa, joissa se ei ole mahdollista. (Aspinwall & Staudinger 2006, 128–129.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että ympäristö voi tukea tai rajoittaa yksilön vahvuuksien käyttöä. Yksilö muokkaa vahvuuksiaan ja niiden käytön määrää tilanteen ja ympäristön vaatimusten mukaan. Yksilö saattaa kehittää tai jättää kehittämättä joitain vahvuuksiaan ympäristön tai tilannetekijöiden vaikutuksesta. Vahvuuksien käytön tasapaino ja mukautuvuus on tärkeää, jotta yksilö pääsee haluamiinsa tuloksiin eri tilanteissa. Tavoiteltuihin tuloksiin pääseminen on yksi vahvuuksien käytön hyödyistä. Muita vahvuuksien käytön hyötyjä esitellään seuraavassa luvussa.

## 2.4 Vahvuuksien käytön hyödyt ja kritiikki

Vahvuuksien käytöllä on tieteellisessä tutkimuksessa havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilöön ja suoritukseen. Tässä luvussa esitellään vahvuuksien käytön ja vahvuusajattelun hyötyjä ja syitä. Luvun lopussa vahvuusajattelua tarkastellaan kriittisestä näkökulmasta.

### *Vahvuuksien käytön hyödyt*

Vahvuudet ovat ajattelutapoja, tunteita ja käyttäytymistä, jotka edesauttavat tehtävien hyvää suorittamista ja jotka ovat sekä energisoivia että luontaisesti motivoivia (Linley 2008, Young ym. 2015 mukaan). Vahvuudet voivat vaikuttaa mielenkiintoon ja intohimoon työtä kohtaan monella tapaa (Biswas-Diner ym. 2011). Työntekijät, joiden on mahdollista käyttää vahvuuksiaan säännöllisesti työssään, ovat sitoutuneempia töihinsä (Harter ym. 2002; Woerkom ym. 2015; Harzer & Ruch 2013; Harzer & Ruch 2012). Vahvuuksien käyttö johtaa intohimoisempaan ja energisempään työntekoon (Linley 2008, 74–75). Tutkimusten mukaan innostus liittyy erilaisiin työhön liittyviin lopputuloksiin kuten työtyytyväisyyteen (Peterson ym. 2009).

Vahvuuksien käyttö on lisäksi laajalti yhdistetty työsuoritusten onnistumiseen (Asplund & Blacksmith 2012, 353–365; Clifton & Harter 2003, 115; Hodges & Asplund 2010, 213–220; Clifton & Hodges 2004, 256–268). Vahvuuksiaan työssään käyttävät onnistuvat paremmin sekä niissä tehtävissä, jotka kuuluvat heidän tavanomaiseen työnkuvaansa kuin myös niissä tehtävissä, jotka poikkeavat heidän tavanomaisesta työstään (Van Woerkom & Meyers 2015). Mitä enemmän yksilöillä on mahdollisuuksia käyttää vahvuuksiaan työssään, sitä todennäköisemmin he eivät ainoastaan täytä heiltä vaadittuja tehtäviä, vaan myös sopeutuvat paremmin muutoksiin ja toimivat proaktiivisemmin työympäristössään. (Clifton & Harter 2003, 111–121; Hodges & Clifton 2004; Hodges & Asplund 2010, 213–220). Kun ihminen saa uppoutua tehtävään, jossa hän pääsee käyttämään vahvuuksiaan, hän kokee usein syvää keskittymistä ja saavuttaa helpommin jopa flow-tilan

(Csikszentmihalyi 1990; Dubreuil ym. 2014). Tämä syvä keskittyminen ja flow-tila selittää osittain sitä, miksi ihminen onnistuu helpommin käyttäessään vahvuuksiaan tehtävän suorittamiseen (Buckingham 2007). Positiivinen yhteys vahvuuksien käytön, työhön sitoutumisen ja tehtävistä suoriutumisen välillä on löydetty useita eri ammattikuntia tutkitessa (Harzer & Ruch 2012; Harzer & Ruch 2013).

Vahvuuksiin käyttöön liittyviä hyötyjä on selitetty sillä, että mahdollisuus käyttää vahvuuksia työssään saa ihmiset tuntemaan olonsa tehokkaiksi, innostuneiksi ja luontaisesti motivoituneiksi. Työntekijöiden nähdään käyttävän näitä positiivisia psykologisia tunnetiloja resursseina ja polttoaineena onnistuneille työsuorituksille. Lisääntyneet positiiviset tunteet antavat työntekijöille motivaatiota ja energiaa työskennellä kovemmin ja pidempään. Positiiviset tunteet työssä lisäävät lisäksi ennakointikykyä ja kykyä sopeutua muutoksiin. (Woerkom ym. 2015; Dubreuil ym. 2014; Carmeli ym. 2009; Salanova ym. 2005.) Vahvuuksien käyttö, ennakoiminen ja kyky sopeutua muutoksiin lisäävät työntekijän oma-aloitteista käyttäytymistä. Oma-aloitteinen käyttäytyminen on tärkeä tekijä työn tuloksellisuudessa. (Belschak & Den Hartog 2009; Crant 2000.) Oma-aloitteiset työntekijät suoriutuvat paremmin työssään. Tämä johtuu siitä, että he luovat suotuisat olosuhteet työn tekemiseen, ehkäisevät negatiivisia tapahtumia tapahtumasta, suunnittelevat paremmin ja ovat aktiivisempia hyödyllisen tiedon hankkimisessa. (Crant 2000; Baer & Frese 2003.) Vahvuuksien käytön myötä lisääntyneen ennakointikyvyn, muutoksiin sopeutumisen ja proaktiivisuuden avulla saavutetut paremmat tulokset selittänevät sitä, että vahvuuksien käyttäminen vähentää tutkimusten mukaan stressin kokemista työssä (Wood ym. 2011) ja lisää yksilöllisen hyvinvoinnin tunnetta (ks. esim. Govindji & Linley 2007; Young ym. 2015).

Vahvuuksien käyttäminen työssä parantaa kykyä selviytyä työn vaatimuksista ja vähentää sairauspoissaolojen määrää (Nishii ym. 2015). Työntekijät palautuvat paremmin työstään, kun he saavat käyttää työn suorittamiseen vahvuuksiaan (Linley 2008). Mikäli työntekijää kannustetaan käyttämään vahvuuksiaan työssään, hän kokee työnsä mielekkäämmäksi. Tämä vaikuttaa positiivisesti hänen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa. Vahvuuksien käyttö auttaa työntekijöitä täyttämään työn vaatimukset. Lisäksi yksilöiden, joita esimies kannustaa hyödyntämään vahvuuksiaan, itsetunto on tutkimusten mukaan korkeampi verrattuna yksilöihin, joita ei kannusteta käyttämään vahvuuksiaan työssään. Kun työntekijöitä kannustetaan käyttämään heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan, heistä tuntuu, että heitä arvostetaan heidän ainutlaatuisen osaamisensa ja kokemuksensa vuoksi. (Nishii ym. 2015.) Työntekijät kokevat vahvuuksiaan käyttäessään lisäksi todennäköisemmin olevansa oikeassa työtehtävässä, jossa he ovat sekä hyödyksi organisaatiolle että pääsevät täyttämään omia henkilökohtaisia päämääriänsä. Tällaiset tärkeyden ja täyttymyksen tunteet puolestaan lisäävät hyvinvointia. (Linley 2008.) Lisääntynyt hyvinvointi näkyy konkreettisesti työntekijöiden sairastelun vähentymisenä. Tutkimuksissa onkin siis

löydetty vahva yhteys vahvuuksien käyttöön kannustamisen ja vähentyneiden sairauspoissaolojen välillä. (Nishii ym. 2015.)

Yksilö kokee työnsä mielekkäämmäksi, kun hän pääsee käyttämään vahvuuksiaan. Samalla hänen vahvuutensa, kyvykkyytensä ja kompetenssinsa kehittyvät entisestään. (Berg ym. 2008.) Ihmisellä on luontainen tarve kokea olevansa pätevä. Pätevyyden tunteen tarve kuvastaa ihmisen halua hallita ympäristöään, päästä käytöksellään positiiviseen lopputulokseen ja suoriutua erilaisista haasteista. Pätevyyden tunne täyttyy todennäköisemmin ja vaivattomammin, kun ihminen saa käyttää vahvuuksiaan, jolloin hän todennäköisemmin myös onnistuu tekemässään. (Vogt ym. 2016.)

Vahvuuksien käytöllä on havaittu useissa tutkimuksissa olevan runsaasti positiivisia vaikutuksia yksilöön. Yksilön onnellisuus ja hyvinvointi lisääntyvät, hän tuntee itsensä motivoituneemmaksi ja stressi vähenee. Lisäksi yksilön psykologiset tarpeet, kuten autonomian ja kyvykkyyden tuntemisen tarve sekä tarve kuulua joukkoon, täyttyvät. Tutkijoiden mielipiteet eriävät kuitenkin sen suhteen, onko yksilön kannattavampaa keskittyä vain ydinvahvuksiensa kehittämiseen vai kehittää myös muita vahvuuksiaan tai jopa heikkouksiaan. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että myös muihin kuin vahvuuksiin keskittyminen luo yksilölle monipuolisemmin psykologisia työkaluja, joiden ansiosta yksilö osaa toimia erilaisissa ympäristöissä ja saavuttaa paremman lopputuloksen myös tilanteissa, jotka eivät ole hänelle tuttuja. (Young ym. 2015.) Osa tutkijoista ajattelee, että ihmisten kannattaa keskittyä luonnollisten vahvuksiensa kehittämiseen. Heidän mukaan sellaista osaamista kehittämällä, joka ei ole ihmisen luonnollinen vahvuus, ihminen voi oppia paremmaksi ja kehittyä. Osaaminen ei tule kuitenkaan yltämään tuloksiin, joihin päästään kehittämällä sellaisia vahvuuksia, joihin yksilöllä on luonnostaan potentiaalia. (Linley & Harrington 2006.) Positiivinen psykologia hakeekin tasapainoa heikkouksien ja vahvuuksien välillä: se on perspektiivi, jonka läpi katsotaan sekä vahvuuksia että heikkouksia ja pyritään vahvistamaan elämän parhaita asioita ja korjaamaan huonoimmat (Seligman 2002).

Useimpien organisaatioiden henkilöstöhallinnon käytännöt perustuvat edelleen heikkousperustaiseen malliin, jossa henkilön heikkoutta pidetään suurimpana kehittymismahdollisuutena (Roberts ym. 2005; Bouskila-Yam & Kluger 2011). Sen lisäksi, että heikkoudet nähdään useissa yrityksissä suurimpana kehitysmahdollisuutena, useimmat yritykset ottavat työntekijöidensä vahvuudet itsestänselvyyksinä ja keskittyvät siksi työntekijöidensä heikkouksien minimalisointiin. Yrityksistä tulee näin asiantuntijoita niillä alueilla, joilla heidän työntekijänsä ponnistelevat onnistuakseen. Usein nämä alueet nähdään mahdollisuuksien alueina, joissa työntekijöiden on mahdollista kehittyä. Yrityksissä ollaan usein innokkaita kouluttamaan työntekijöitä juuri näillä mahdollisuuksien alueilla heikkouksien korjaamiseksi. Toisinaan tämä lähestymistapa on välttämätön. Jos työntekijällä on jokin työntekoa vaikeuttava heikkous tai tapa, kouluttamisesta on luultavasti apua ja heikkouden parantaminen helpottaa työntekoa. Tällaisissa koulutuksissa

työntekijät eivät kuitenkaan varsinaisesti kehity osajaksi vaan tällainen koulutus on enemmänkin vahinkojen estämistä. Vahinkojen estämiseen pohjautuva koulutus ei ole hyvä perusta yksilön tai organisaation menestykselle tai päämäärien saavuttamiseen. Sen sijaan vahvuuksiin keskittyminen auttaa yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan huipputuloksia. (Buckingham & Clifton 2004, 8.) Se, että organisaatiossa oivalletaan ja onnistutaan tekemään näkyväksi vahvuuksien käytön ja tulosten välinen yhteys, voi auttaa päättäjiä toteuttamaan vahvuusperustaisia HR-käytäntöjä organisaatiossa (Woerkom ym. 2015).

### ***Kriittinen näkökulma vahvuusajatteluun***

Vahvuuksiin keskittymisen haittoja on tutkittu hyvin vähän ja niistä on käyty niukasti akateemista keskustelua. Tutkijat korostavat yleensä vahvuuksiin keskittymisen etuja, koska tutkimustulokset kannustavat siihen. (ks. esim. Seligman ym. 2005; Govindji & Linley 2007; Stefanyszyn, 2007; Wood ym. 2011.) Vahvuuksiin keskittymistä on kuitenkin kritisoitu siitä, että kun ihmiset kokevat epäonnistumisia tai takaiskuja, kuten he väistämättä jossain vaiheessa kokevat, työskennellessään omalla vahvuusalueellaan epäonnistuminen on heille psykologisesti vaikeampaa käsitellä verrattuna siihen, että he työskentelisivät neutraalilla tai heikkouksiinsa liittyvällä alueella (Biswas-Diner ym. 2011). Kun ihminen käyttää vahvuuksiaan päästäkseen tavoitteeseensa, hän on yleensä itsevarma ja optimistinen onnistumisestaan (Proctor ym. 2011). Jos ihminen epäonnistuu tällaisessa tilanteessa, jossa hän on ennakoanut voimakkaasti menestystä, hän on pettyneempi tai ankarampi itselleen verrattuna niihin tilanteisiin, joissa hänen arvionsa onnistumisestaan on varovaisempi. Vahvuuksien korostaminen ja käyttäminen tekee siis yksilöstä haavoittuvaisemman, mikäli hän epäonnistuu tavoitteessaan. (Biswas-Diner ym. 2011.)

Vahvuuksien tunnistamisen ja käytön hyödyistä on selvää näyttöä tieteellisessä yhteisössä. Mikäli korostetaan yksilön ydinvahvuuksia, saattavat muut vähemmän kehittyneet vahvuudet jäädä huomioimatta. Nämä vähemmän kehittyneet vahvuudet voisivat olla arvokkaita ja hyödyllisiä yksilölle, mikäli myös niiden kehittämiseen keskityttäisiin. Osa tutkijoista esittääkin tasapainoisempaa lähestymistapaa vahvuuksiin, jossa keskityttäisiin sekä ydinvahvuuksiin että vähemmän kehittyneisiin vahvuuksiin. Tällainen tasapainoinen lähestymistapa vahvuuksiin tarkoittaa, että yksilöllä on laajempi psykologinen työkalupakki eri tilanteiden vaatimuksiin sopeutuessaan. Tasapainoinen lähestymistapa myös auttaa pääsemään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin monenlaisissa tilanteissa. (Kashdan & Rottenberg 2010.) Vahvuuksien tutkimus perustuu hyvin voimakkaasti kahden perusoletukseen. Ensimmäinen perusolettamus on, että henkilön ydinvahvuuksien käyttö korreloi voimakkaammin hyvinvoinnin kanssa verrattuna siihen, että kaikkia vah-

vuuksia käytettäisiin ja kehitettäisiin tasapainossa toisiinsa nähden. Toinen perusoletta-  
mus on, että vahvuuksien tunnistaminen, käyttäminen ja kehittäminen edellyttävät tie-  
toista itsetuntemusta. (Young ym. 2015.)

Yhteenvedona vahvuuksien käytön hyödyistä voidaan todeta, että vahvuuksien käy-  
töllä on havaittu tieteellisessä tutkimuksessa olevan runsaasti positiivisia vaikutuksia niin  
yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen kuin työsuoritusten onnistumiseenkin. Positiiviset  
tunteet työssä paitsi lisäävät työn mielekkyyden ja onnistumisen tunteita, myös näkyvät  
konkreettisesti lisääntyneenä hyvinvointina esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymi-  
senä. Tutkijat ovat kuitenkin keskenään eri mieltä siitä, kannattaako ihmisen keskittyä  
vain luonnollisten vahvuksiensa kehittämiseen vai kehittää myös heikkouksiaan. Vah-  
vuuksiin keskittymistä on kritisoitu siitä, että vahvuuksien käyttöön liittyviä epäonnistu-  
misia on psykologisesti vaikeampaa käsitellä kuin heikkouksiin liittyviä epäonnistumisia.  
Pelkkiin ydinvahvuuksiin keskittymistä on myös kritisoitu ja osa tutkijoista kannattaa ta-  
sapainoisempaa lähestymistapaa vahvuuksien kehittämiseen.

Jotta yksilö voi tietoisesti saavuttaa vahvuuksien käyttöön liittyviä positiivisia vaikutuk-  
sia tai päättää, onko hänestä oleellista kehittää vain ydinvahvuuksiaan vai keskittyä tasa-  
painoisempaan kehittämiseen, hänen tulee tiedostaa vahvuutensa. Kun yksilö tiedostaa  
vahvuutensa, hän voi tietoisesti kehittää ja käyttää niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Seu-  
raavassa luvussa keskitytään ihmiseen tietoisuuteen omista vahvuuksistaan.

## 2.5 Ihmisen tietoisuus omista vahvuuksistaan

Tässä luvussa perehdytään vahvuuksien tunnistamiseen liittyviin tekijöihin ja hyötyihin  
sekä pohditaan, kuinka objektiivisesti ihmiset ylipäätään tunnistavat vahvuuksiaan. Lu-  
vun lopussa esitetään kritiikkiä vahvuuksien tunnistamiseen liittyen.

Vahvuudet ovat potentiaalia erinomaisuudelle. Vahvuuksia voi kehittää lisäämällä tie-  
toisuutta niistä. Tietoisuuden lisääminen vaatii vaivaa, mutta helpottaa vahvuuksien tar-  
koituksenmukaista käyttämistä. (Biswas-Diner ym. 2011.) Yksilöt voivat olla enemmän  
tai vähemmän tietoisia vahvuuksistaan (Linley & Harrington 2006). Kun yksilö on tietoi-  
nen vahvuuksistaan, hän osaa käyttää todennäköisemmin niitä tilanteen vaatimalla tavalla  
(Biswas-Diner ym. 2011). Tietoisuuteen vaikuttavat vahvuuksien käytön säännöllisyys,  
mahdollisuudet käyttää vahvuuksia, tilannekohtaiset vaatimukset ja vahvuuksien tarkoi-  
tustenmukaisuus kussakin kontekstissa (Aspinwall & Staudinger 2006, 76). Yksilön itse-  
reflektiiviset kyvyt ovat vahvuuksien käytön ja kehittämisen ydin (Aspinwall & Staudin-  
ger 2006, 76).

Sekä koulutusjärjestelmä että työpaikat ovat erikoistuneita siirtämään tietoa ja tukki-  
maan mahdolliset aukot osaamisessa ja siksi vahvuuksia koskevan tietoisuuden kehittä-  
minen jää helposti huomiotta kouluissa ja työpaikoilla (Buckingham & Clifton 2004, 32).



Vahvuuksien käytön hyödyistä on kuitenkin paljon tieteellistä näyttöä (ks. esim. Biswas-Diner ym 2011; Woerkom 2015) ja jotta ihminen voi käyttää vahvuuksiaan saavuttaakseen näitä hyötyjä, tulee hänen tuntea omat vahvuutensa (Biswas-Diner ym. 2011).

Ihmisen tietoisuus omista vahvuuksistaan mahdollistaa toisten ja oman käyttäytymisen arvioinnin ja ennakkoinnin (Humphrey 1984, Aspinwallin & Staudingerin 2006,76 mukaan). Tietoisuus vahvuuksista mahdollistaa toimintasuuntien suunnittelun ja toimintakyvyn mittaamisen. Ihmiset kohtaavat uusia haasteita usein. Haasteet ovat ratkaistavissa, jos ihminen pystyy käyttämään tilanteissa taitojaan ja vahvuuksiaan tarvittavalla tavalla. (Aspinwall & Staudinger 2006, 76.)

Kun ihminen on tietoinen omista vahvuuksistaan, hän voi valjastaa vahvuutensa paremmin käyttöönsä. Tutkijoilla on kuitenkin eriäviä käsityksiä siitä, tarkoittaako vahvuuksien tunnistaminen ja niiden valjastaminen sitä, että yksilö tulee entistä paremmaksi vai että yksilö pystyy käyttämään vahvuuksiaan enemmän, jopa maksimaalisesti vai että yksilö oppii tietämään, milloin käyttää vahvuuttaan ja kuinka voimakkaasti (Biswas-Diner ym. 2011). Voimakkaimmin tieteellisessä tutkimuksessa ollaan kahden vaihtoehdon kannalla: vahvuuksien tehokas valjastaminen tarkoittaa vahvuuksien käytön maksimointia tai vahvuuksien käytön sopivaa määrää. Osa tutkijoista hahmottaa vahvuudet ihmisen pysyvinä piirteinä, jotka tulee tunnistaa ja tuoda yksilön tietouteen, jotta hän voi käyttää niitä mahdollisimman voimakkaasti ja usein. Osa tutkijoista taas hahmottaa vahvuudet dynaamisina piirteinä. Vahvuudet ovat heidän mukaansa ihmisen potentiaalia ja kapasiteettia erinomaisuudelle. Vahvuuksia voidaan jalostaa lisäämällä tietoisuutta yksilön potentiaalisista vahvuuksista. Tietoisuuden lisäksi vahvuuksien kehittäminen vaatii kovaa työtä, jotta vahvuudet saataisiin mahdollisimman hyvin tilanteeseen sopivaan käyttöön. (Biswas-Diener ym. 2011.)

Biswas-Dienerin ym. (2011) tutkimuksissa kävi ilmi, että ihmiset ovat usein sokeita omille vahvuuksilleen. Biswas-Diener ym. tutkivat kvalitatiivisessa tutkimuksessaan 50:tä huomattavasti keskivertoa rohkeampaa ihmistä. Tutkittavat kokivat vahvuutensa tavallisiksi ominaisuuksiksi eivätkä harvinaisiksi tai ainutlaatuisiksi. He olettivat muiden toimivan samalla tavalla tilanteissa, joissa heidän käytöksensä oli osoittanut poikkeuksellista rohkeutta. Tutkimus vahvisti aikaisempaa käsitystä psykologisista sokeista pisteistä omien vahvuuksien arvioinnissa. Sokeat pisteet saattavat tutkimuksen mukaan vääristää itsearviointimenetelmien tuloksia.

Ihmisten sokeus omia vahvuuksiaan kohtaan saattaa johtua eri syistä. Ihmiset ovat taipuvaisia yliarvioimaan omien ja muiden ajatusten ja toiminnan samankaltaisuutta. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa yksilö ei huomaa omien vahvuksiensa ainutlaatuisuutta vaan ajattelee muiden toimivan vastaavassa tilanteessa samalla tavalla. Vahvuudet ovat usein punoutuneet yksilön henkilökohtaisiin arvoihin. Tästä syystä yksilö saattaa kokea ennemminkin toimineensa tilanteessa oikein eli tehneensä sen mitä tilanteessa hänen arvonsa mukaan kuuluu tehdä, kuin käyttäneensä vahvuuksiaan. Ihmiset saattavat myös

aliarvioida, etenkin haastavissa tehtävissä, kyvykkyytensä keskivertoa matalammaksi. (Biswas-Diener ym. 2011.)

Vahvuuksiin liittyviä sokeita pisteitä on tutkittu tieteellisessä vahvuustutkimuksessa hyvin vähän. Jos ymmärrystä niistä halutaan lisätä, olisi tarpeellista tutkia ainakin, missä vahvuussokeutta voidaan odottaa ilmenevän. Ihmisen on yleisesti helpompi tunnistaa tiettyjä vahvuuksiaan kuten huumorintajua kuin toisia vahvuuksiaan kuten ystävällisyyttä, uteliaisuutta tai rohkeutta. Jos alalla tehtäisiin laajempaa tutkimusta siitä, mitkä vahvuudet ovat tyypillisesti huonosti tunnistettuja, olisi tulosten pohjalta mahdollista kehittää keinoja, joilla yleisesti huonosti tunnistetut vahvuudet voitaisi tuoda ihmisten tietouteen helpommin. (Biswas-Diener ym. 2011.)

Vahvuuksien tunnistamista on myös kritisoitu. Vahvuuksien tunnistaminen saattaa johtaa alisuoriutumiseen (ks. esim. Mueller & Dweck 1998). Jos yksilö uskoo, että hänen tietoudessaan olevat vahvuudet ovat vakaa kokonaisuus, hän ei välttämättä ole valmis ponnistelemaan vahvuksiensa kehittämiseksi eikä löytääkseen uusia mahdollisuuksia niiden käyttämiseksi (Smiley & Dweck 1994; Hong ym. 1999). Tämä saattaa myös selittää sen, miksi ihmiset usein näkevät enemmän vaivaa heikkouksiensa parantamiseksi kuin vahvuksiensa kehittämiseksi. Heistä saattaa tuntua, että heikkouksia kehitettäessä on enemmän varaa kehittyä verrattuna vahvuuksien kehittämiseen. (Biswas-Diener ym. 2011.)

Tämän luvun teorian perusteella voidaan todeta, että vaikka reflektiivisyys on ihmis-  
lajille tyypillistä, ihmiset eivät aina ole välttämättä tietoisia ainakaan kaikista vahvuuk-  
sistaan. Ihmisen tietoisuus omista vahvuuksistaan mahdollistaa niiden optimaalisen käy-  
tön eri tilanteissa sekä vahvuuksien tietoisien kehittämisen. Ihmiset ovat silti usein sokeita  
omille vahvuuksilleen. Erilaisilla keinoilla luokitella ja mitata yksilön vahvuuksia, joita  
esitellään luvussa 2.6, on pyritty helpottamaan yksilön vahvuuksien tunnistamista.

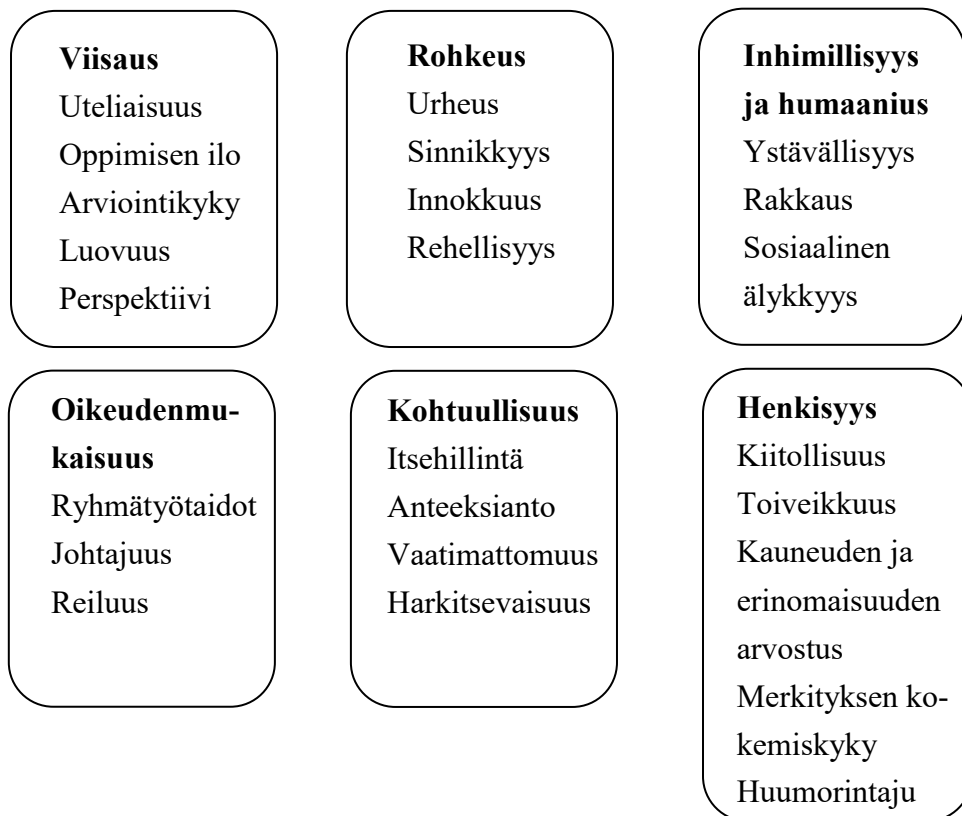
## 2.6 Vahvuuksien luokitteleminen

Perinteisessä sairauksiin ja vajavuuksiin keskittyvässä kliinisessä psykologiassa on luotu selkeä luokittelu sairauksille ja vajaavaisuuksille täsmällisine määritelmineen. Vielä 2000-luvun taitteessa positiivinen psykologia oli vailla yleisesti hyväksyttyä vahvuuksien luokittelua ja siksi vahvuuksien tutkimusta oli vaikea edistää. (Aspinwall & Staudinger 2006, 314.) Positiivisen psykologian kentällä kaivattiin vahvuuksien yhtenäistä luokitte-  
lua, jotta samoista asioista puhuttaisiin samoilla nimillä (Buckingham & Clifton 2004, 32; Peterson & Seligman 2004).

Heinäkuussa 2000 käynnistettiin VIA (*Values in action*)-luokitteluprojekti, jonka tar-  
koituksena oli luoda alalle yhteinen sanasto ja suuntaviivat tutkimuksille, joilla pyritään

edistämään ihmisten potentiaalin tunnistamista. Luokittelu ihmisten vahvuuksista ja hyveistä luotiin VIA Inventory of Strengths -tutkimuksen pohjalta. VIA Inventory of Strengths -tutkimus on kattava tutkimus, jossa on pyritty identifioimaan vahvuudet ja hyveet, jotka esiintyvät läpi historian ja kulttuurien ajankohdasta, paikasta ja poliittisesta järjestelmästä riippumatta. (Peterson & Seligman 2004; Seligman ym. 2005.) VIA-luokittelu on nyt yksi positiivisen psykologian tärkeimmistä teorioista. (Biswas-Diener, 2006; Park ym. 2006). Myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet, että näiden luokittelun mukaisten vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen voi johtaa muun muassa hyvinvoinnin kasvamiseen (Seligman ym. 2005; Forest ym. 2012; Mongrain & Anselmo-Matthews 2012; Gander ym. 2013) ja korkeampaan työhön sitoutumiseen (Littman-Ovadia & Steger 2010; Harzer & Ruch 2012; Harzer & Ruch 2013).

VIA-luokittelussa vahvuudet määritellään hyveiden kautta. Luokittelussa henkilökohtaiset hyveet ovat luontevahvuuksien perusta. Ihmisen kuusi hyvettä ovat viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys. Hyveet voidaan määrittellä 24 luontevahvuuden piirteen kautta. Kukin hyve pitää sisällään 3–5 luontevahvuutta. Luontevahvuudet ovat osittain tilannesidonnaisia; erilaisissa tilanteissa korostuvat eri luontevahvuudet. (Peterson ja Seligman 2004, 13–14.) Kuviossa 1 on esitelty hyveet ja niihin lukeutuvat luontevahvuudet Petersonin ja Seligmanin (2004) määrittelyn mukaisesti.



Kuvio 2 Hyveet ja luontevahvuudet

Viisauden hyve näkyy kognitiivisina vahvuuksina. Hyveeseen kuuluu viisi luonteen-  
vahvuutta: uteliaisuus, oppimisen ilo, arviointikyky, luovuus ja perspektiivi eli näkökul-  
manottokyky. Rohkeuden hyveeseen kuuluvat urheus, sinnikkyys, innokkuus ja rehelli-  
syys. Näiden vahvuuksien avulla ihminen voi saavuttaa tavoitteita sisäisistä tai ulkoisista  
vastoinkäymisistä huolimatta. Inhimillisyyden ja humaaniuden hyveeseen lukeutuvat ys-  
tävällisyys, kyky rakastaa ja ottaa rakkautta vastaan sekä sosiaalinen älykkyys. Nämä  
vahvuudet ilmenevät ihmissuhteissa huolehtimisena ja ystäväystymisenä. Oikeamielisyy-  
den ja oikeudenmukaisuuden hyveeseen kuuluvat ryhmätyötaidot, johtajuus ja reiluus.  
Myös nämä luonteenvahvuudet liittyvät ihmissuhteisiin, mutta näkyvät enemmän yksilön  
ja yhteisön välisessä suhteessa. Kohtuullisuuden hyve hillitsee toimintaamme. Se kattaa  
itsehillinnän, anteeksiannon, vaatimattomuuden ja harkitsevaisuuden hyveet. Henkisyy-  
den hyve koostuu kiitollisuudesta, toiveikkuudesta, kauneuden ja erinomaisuuden arvostus-  
tuksesta, merkityksen kokemiskyvystä ja huumorintajusta. (Peterson & Seligman 2004,  
93–599.)

Tutkijat epäilevät hyveiden perustan olevan biologiassa, sillä nämä hyveet ovat säily-  
neet evoluutiossa. Tieteellistä näyttöä biologisesta perustasta ei kuitenkaan ole. (Peterson  
& Seligman 2004.) Kaikki kuusi hyvettä ovat niin VIA-luokittelun kuin myös myöhem-  
pien tutkimusten mukaan universaaleja (Peterson & Seligman 2004; Biswas-Diener 2006;  
Park ym. 2006). Hyveet ovat abstrakteja ja käsitteellisiä, siksi niiden määrällinen mittaa-  
minen on hankalaa. Niitä voidaan kuitenkin luokitella ja tunnistaa yksilössä. (Peterson &  
Seligman 2004.)

Clifton (Buckingham & Clifton, 2001, 25) määrittelee vahvuudet johdonmukaiseksi,  
lähes täydelliseksi suorituskyyvyksi suoritettaessa jotakin toimintaa tai tehtävää. Hänen  
määritelmässään vahvuudet käsitteellistetään kyvykkyydeksi, joka jalostuu osaamisella  
ja taidoilla. Tähän määritelmään ja laajoihin haastatteluihin perustuen Gallup-organisaatio  
on rakentanut luokittelun 34 kyvystä (Asplund ym. 2007). Tämä luokittelu, Clifton  
Strengthsfinder, luotiin välineeksi helpottamaan yksilöitä vahvuuksien tunnistamisessa ja  
rakentamisessa (Dubreuil ym. 2014). Clifton Strengthsfinder perustuu akateemiseen tut-  
kimukseen ja on akateemisesti noteerattu luokittelu. Kykyjen tunnistaminen on kuitenkin  
sittemmin kaupallistettu yksilöille, johtajille, organisaatioille ja kouluttajille suunnatuiksi  
paketeiksi, joilla tunnistetaan vahvuuksia, analysoidaan niitä ja annetaan vinkkejä niiden  
hyödyntämiseen työssä (Clifton Strengths). Luokittelu on sittemmin kaupallistettu ja siksi  
siihen ei pureuduta sen syvemmin tässä tutkimuksessa.

Inhimillisen pääoman, kuten vahvuuden, varsinainen mittaaminen on hankalaa, koska  
se on aineeton ominaisuus, jolle on vaikeaa määrittää mittareita tai tasoja (Mason 2012,  
352, Martinaitiksen 2014 mukaan). Vahvuusmittarin osana saatetaan helppouden vuoksi  
käyttää esimerkiksi koulutuksen määrää tai tutkintoa, vaikka sama koulutustaso ei välttä-  
mättä merkitse samaa osaamisen määrää ja laatua (Martinaitis 2014; Brown 1999). Vah-

vuusmittareita on silti pyritty luomaan yksilöiden ja tieteellisen yhteisön tueksi. Vahvuuksien tunnistaminen yksilötasolla helpottuu mitattavuuden avulla (Biswas-Diener ym. 2011). Yhteisötasolla vahvuusmittareilla pyritään tukemaan vahvuuksien tieteellistä tutkimista (Buckingham & Clifton 2004, 32). Vahvuuksia mitattaessa tietoa vahvuuksista voidaan kerätä esimerkiksi käyttäytymistä seuraamalla ja arvioimalla, puolison tai muun läheisen henkilön raporteista ja biologisia kasvualustoja analysoimalla. Vahvuuksien tieteellisen tutkimuksen tueksi vahvuuksia voidaan mitata myös strukturoiduin haastatteluin ja kyselylomakkein. (Aspingwall & Staudinger 2006.)

Vahvuuksille ovat kehitetty yleisesti hyväksytty luokittelu vasta 2000-luvun puolella. Vaikka vahvuusluokitteluja ja -mittareita on luotu muitakin, VIA-luokittelu on lunastanut parhaiten paikkansa alan tutkijoiden keskuudessa. VIA-luokittelussa hyveet ovat luonteenvahvuuksien perusta. Luokittelussa kuuden hyveen alle sijoittuu yhteensä 24 luonteenvahvuutta, joiden on myöhemmissä tutkimuksissa todettu olevan universaaleja.

## 2.7 Yhteenveto vahvuuskirjallisuudesta

Vahvuuden tutkimus on yksi positiivisen psykologian ydinalueista. Siinä missä perinteinen psykologia tarkastelee mielen sairauksia ja poikkeavuuksia, positiivinen psykologia keskittyy eheyden edellytyksiin ja keinoihin lisätä inhimillistä kukoistusta. Vaikka vahvuus onkin positiivisen psykologian käsitteistöä, on se voimakkaasti tieteiden välinen ilmiö. Vahvuudesta on useita akateemisia määritelmiä, joista jokainen korostaa hieman eri asioita. Määritelmissä ollaan kuitenkin melko yhtä mieltä siitä, että vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa. Vahvuudet nähdään jokaisella olemassa olevaksi kapasiteetiksi, joka useimpien määritelmien mukaan muovautuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Vahvuuksilla on useita rinnakkaisia, jopa päällekkäisiä, käsitteitä.

Biologinen perusta vahvuuksille syntyy jo lapsuudessa ja nuoruudessa. Vahvuudet eivät enää nuoruuden jälkeen muutu biologisesti merkittävästi. Vaikka merkittäviä muutoksia vahvuuksien biologiseen perustaan ei aikuisena tulekaan, vahvuudet voivat kuitenkin hieman muovautua esimerkiksi ympäristön tai vahvuuden tiedostamisen vaikutuksesta. Vahvuuksien biologinen perusta hermoverkostoissa muovautuu, kun vahvuutta käytetään tai sitä ollaan käyttämättä. Tämän myötä vahvuuteen liittyvät hermoverkostot vahvistuvat tai rapautuvat.

Vaikka vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa, vahvuuksien ilmenemiseen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä vahvuuksiin vaikuttavat ainakin henkilökohtaiset arvot ja mielenkiinnonkohteet yhdessä henkilön muiden vahvuuksien kanssa. Akateemisessa tutkimuksessa ollaan keskitytty tutkimaan vahvuuksiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä sisäisiä tekijöitä enemmän.

Ulkoisista tekijöistä keskeisimmin vahvuuksiin vaikuttavat sosiaaliset tekijät ja ympäristö. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön vahvuuksiin, koska jokaisen käyttäytyminen tapahtuu suhteessa toisiin ihmisiin senhetkisessä sosiaalisessa kontekstissa. Monet vahvuudet ovat itsessään relationaalisia ja ilmenevät suhteessa muihin. Vahvuuksien käytöllä on sosiaalisia seurauksia, kun ihmiset havainnoivat ja arvottavat muiden vahvuuksia. Ympäristö vaikuttaa vahvuuksiin sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä ympäristö vaikuttaa vahvuuksien kehittymiseen ja lyhyellä aikavälillä vahvuuksien ilmenemiseen. Yksilö muokkaa vahvuuksiaan ja niiden käytön määrää tilanteen ja ympäristön vaatimusten mukaan.

Vahvuuksien käytöllä ja kehittämisellä on tutkimuksissa havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia niin yksilön hyvinvointiin kuin työsuoritukseenkin. Vahvuuksien käyttöön liittyviä hyötyjä on selitetty sillä, että mahdollisuus käyttää vahvuuksia työssään saa ihmiset tuntemaan olonsa tehokkaiksi, innostuneiksi ja luontaisesti motivoituneiksi. Työntekijät käyttävät näitä positiivisia tunnetiloja polttoaineena onnistuneille työsuorituksille. Tutkijat ovat erimielisiä siitä, kannattaako yksilön keskittyä vain ydinvahvuuksiansa kehittämiseen vai kehittää myös muita vahvuuksiaan tai jopa heikkouksiaan. Vahvuuksiin keskittymisen haittoja on tutkittu hyvin vähän ja niistä on käyty hyvin niukasti keskustelua, koska tutkimustulokset kannustavat keskittymään vahvuuksien etuihin.

Tietoisuuden lisääminen omista vahvuuksistaan vaatii vaivaa, mutta helpottaa vahvuuksien tarkoituksenmukaista käyttämistä. Yksilön itsereflektiiviset kyvyt ovat vahvuuksien käytön ja kehittymisen ydin. Tutkijoilla on eriäviä käsityksiä siitä, tarkoittaako vahvuuksien tunnistaminen ja valjastaminen sitä, että yksilö tulee entistä paremmaksi vai että yksilö pystyy käyttämään vahvuuksiaan enemmän, jopa maksimaalisesti, vai että yksilö oppii vahvuuksien sopivan käytön.

Perinteisessä sairauksiin ja vajaavaisuuksiin keskittyvässä kliinisessä psykologiassa on ollut pitkään selkeät luokittelut sairauksille ja vajaavaisuuksille täsmällisine määrittelyineen. Vahvuuksien kentälle vastaava luokittelu tehtiin vasta 2000-luvulla. VIA (*values in action*)-luokittelussa on pyritty identifioimaan vahvuudet ja hyveet, jotka esiintyvät läpi historian ja läpi kulttuurien. VIA-luokittelu muodostuu 24 vahvuudesta, jotka on luokiteltu kuuden hyveen alle. VIA-luokittelu on vahvuustutkimuksessa eniten käytetty luokittelu. Inhimillisen pääoman, kuten vahvuuden, varsinainen mittaaminen on hankalaa, koska se on aineeton ominaisuus ja siksi sille on vaikeaa määrittää mittareita tai tasoja. Vahvuuksien tunnistamisen ja mittaamisen tueksi on kuitenkin pyritty luomaan luokitteluja ja mittareita, joiden avulla vahvuuksien tunnistaminen helpottuisi.

Seuraavassa pääluvussa siirrytään urateorioihin. Luvussa esitellään aluksi perinteinen ja nykyaikainen urakäsitys sekä uratutkimuksen kehittymistä. Tämän jälkeen ura esitellään vaiheittain uran alusta keskivaiheen kautta loppuvaiheeseen.

## 3 URA

### 3.1 Uran määritelmä

#### 3.1.1 Perinteinen urakäsitys

Uraa käsitteenä käytetään paljon arkikielessä aivan kuin se olisi yksiselitteinen, yleisesti samalla tavalla ymmärretty käsite. Kuitenkin tieteellisessä vahvuuskirjallisuudessa uraa on kuvattu vaikeasti määriteltäväksi käsitteeksi. (Coupland 2004.) Tässä luvussa perehdytään perinteiseen uran käsitteeseen ja piirteisiin esittelemällä Athurin, Hallin ja Lawrence'n määritelmä perinteisestä urasta. Heidän määritelmänsä on laajasti hyväksytty kuvaamaan perinteistä uraa (Beckhard 1987, Orpenin 1994 mukaan).

Arthur, Hall ja Lawrence (1989, 8) määrittelevät uran yksilön työkokemuksista rakentuvaksi ajalliseksi jatkumoksi. Jatkumon muodostumista ohjaavat henkilökohtaiset ja organisatoriset tavoitteet, joiden kautta henkilö kulkee elämänsä aikana. Nämä tavoitteet ovat osittain henkilön omassa hallinnassa ja osittain muiden, kuten organisaation, päätettävissä. Uraan liittyy heidän mukaansa sekä subjektiivinen että objektiivinen näkökulma. Subjektiivinen ura on yksilön oma tulkinta hänen uransa tilanteesta kyseisellä hetkellä. Objektiivinen ura on yhteiskunnan ja sen toimielinten rinnakkainen tulkinta mistä tahansa urasta. (Barley 1989.) Beckhardin (1987, Orpenin 1994 mukaan) mukaan tämä edellä esitetty uran määritelmä sisältää neljä uran käsitteelle tunnuksenomaista piirrettä, jotka tekevät kyseisestä määrittelystä niin laajasti hyväksytyt. Ensinnäkin määritelmään sisältyy pitkän aikavälin näkökulma, joka ulottuu ajallisesti työntekijöiden nykyisen tyytyväisyyden ja suorituskyvyn yli. Toiseksi määritelmässä keskitytään sekä uran objektiivisiin tai ulkoisiin näkökulmiin (toimintaan) että niihin liittyviin subjektiivisiin tai sisäisiin näkökulmiin (kokemuksiin). Kolmanneksi määritelmässä nähdään uran tehokkuus kahdesta erilaisesta näkökulmasta: tehokkuus uralla ei ole pelkästään sosiaalisesti hyväksytyt aseman tai arvon saavuttamista vaan myös sellaisten tavoitteiden toteuttamista, jotka ovat henkilökohtaisesti tärkeitä yksilölle itselleen. Lopuksi Beckhardin määritelmässä nostetaan esille, että se millaiseksi yksilön ura muodostuu, on yksilöllisten ponnistelujen ja ulkopuolisten voimien yhteinen tulos, johon yksilöllä ei ole täydellistä kontrollia.

Johtamistutkimuksessa uralla on tarkoitettu alkuperäisessä merkityksessään katkeamatonta työtehtävien lineaarista ketjua, joka rakentuu yhden tai muutaman yrityksen sisällä (Super & Hall 1957). Perinteinen uran käsite sopii kuitenkin lähes yksinomaan koulutettujen asiantuntijoiden vakituisiin työsuhteisiin, sillä se jättää huomioimatta esimerkiksi teollisen alan työntekijät ja pätkätyöläiset. Yksilön menestys uralla arvioidaan tä-

män määritelmän pohjalta tällöin organisaation näkökulmasta puhtaasti ylennysten ja palkankorotusten kautta. (Arthur & Rousseau 1996.) Käsitys urasta ja uratutkimus ovat kontekstisidonnaisia ja vallitseva käsitys urasta heijastelee aina omaa aikakauttaan. Työelämä on muuttunut huomattavasti uratutkimuksen alkuajoista esimerkiksi globalisaation ja teknologian kehityksen myötä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että muutokset ovat valtavia eikä perinteinen urakäsitys kuvasta nykyistä urakäsitystä, kun taas toiset tutkijat ajattelevat, että tällaiset arviot ovat liioiteltuja ja osa perinteisistä uranäkemyksistä pitää yhä paikkansa länsimaalaisessa työelämässä. (Baruch 2006.) Työelämän muutosten vaikutuksista ja koosta riippumatta tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että muutoksia on tapahtunut. Näiden muutosten myötä myös perinteistä uramääritelmää ollaan jouduttu rikastuttamaan. (Sullivan & Baruch 2009; Arthur & Rousseau 2001; Arthur & Rousseau 1996; Hall 1996; DeFillippi & Arthur 1994).

Perinteinen urakäsitys käsittää uran työkokemuksista muodostuvaksi ajalliseksi jatkumoksi, jota ohjaavat niin henkilökohtaiset kuin organisatorisetkin tavoitteet. Perinteinen käsitys näkee työtehtävien ketjun lineaarisena ja katkeamattomana. Työelämä on kuitenkin muuttunut näiden määritelmien ajoista ja perinteistä urakäsitystä on jouduttu rikastuttamaan paremmin nykyisiä uria kuvaavaksi. Nykyaikainen urakäsitys esitellään seuraavassa luvussa.

### **3.1.2 Nykyaikainen urakäsitys**

Erityisesti työelämän muuttuminen yhä tietotyövaltaisemmaksi on aiheuttanut alan tutkijoiden keskuudessa painetta muuttaa alkuperäisiä määritelmiä urasta (Gunz & Peiperl 2007, 1). Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana akateemisessa tutkimuksessa tähän paineeseen on vastattu esittelemällä useita käsitteitä kuvaamaan nykyaikaista muuttuvaa uraa (Gubler ym. 2014). Tässä luvussa perehdytään tähän nykyaikaiseen muuttuvaan uraan ja sen piirteisiin.

Akateemisessa tutkimuksessa on kuvattu muuttuvia uria yhä enemmän turbulenteina polkuina, jotka ulottuvat useisiin organisatorisiin, ammatillisiin ja kulttuurisiin miljöihin (Arthur & Rousseau 1996). Tällaisia nykyaikaista uraa kuvaavia käsitteitä on muun muassa portfolio (Mallon 1999), postkorporatiivinen ura (Peiperl & Baruch 1997), proteaaninen ura (Hall 1996), älykäs ura (Arthur ym. 1995) ja rajaton ura (DeFillippi & Arthur 1994; Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996). Yhteistä näille edellä mainituille urakäsitteille ovat uraan liittyvä uudistuminen, ammatillinen ja yksilöllinen kehittyminen sekä yksilön vastuullisuus uran suhteen (Liimatainen 2011, Kannisto-Karosen 2015 mukaan). Näiden käsitteiden kautta uraa on pyritty ymmärtämään aiemman vertikaalisen etenemisen sijaan prosessina, johon kuuluu entistä tiiviimmin työntekijän horisontaalinen kasvu. Näiden käsitteiden mukaisessa uramallissa työnantaja ja työtehtäviä voidaan siis vaihtaa



vertikaalisen nousujohteisuuden sijaan horisontaalisesti. Uudelle rajattomalle uralle on tyypillistä työntekijöiden korkea liikkuvuus, joka puolestaan liittyy yksilöiden työllistymiseen ja uralla menestymiseen (Chudzikowski 2012).

Näistä lukuisista tutkijoiden tieteellisessä tutkimuksessa esittelemistä termeistä parhaiten paikkansa ovat vakiinnuttaneet rajattoman uran ja proteaanisen uran käsitteet (Bravo ym. 2017), jotka esitellään seuraavaksi. Näitä käsitteitä käytetään tieteellisessä tutkimuksessa ja akateemisessa keskustelussa rinnakkain, sillä niiden on nähty täydentävän toisiaan ja kuvaavan yhdessä kokonaisvaltaisemmin nykyaikaisen uramallin ominaispiirteitä (Briscoe & Hall 2006). Yhteistä näille molemmille käsitteille on se, että niiden kummankin mukaan nykyisin vastuu yksilön urasta on siirtynyt pitkälti organisaatiolta työntekijälle. Tämän lisäksi uraliikkuvuuden rooli on merkittävä kummassakin määritelmässä. Vaikka käsitteet esiteltiin yli 20 vuotta sitten, uria tulkitaan ja tutkitaan yhä näiden käsitteiden pohjalta. (McElroy & Weng 2016.) Seuraavaksi perehdytään rajattoman uran käsitteeseen.

### ***Rajattoman uran käsite***

Rajattoman uran (*boundaryless career*) käsitteellä tarkoitetaan työuraa, jossa työntekijät liikkuvat urallaan eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä, kartuttaen jatkuvasti kokemustaan ja osaamistaan. Samalla työntekijät laajentavat sosiaalisia verkostojaan. (Arthur & Rousseau 2001, 3–4.) Nykyaikaiselle uralle on tyypillistä, että yksilö ylittää uransa aikana useita eri rajoja, esimerkiksi ammattinimikkeiden ja organisaatioiden välillä. Rajattoman uran käsitteellä ei pyritä nimeämään tietyn tyyppistä uraa, vaan sen sijaan käsitteen tavoitteena on kuvata rajattoman montaa eri urapolkua, joita yksilöillä voi olla työelämässä. (Arthur & Rousseau 2001, 3–8.) Rajattoman uran tutkimus korostaa erilaisten rajojen läpäisevyyttä, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tämän vuoksi osa tutkijoista on kyseenalaistanut termin rajaton ura ja puhuisi sen sijaan rajoja ylittävästä urasta. (Inkson 2006.)

Rajattoman uran käsitteellistäneiden professorien Arthurin ja Rousseau (2001, 6) mukaan seuraavia uraan liittyviä tapauksia voidaan kuvata termillä rajaton ura:

- ura kehittyi eri työnantajien organisaatiorajojen yli,
- ura saa vahvistuksen työnantajan ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi tietyn ammattiryhmän kautta,
- uran ylläpito tapahtuu ulkoisten verkostojen sekä informaation kautta,
- hierarkkiset urarajat rikkoutuvat,
- työntekijä kieltäytyy uramahdollisuudesta yksityiselämänsä vuoksi, työntekijä mieltää uransa rajattomana, vaikka ympäristössä esiintyy rakenteellisia rajoitteita.

Vaikka rajattoman uran käsitteen on nähty kuvaavan hyvin nykypäivän uraa, se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Käsitteen saama kritiikki on kohdistunut pääosin siihen, että rajattoman uran tutkimus painottuu lähinnä fyysiseen liikkuvuuteen ja jättää siten psyykkisen liikkuvuuden vähemmälle huomiolle (Sullivan & Arthur 2006; Sullivan & Baruch 2009). Fyysisen liikkuvuuden painotus johtuu siitä, että fyysistä liikkuvuutta on sen konkreettisuuden vuoksi helpompi tutkia, kun taas psyykkisen liikkuvuuden tutkimukseen on kehitetty työkaluja vasta hiljattain (Järlström ym. 2011). Alkuperäisessä merkityksessään rajattoman uran käsite sisältää molemmat ulottuvuudet, mutta käytännön tutkimus on keskittynyt fyysiseen liikkuvuuteen (Sullivan & Arthur 2006). Fyysisellä liikkuvuudella tarkoitetaan liikkumista esimerkiksi työtehtävien tai työnantajien välillä. Fyysistä liikkuvuutta tutkittaessa tulisi keskittyä erityisesti liikkuvuuden perusteisiin: onko liikkuvuus vapaaehtoista vai pakotettua, mikä on saanut aikaan liikkuvuuden, mihin suuntaan liikkuvuus tapahtuu ja mahdollisesti myös, kuinka kauan liikkuvuus kestää. (Ng ym. 2007.) Psyykkisellä liikkuvuudella tarkoitetaan yksilön käsitystä ja kokemusta siitä, tunteeko hän olevansa kykenevä tekemään muutoksia urallaan (Sullivan & Arthur 2006).

Rajattoman uran käsite korostaa työntekijöiden liikkuvuutta rajojen yli rajojen läpäisevyyttä. Toinen tieteellisessä tutkimuksessa hyvin paikkansa vakiinnuttanut nykyai-kaista uraa kuvaava termin on proteaaninen ura, joka esitellään seuraavaksi.

### ***Proteaanisen uran käsite***

Siinä missä rajattoman uran käsite ja tutkimus keskittyy työntekijän liikkuvuuteen eri rajojen yli, proteaanisen uran (*protean career*) tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita motiiveista, jotka ohjaavat yksilön uraan liittyvää päätöksentekoa (Gubler ym. 2014). Näitä motiiveja ovat esimerkiksi toiveet jatkuvasta oppimisesta, autonomiasta, oman identiteetin vahvistamisesta sekä halu ottaa vastuuta omasta elämästä ja määrittää henkilökohtaiset menestyskriteeristö (Hall 1996). Hallin (1976; 2002) proteaaninen teoria viittaa siihen, että ihmiset eivät enää näe uraansa ainoastaan yhdessä ja samassa organisaatiossa tai muutenkaan miellä uransa etenevän ennustettavalla tavalla. Proteaaniselle eli monimuotoiselle uralle on ominaista sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön ja usein tapahtuviin muutoksiin, itsensä löytäminen, autonomia ja itseohjaus (Hall 2002).

Vaikka proteaanisen uran käsite esiteltiin ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla (Hall 1976), se nousi akateemisen tutkimuksen piireissä mielenkiintoiseksi käsitteeksi vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tällöin tutkimuksessa huomattiin ihmisten asenteiden työelämää ja uraa kohtaan muuttuneen niin, että yksilöt haluavat yhä enenevässä määrin itse hallita omaa urakehitystään. (DiRenzo & Greenhaus 2011.) Proteaanisen uramallin mukaan uravalintoja ohjaavat yksilön omat arvot ja uramenestys määritetään yksilön sub-

jektiiivisesta näkökulmasta. Menestystä ei siis määritellä palkankorotusten ja tittelin vahvistumisen mukaan, vaan psykologisen menestyksen näkökulmasta, jossa työntekijän saavutukset sekä ylpeys itsestään määrittävät sitä, onko hän menestynyt urallaan vai ei. Proteaaniselle urakäsitykselle on ominaista se, että perinteinen psykologinen sopimus, jossa työntekijät olettavat saavansa kovasta työstään ja lojaliteetistaan vastineeksi palkintoja ja varman työpaikan yrityksestä myös tulevaisuudessa, on korvautunut uudella sopimuksella. Uusi sopimus perustuu jatkuvaan oppimiseen ja identiteetin rakentamiseen työn kautta. (Sullivan 1999; Hall 1996.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että proteaanisen uran tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita motiiveista, jotka ohjaavat yksilön uraan liittyvää päätöksentekoa. Nykyisiä uria leimaa siirtymät, joita ilmenee useammin kuin koskaan ennen. Seuraavaksi perehdytään lisääntyneisiin urasiirtymiin.

### *Urasiiirtymät*

Uutta urakäsitystä kuvataan sellaisena, jossa siirtymiä ilmenee useammin kuin koskaan aiemmin, mikä johtaa epäjatkuvuuteen ja hajanaisiin uriin. Urakirjallisuus puoltaa sitä, että tämäntyyppiset urat ovat tapa toimia tulevaisuudessa ja että ne johtavat menestykseen uralla (Gunz ym. 2000). Uralla siirtymiset yhdistetään usein uuden uran aiheeseen, koska uutta uraa on kuvattu rajattomaksi (Arthur ym. 1999, 11–18; Hall 2002). Tässä luvussa esitellään urasiirtymän käsite sekä perehdytään urasiirtymien palkitsevuuteen ja muutokseen ajan myötä.

Uralla siirtyminen tarkoittaa liikkumista, joka ovat suoraan havaittavissa, mitattavissa ja todennettavissa, yhdestä positioista toiseen (Chudzikowski 2012). Chudzikowskin (2012) tutkimuksessa laajennettiin olemassa ollutta kirjallisuutta rajattomista urista tutkimalla siirtymiä kolmen fyysisen ulottuvuuden välillä: organisatorisen, horisontaalisen ja vertikaalisen. Tutkimus toi siis tarkasteluun aiemmin akateemisessa tutkimuksessa tutkitun organisatoristen rajojen ulottuvuuden lisäksi horisontaalisen ja vertikaalisen ulottuvuuden (Nicholson & West 1988, Chudzikowskin 2012 mukaan; Schein 1971; Sullivan & Arthur 2006). Organisatorista ulottuvuutta koskevat muutokset liittyvät siirtymiin organisaatioiden sisällä tai organisaatioiden välillä tai siirtymiin eri toimialoilla (Nicholson & West 1988, Chudzikowskin 2012 mukaan). Horisontaalinen ulottuvuus viittaa toiminnon tai osaston muutokseen (Schein 1971). Siirtymät vertikaalisessa ulottuvuudessa viittaavat ylennyksiin ja alentumisiin (Chudzikowski 2012).

Tutkimuksen tulokset, jotka koskevat uranvaihdosten esiintymistiheyttä ja kompleksisuutta, näyttävät antavan tukea oletuksille urien muuttuvasta luonteesta. Vuoden 1990 kohortin vastaajat kertoivat tehneensä huomattavasti enemmän vaihdoksia uransa ensimmä-

mäisten 15 vuoden aikana kuin 1970-luvun vastaava kohortti. (Chudzikowski 2012.) Siirtymät uralla ovat siis lisääntyneet vuosien saatossa uuden uran käsitteen vallatessa teoriakenttää.

Samassa tutkimuksessa tutkittiin myös, onko uralla siirtyminen muuttunut ajan myötä enemmän vai vähemmän palkitsevaksi. Tutkimustulosten mukaan siirtymään liittyvät palkankorotukset ovat vähentyneet 1970-luvulta lähtien. Saman palkkakehityksen tarjoaminen jokaista siirtymää kohti olisi yrityksille liian kallista, koska siirtymät uralla yleistyvät. Lisäksi yritykset myyvät yhä enemmän siirtymämahdollisuuksia palkkioina itsessään. Yrityksissä nähdään, että mielenkiintoisen työkokemuksen saavuttaminen on itsessään palkkio, siksi yrityksissä tunnetaan vähemmän velvollisuutta palkita uralla siirtymistä suurilla palkankorotuksilla. Myös työntekijöiden näkökulmasta siirtyminen uralla voidaan nähdä itsessään päämääränä. Uralla siirtyminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuksia kehittää uusia taitoja ja osaamista, mikä osaltaan edistää henkilön työllistävyyttä. (Chudzikowski 2012.) Erityisesti silloin, kun uralla siirtyminen on vapaaehtoista, on odotettavaa, että työntekijät tekevät urallaan siirtymisiä, jotka sopivat heidän uravoitteisiinsa ja lisäävät heidän tunteitaan uralla menestymisestä (Hall 1996).

Aiemmin työtehtävien jakautumista johtivat sosiaaliset ja kulttuuriset normit ja uraohjausta ja -neuvontaa tarvittiin vain vähän, jos ollenkaan. Nykyään joissakin kulttuureissa ja yhteiskunnissa yksilöllä on laaja valikoima ammatillisia mahdollisuuksia ja tulevaisuudennäkymiä. Näissä kulttuureissa yksilöt, pätevyytensä ja koulutuksensa rajoissa, ovat suhteellisen vapaita valitsemaan ja seuraamaan haluamaansa uraa. Mahdollisuuksien kasvun ja valinnanvapauden myötä uraohjaus ja neuvonta ovat tulleet tärkeiksi. (Arulmani ym. 2014, 1.) Urapsykologian teoriat viittaavat satunnaisesti kulttuurikysymyksiin, mutta osoittavat harvoin syvällisesti, millainen rooli kulttuurikysymyksillä on uravalinnassa ja uraan liittyvässä päätöksenteossa (Stead 2004).

Aiemmin työtehtävien jakautumista johtivat sosiaaliset ja kulttuuriset normit kulttuureissa ja yhteiskunnissa, jotka olivat teollisen vallankumouksen ja protestanttisen uudistuksen vaikutuksen alla. Nykyäänkin vain muutaman kilometrin päässä taloudellisesti kehittyvien maiden kaupungeista on työelämä, jolle esiteolliset piirteet ovat ominaista. Työ liittyy resurssien jakamiseen perustarpeiden, kuten ruuan, vaatteiden ja suojan, turvaamiseksi. Aiemmin kuvatun kaltaiset urat ovat tuskin olemassa näissä kulttuureissa ja ympäristöissä. Globaalit voimat ovat kuitenkin vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen työelämään lähes kaikissa konteksteissa. Lähes kaikissa yhteiskunnissa työ on muuttunut pelkästä selviytymisestä paljon monimutkaisemmaksi. Monimutkaistunut työelämä vaatii yhä enemmän erikoistumista ja koulutusta. Niinpä henkilökohtaisen uran käsite on ilmaantunut yhä useampiin maailmankolkkiin. (Arulmani ym. 2014, 1.)

Uraa määriteltäessä ja urasiirtymiä tutkittaessa on muistettava, että ammatillinen ympäristö ei ole sama kaikille. Uraasiirtymiä tapahtuu paljon työntekijän itsensä tahdosta. Kaikki liikkuvuus ei kuitenkaan perustu työntekijän tahtoon vaan ympäristön painostus

voi ohjata siirtymiä. (Fouad 2007.) Seuraavaksi esitellään ammatillisiin ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden uravalintoihin.

### *Ammatillinen ympäristö*

Nykypäivän urista puhuttaessa on sanottu, että perinteiset hierarkkiset urat ovat korvautuneet urilla, joissa työntekijöiden uravalintoja ohjaavat ensisijaisesti työntekijän arvot, osaamisen kehittäminen ja mielekkäät työtehtävät (Bravo ym. 2017). Työpaikan pysyvyyttä on pidetty perinteisenä motivointi- ja sitouttamiskeinona. Nykyään se ei kuitenkaan enää tunnu toimivan, sillä nykyisessä uramallissa työnantajaa vaihdetaan entistä herkemmin eikä elinikäinen ura samalla työnantajalla ole itsestäänselvyys. Ihmiset hakeutuvat yhä enemmän mahdollisuuksiin oppia uutta, koska he haluavat olla houkutteleva vaihtoehto potentiaalisille työnantajille (Bravo ym. 2017; Järvensivu 2013; De Vos ym. 2011; DeFillippi & Arthur 1994). Vaikka uraliikkuvuutta tapahtuukin paljon työntekijän itsensä tahdosta, liikkuvuutta tapahtuu myös ympäristön painostuksesta. Seuraavaksi esitellään ammatillisen ympäristön vaikutuksia yksilön uraan.

Ammatillinen ympäristö ei ole sama kaikille. Henkilökohtainen tyytyväisyys tai saavutukset uralla eivät ole yleensä tavoitteita silloin, kun henkilökohtainen, perheellinen ja taloudellinen selviytyminen ovat vaarassa. Yksilön vapaus valita työnsä tai uransa voi olla joidenkin osalta oksymoron, itseristiriita, jos yksilöllä ei ole elämäntilanteensa vuoksi vapautta valita uraansa tai esimerkiksi vapautta opiskella, sillä hänen on päästävä heti tienamaan elantoa itselleen ja mahdolliselle perheelleen. Urakehityksen tutkijat ja ammattilaiset eivät voi siis olettaa, että kaikilla on mahdollisuus tehdä työhönsä liittyviä valintoja tai että kaikki rakentavat uraansa, kunnes he päättävät jättää työelämän, tai että mahdollisuudet ovat yhtäläisesti avoinna kaikille. (Fouad 2007.)

Työntekijät tuntevat epävarmuutta työnsä jatkuvuudesta, vaikka he itse osoittaisivatkin olevansa sitoutuneita työnantajaansa (Saari 2014). Aho ja Arnkil (2008, 46–77) ovat todenneet epävarmuuden olevan hinta, joka työelämän joustavuudesta joudutaan maksamaan. Valtaosa suomalaisista työntekijöistä ei edes oleta työskentelevänsä vain yhdelle työnantajalle koko uraansa. Tämä johtuu niin yksilön sisäisistä motivaatiotekijöistä kuin ulkoisista epävarmuustekijöistäkin. (Haavisto 2010.) Urat voivatkin olla nykyisin hyvin vaihtelevia ja osalla työntekijöistä ura saattaa olla sirpaleinen muodostuen esimerkiksi erilaisista pätkätöistä. Tästä syystä ura voidaankin käsittää nykyisin kokoelmana erilaisia työtehtäviä. (Bravo ym. 2015.) Kun huomioi uran sirpaleisuuden, työn tai ammatin hierarkkisella arvoasteikoilla ei niinkään ole merkitystä, vaan ura on enemmänkin sarja työkokemuksia yksilön elämän aikana (Järnlström ym. 2011).

Pätkätöiden lisäksi työttömyys, lyhyt- tai pitkäaikaisena, voi olla osa yksilön uraa. Työttömyys, vajaatyöllisyys ja työttömät ovat saaneet vähäistä huomiota urakehityksen alalla. (Watson & McMahan 2012.) Useiden tutkimusten mukaan pitkäaikaistyöttömyys

tulee jäämään pysyväksi ilmiöksi yhteiskunnan tasolla (Beck 1992, 140–149; Ahlqvist & Ahola 1996, 129–136; Vähätalo 1998, 60–61; Beck 2000, 42–44). Arvioiden mukaan tulevaisuudessa ei tulla enää saavuttamaan täystyöllisyyttä. Tämä tulee johtamaan siihen, että yhä harvempi voi osallistua kokoaikatyöhön. Työn säännöllisyys ja pysyvyys ovat väistymässä. Ilmiö näkyy jo työsuhteiden epävarmuutena ja työaikojen epäsäännöllisyytenä. (Kasvio 1997, 104; 260; Beck 2000, 42–44; Pessala & Syrjänen 2010.) Koska työttömyys on arvioiden mukaan jo nyt ja tulee jatkossakin olemaan osa työelämää, joidenkin työntekijöiden uraan sisältyy väkisinikin pitkiä tai lyhyitä, yksittäisiä tai useampia, työttömyys jaksoja.

Yhteenvedona nykyaikaisista urista voidaan todeta, että akateemisessa tutkimuksessa nykyaikaisia uria on kuvattu turbulenteina polkuina, jotka ulottuvat useisiin organisatorisiin, ammatillisiin ja kulttuurisiin miljöihin. Tällaista nykyaikaista uraa on kuvattu useilla eri käsitteillä, joista kuitenkin parhaiten paikkansa ovat vakiinnuttaneet rajattoman uran ja proteaanisen uran käsitteet. Kummatkin käsitteet korostavat sitä, että vastuu yksilön urasta on siirtynyt organisaatiolta yksilölle. Määritelmät korostavat uraliikkuvuutta ja siirtymiä uralla. Ammatillinen ympäristö ei ole kuitenkaan sama kaikille ja nykyaikaisiin uriin kuuluukin olennaisena osana myös työttömyys ja vajaatyöllisyys lyhyt- tai pitkäaikaisena. Uran käsite on ollut olemassa jo pitkään ja uratutkimus on kulkenut pitkän matkan ennen urakäsityksen muovautumista nykyiselleen. Seuraavassa luvussa esitellään uratutkimuksen kehittymistä.

### **3.1.3 *Uratutkimuksen kehittyminen***

Uratutkimuksen juurten voidaan nähdä olevan 1800- ja 1900-lukujen taitteessa, kun uria alettiin tutkia sosiologisista ja psykologisista lähtökohdista (Moore ym. 2007, 13–38). Tässä luvussa esitellään uratutkimuksen matkaa uratutkimuksen juurilta nykyiseen muotoonsa.

Uratutkimuksen alkumetreillä tärkeässä roolissa voidaan nähdä olleen sosiologi David Émile Durkheimin sekä taloustieteilijä Max Weberin. Durkheim ja Weber eivät juurikaan käyttäneet uran käsitettä, vaan ennemmin ottivat epäsuorasti osaa uratutkimukseen tutkimalla työelämään liittyviä sosiaalisia rakenteita, kulttuurisia normeja ja työelämän instituutioita. (Moore ym. 2007, 13–38.) Terminä ura käsitteellistettiin 1920- ja 1950-luvuilla, kun sosiologi Everett Hughes tutki ammatteja, työtä ja instituutioita (Moore ym. 2007, 16–19). Uratutkimus vilkastui 1950-luvulla käsitteellistämisen myötä. Tämä uratutkimuksen ensimmäinen vilkas aalto kesti 1960-luvulle. Tänä aikana tutkimuksessa keskityttiin erityisesti uran eri vaiheisiin, jotka seurasivat lineaarisesti toisiaan. Tutkimuksissa

urakehitys nähtiin passiivisdeterministisenä eli yksilön rooli urakehityksessä nähtiin passiivisena. Tätä uratutkimuksen ajanjaksoa kutsutaan vaihemallien kaudeksi. (Lähteenmäki 1995, 19.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentällä uratutkimuksesta kiinnostuttiin vasta 1970-luvun puolivälissä, kun kokonaisvaltaisempi uratutkimus yleistyi. Tällöin uria alettiin tutkia Yhdysvalloissa bisneskouluissa työskentelevien akateemikkojen toimesta. Akateemikkojen kärkinimenä oli muun muassa professori Edgar Schein. (Moore ym. 2007, 33.) Scheinin (1975; 1971) johdolla uratutkimus siirtyi vaihemallien kaudesta avoimien mallien kauteen, jossa työura nähtiin yksilön ja organisaation vuorovaikutusprosesseina. Prosessin kuluessa työntekijä sosiaalistuu organisaation jäseneksi. Avoimien mallien kaudella uratutkimus rikastui merkittävästi, koska tutkimuksessa huomioitiin ulkoiset olosuhteet, tilannetekijät sekä yksilön henkilökohtaiset uratoiveet, joiden nähtiin yhdessä ohjaavan työntekijän uravalintoja ja urakehitystä. (Lähteenmäki 1995, 19–20.)

Uratutkimusta väritti 1980-luvulla populistinen kirjoittelu, joka toi uratutkimuksen kentälle uusia käsitteitä, kuten uraputki ja kiertolaisjohtaja. Uudet käsitteet kuvasivat näkemyksiä, joiden mukaan voimakkaan muutoksen oli kokenut erityisesti johtajien urakäyttäytyminen. Akateeminen tutkimus keskittyi tähän aikaan tutkimaan uria urakriisien ja niitä seuraavien uramuutosten näkökulmasta. Urien tutkimuksesta kiinnostuttiin 1980-luvulla myös suomalaisessa tutkimuskentässä, jossa tutkittiin pääasiallisesti ryhmien, kuten naisten ja ulkomailla työskentelevien ekspatriaattien, uria. (Lähteenmäki 1995, 20.)

Uran ulkoisten, mitattavissa olevien sekä sisäisten, yksilöllisesti koettujen ja havaittujen näkökulmien väliset erot esiteltiin 1930-luvulla sosiologian tutkimuksessa. Siitä lähtien kummankin näkökulman ymmärtämistä on pidetty tärkeänä, jotta uran käsite voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. (Barley 1989; Heslin 2005; Ng ym. 2005.) Huolimatta tästä laajasta uranäkemyksestä, suurin osa uratutkimuksesta keskittyi silti ulkoiseen näkökulmaan (Arthur & Rousseau 1996). Koska uratutkimuksessa on pitkään panostettu ulkoisiin näkökulmiin ja laiminlyöty sisäisten näkökulmien tutkimusta, tiedetään hyvin vähän siitä, miten ihmiset tekevät uraansa koskevia päätöksiä silloin, kun nämä näkökulmat ovat vastakkain. Kun uran konteksti ei salli ideaalista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden positiivisten tulosten maksimoimista, on ihmisillä, jotka ovat aloittamassa uraansa, merkittävä dilemma: pitäisikö heidän pyrkiä uraan, joka on todennäköisesti täyttää hyvin yksilön sisäiset tarpeet, muttei välttämättä ole ulkoisesti palkitseva tai päinvastoin. (Riza & Heller 2015.) Viimeisten vuosikymmenten aikana akateemisessa tutkimuksessa on pyritty keskittymään niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin näkökulmaan urasta (Hall & Chandler 2005; Heslin 2005; Ng ym. 2005). Ulkoisen näkökulman lisäksi akateemisen mielenkiinnon kohteeksi ovat siis nousseet sisäiset tekijät, kuten sisäinen motivaatio (Amabile ym. 1994), työtehtävien merkityksellisyys (Hackman & Oldham 1976), työhön ja ammattiin vaikuttaminen (Kanungo 1982) sekä ammatti-identiteetti (Ibarra 1999). Teorioita ja uramallien rakentamista ovat hallinneet pääosin länsimaiset epistemologiat. Toisaalta tämä

on ollut odotettavissa, koska urakäsitys syntyi länsimaisessa kontekstissa. (Arulmani ym. 2014, 3.)

Ura käsitteellistettiin 1920- ja 1950-luvuilla. Johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kentällä uran käsitteestä kiinnostuttiin vasta 1970-luvulla, jonka jälkeen uratutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ollut kullakin vuosikymmenellä eri näkökulmia. Jokainen näkökulma, johon uratutkimuksessa on keskitytty, on tuonut uusia käsitteitä tutkimukseen.

Seuraavassa luvussa siirrytään uran käsitteestä ja tutkimuksen kehittymisestä uran vaiheisiin. Uran vaiheet esitellään kronologisesti uran alusta keskivaiheen kautta uran loppuun.

## **3.2 Uran vaiheet**

### **3.2.1 *Uran alku***

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti työuran alussa olevien työntekijöiden käsityksiä vahvuuksista ja heidän kokemuksiaan vahvuuksien tunnistamisesta ja käytöstä. Tässä luvussa määritellään, milloin ollaan uran alussa ja perehdytään sen piirteisiin. Ensin kuitenkin pohditaan, eteneekö ura aina kronologisesti uran alusta keskivaiheen kautta uran loppuun.

Suhteellisen uusi, mutta sitäkin tärkeämpi, näkökulma nykyiseen käsitykseen urakehityksestä on toinen ura. Yhden oikean uran valitseminen ja sen eteen vaivan näkeminen koko uran ajan ei ole nykyisten urien kontekstissa enää yleisesti pätevä oletus. Jos ajatellaan onnistunutta uraohjausta nykyisessä työympäristössä, ohjauksen on annettava uransa alkuvaiheessa oleville valmiuksia ja taitoja ennakoida uran vaihtoa ja onnistua sujuvasti uranvaihdossa läpi koko elämän. (Arulmani ym. 2014, 4.) Myöskään ikä ja uran vaihe eivät välttämättä vastaa toisiaan. On paljon viisikymppisiä työntekijöitä, jotka ovat juuri valmistumassa ja aloittamassa uutta uraansa. Samaan aikaan on paljon viisikymppisiä työntekijöitä, jotka ovat jäämässä eläkkeelle 30 vuoden uran jälkeen. (Feldman 2007.) Vaikka tässä tutkimuksessa esitelläänkin ura kronologisesti uran alusta keskivaiheen kautta uran loppuvaiheeseen, ei ura aina etene kuvatussa järjestyksessä. Monista erisyistä, kuten uudelleen kouluttautumisesta, johtuen yksilön uraan voi sisältyä useampikin alku, keskivaihe ja loppu (Feldman 2007).

Akateemisessa tutkimuksessa uran aluksi on valtaosassa tutkimuksista määritelty 0-3 valmistumisen jälkeistä vuotta. Tässä tutkimuksessa uran alku määritellään samalla tavalla eli työuran ensimmäiseksi kolmeksi vuodeksi. Työuran alussa olevat vastavalmistuneet tuntevat itsensä usein epävarmoiksi omasta ammatillisesta pätevyystään. Vastavalmistuneet kaipaavat erityistä huomiota, jotta he saavat vahvuutensa mahdollisimman



hyvin käyttöönsä jo uransa alussa. Työuran alun haasteena on yhdistää ja integroida erilaista tietoa yleisistä kokemuksista, koulutuksesta ja työstä. Erityisesti koulutuksessa opitun vieminen käytäntöön tuntuu uransa alussa olevista haastavalta. (Lee ym. 2013.) Uransa alussa olevat työntekijät eivät tiedä, mitä esimiehet heiltä odottavat, kun he aloittavat työnsä. He olettavat usein, että heidän tulee olla valmiita tekemään kaikkea ja ovat huolissaan onnistumisestaan, sillä he uskovat, että heidän tulisi myös onnistua kaikessa. (Blackman 2003.)

Suomalaisilla työpaikoilla on käynnissä sukupolvenvaihdos. Tämän demografisen muutoksen myötä 2010-luvun aikana on eläköitynyt ja eläköityy ennätyskellisen suuri joukko työntekijöitä. (Järvinen & Leveälähti 2009.) Eläköitymisen seurauksena nuorten, y-sukupolven, työntekijöiden määrä käsittää hieman alle puolet työvoimasta. Y-sukupolvi on 1970-luvun lopun ja 2000-luvun alun välillä syntynyt ikäryhmä. Akateemisessa tutkimuksessa määritelmät Y-sukupolven syntymävuosista vaihtelee toisistaan hieman. Järvensivu ja Syrjä (2014, 56) ovat luoneet Suomen kontekstiin sopivan määritelmän, jonka mukaan Y-sukupolvi on syntynyt vuosien 1980-1990 välillä. Y-sukupolvi käsittää työelämän nuorimman ikäluokan, joka valtaa vuosien 2005-2020 välisenä aikana suomalaiset työmarkkinat (Alasoini 2010). Y-sukupolvi käsittää jo 45 prosenttia työikäisistä, kun vuonna 2010 vasta 20% työikäisistä oli Y-sukupolven edustajia (Kultalahti 2015). Ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985, suurin yksittäinen työelämässä oleva ikäryhmä Suomessa koostuu alle 40-vuotiaista työntekijöistä. (Kultalahti 2015; Alasoini 2010). Uran alussa voidaan olla missä iässä tahansa, uralla voi olla monta alkua ja uran alussa voidaan olla minkä ikäisenä tahansa, mutta tavallisimmin uran alussa ollaan nuorena, vastavalmistuneena (Feldman 2007). Meneillään oleva sukupolven vaihdos lisää näin ollen uransa alussa olevien määrää työvoimasta.

Varhaiset kokemukset urasta voivat olla merkittävässä roolissa elinikäisen ammatillisen kyvykkyyden muodostumisessa. Uran alkuvaiheilla saatu tuki ja hankittu osaaminen voivat vaikuttaa tulevan uran suuntaan ja uralla menestymiseen. Vastavalmistuneet epäilevät omaa ammatillista pätevyyttään. (Lee ym. 2013.) Erutin (2003, Lee ym. 2013 mukaan) tutkimuksessa tarkasteltiin oppimista valmistumisen jälkeisten ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Valmistuneiden ensimmäisten vuosien aikana saama tuki ja työelämässä hankittu osaaminen vaikuttivat vastavalmistuneen päätökseen siitä, haluaako hän pysyä valitsemassaan ammatissaan vai ei. Lisäksi Gardner (1992), joka tarkasteli myös vastavalmistuneita, osoitti tutkimuksissaan, että vastavalmistuneen tyytymättömyys urakehitysmahdollisuuksiinsa on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa vastavalmistuneen päätökseen lopettaa ammatissaan. Siksi parempi ymmärrys varhaiseen urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä on kannattava tavoite niin akateemiselle tutkimukselle kuin käytännön työelämällekin. Varhaiset urakokemukset voivat olla merkittävässä roolissa valmistuneen elinikäisen ammattitaidon ja työtyytyväisyyden syntymisessä. (Gardner 1992.)

Korkeakouluopiskelijoiden määrä kasvaa vuosittain (OECD 2018) ja valmistuneet ovat yhä tietoisempia siitä, että akateemiset suoritukset eivät yksinään riitä sopivan työn löytämiseen (Brown ym. 2003; Tomlinson 2008). Siksi tuoreet työelämän tulokkaat tuntevat tarvetta erottautua työllistyäkseen paremmin (Brown & Hesketh 2004, Pinton & Ramalheiran 2017 mukaan). Erottautuakseen vastavalmistuneet ottavat käyttöönsä useita strategioita, kuten työkokemuksen ja opetuksiin kuulumattomien aktiviteettien hankkimisen (Roulin & Bangerter, 2013a; 2013b). Vaikka näistä strategioista on tehty laajaa tutkimusta, todisteet näiden strategioiden vaikutuksista työllistävyyden lisäämiseen ovat edelleen vähäisiä. On edelleen epäselvää, missä määrin näiden strategioiden käyttö lisää tutkinnon suorittaneiden työllistettävyyttä ja erityisesti, voiko näillä tekijöillä korvata heikkoja akateemisia suorituksia. (Pinto & Ramalheira 2017.) Koska useimmilla vasta uraansa aloittavilla kandidaateilla on rajallisesti aikaisempaa työkokemusta (Kinicki & Lockwood 1985), työnantajat arvioivat ennemmin uran aloitustason (*entry-level*) tehtäviin työntekijää valittaessa hakijoiden akateemisia suorituksia ja opetuksen ulkopuoliseen toimintaan osallistumista kuin mitä arvioidaan myöhemmin vaativimpiin työtehtäviin työntekijää valittaessa (Pinto & Ramalheira 2017). Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan työntekijältä voidaan odottaa nuoresta iästään huolimatta runsaasti ammattitaitoa ja työkokemusta (Aho & Kunttu 2001, 28).

Uran alkuun liittyvien tutkimusten perusteella ihmiset eivät enää valitse yhtä oikeaa uraa ja etene urallaan alusta keskivaiheen kautta loppuun. Uralla voi olla useampi alku esimerkiksi uudelleen koulutautumisen myötä ja siksi uran alussa voidaan olla minkä ikäisenä tahansa. Toisaalta myös uran lopussa voidaan olla minkä ikäisenä vain esimerkiksi varhaiseläkkeen myötä. Ikä ja uran vaihe eivät siis kulje käsikädessä. Tosin tässä luvussa todettiin, että tyypillisimmin uran alussa ollaan nuorena. Demografisen muutoksen myötä työvoimasta jatkuvasti kasvava osa on uransa alussa olevia Y-sukupolven edustajia. Varhaisten urakokemusten rooli on todettu merkittäväksi elinikäisen ammattitaidon ja työtyytyväisyyden kehittymisessä. Elinikäisen ammattitaidon kehittäminen koostuu erityisesti uran keskivaiheessa, joka esitellään seuraavassa luvussa.

### 3.2.2 *Uran keskivaihe*

Uran alun jälkeen siirrytään tyypillisesti uran keskivaiheeseen, jota leimaa erityisesti urakehitysprosessi, ammattitaidon ylläpitäminen ja uuden oppiminen. Uran keskivaiheen tutkimus onkin keskittynyt urakehitysprosessin, ammattitaidon ylläpitämisen ja oppimisen ympärille. Tässä luvussa perehdytään juuri näihin uran keskivaiheen teemoihin.

Nykyisen työelämän nopeasta kehityksestä johtuen työmarkkinoilla toimivilta oletetaan osallistumista elinikäiseen urakehitysprosessiin. Urakehitysprosessi tarkoittaa am-

matillisten tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämistä, uusien vaatimusten mukaisen osaamisen omaksumista sekä valmiutta sopeutua myös ennakoimattomiin muutoksiin. (Onnismaa & Haapakorpi 2015.)

Useimpien työntekijöiden urat osoittivat Bimrosen ja Brownin (2014, 203) oppimisen arvon työuran aikana, koska oppiminen auttoi työntekijöitä pitämään taitojaan, tietämystään ja osaamistaan ajan tasalla ja säilyttämään myönteisen suhtautumisen oppimiseen. Urakehitys ja elinikäinen oppiminen nousevat vahvasti esille akateemisissa tutkimuksissa uran keskivaiheeseen liittyen. Uran keskivaiheeseen liittyvä tutkimus ja teoria kuvaa suurilta osin osaamisen ylläpitämistä ja osaamisen kehittämistä.

Uravalmennus uransa keskivaiheilla työskenteleville työntekijöille on avainasemassa onnistuneiden urasiirtymien varmistamiseksi. Uravalmennukseen kuuluu ammattitaidon parantaminen, uudelleen koulutus ja / tai uran muutos. Nämä toimet lisäävät todennäköisyyttä, että työntekijät pysyvät kauemmin aktiivisina työelämässä. Muuttuvat odotukset siitä, kuinka kauan ihmiset tyypillisesti työskentelevät sekä työvoiman ikääntyminen luovat haasteita uransa keskivaiheilla olevien tukemiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Uransa keskivaiheilla olevat joutuvat ylläpitämään useita työhön liittyviä taitoja ja hallitsemaan tehokkaita siirtymiä työssään paljon kauemmin kuin he ovat aiemmin joutuneet ja kauemmin kuin he ovat ehkä uransa alussa olettaneet. (Bimrose & Brown 2014, 203.)

Keinoja kehittyä ja oppia on useita, mutta erityisesti työssäoppiminen on noussut tärkeäksi oppimistavaksi uransa keskivaiheilla olevia yksilöitä koskevissa tutkimuksissa. Erityisesti, jos työssäoppiminen johtaa urakehitykseen, se koetaan erityisen motivoivaksi tavaksi oppia. (Brown ym. 2010). Yli 60% uransa keskivaiheilla olevista työntekijöistä Bimrosen ja Brownin (2014, 204) tutkimuksessa kokivat oppivansa työssään tekemällä haastavia tehtäviä, joiden kautta työntekijät kokivat pystyvänsä hankkimaan tietoja ja taitoja, joita he tarvitsevat nykyisen työnsä suorittamiseen. Tällainen oppiminen on erityisen tärkeää uuteen rooliin astuttaessa, esimerkiksi ylennyksen tai muun urakehityksen ilmenemismuodon myötä. Toinen tärkeä tapa oppia, 55%:n mielestä työntekijöistä, oli itseohjattu tai itse aloitettu oppiminen työpaikan sisällä tai sen ulkopuolella. Tämä korostaa henkilökohtaisen toimijuuden roolia siinä, miten yksilö tarttuu oppimismahdollisuuksiin työssään ja etsii mahdollisuuksia täydentää osaamistaan saavuttaakseen henkilökohtaiset oppimistavoitteensa. (Bimrose & Brown 2014, 206-207.) Uransa keskivaiheilla olevista työntekijöistä 53% oppii tutkimuksen mukaan mieluummin kollegoiltaan kuin muodollisen lisäkoulutuksen kautta, vaikka lopputulos oppimisen suhteen olisi sama. Tämä voi selittää sitä, miksi työssäoppiminen on suosittua. Lisäksi yli 30 % työntekijöistä koki oppivansa työssään joko verkostojensa tai asiakassuhteidensa tai kummankin kautta. (Bimrose & Brown 2014, 207.)

Vaikka työntekijät etsivät ja arvostavat oppimismahdollisuuksia työssään, samaan aikaan lähes puolet työntekijöistä kokee, että elämänkokemuksen kautta hankittu osaaminen on

auttanut heitä hankkimaan joitakin heidän työnsä suorittamiseen tarvittavia taitoja ja tietoa. Jotkut työntekijät korostivat, miten useissa eri maissa asuminen on auttanut heitä kehittämään kommunikaatiotaitojaan, kun taas toiset korostivat, miten tietyt elämän muutokset, kuten hoitovapaalle jääminen tai maaseudulle muuttaminen on lisännyt heidän reflektointikykyään, kun he tarkastelivat taitojaan ja harkitsivat uudelleen, mihin suuntaan heidän uransa voisi kehittyä. (Bimrose & Brown 2014, 207.)

Jotkut yksilöt ovat toisia aktiivisempia etsimään työhönsä liittyviä oppimismahdollisuuksia, vaikka heidän työpaikoillaan olisi vain rajallisesti oppimismahdollisuuksia. Syyt, miksi yksilöt osallistuvat koulutuksiin ja haluavat oppia, ovat ensisijaisesti osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen liittyviä. Monet ihmiset ajavat omaa henkilökohtaista kehitystään: he haluavat oppia uusia asioita, jotka liittyvät heidän työhönsä ja he nauttivat uusista haasteista työssä, koska ne tarjosivat mahdollisuuksia ansaita enemmän. Erityisesti uransa keskivaiheilla olevat työntekijät ovat sitoutuneina oppimaan, opettelemaan ja kehittymään. (Bimrose & Brown 2014, 208.)

Vaikka monet uransa keskivaiheilla olevista työntekijöistä ovat sitoutuneita aktiiviseen urakehitykseen, muutamat ovat päättäneet, että he eivät aio osallistua enää huomattavaan oppimiseen tai kehitykseen, vaan he haluavat täyttää vain vähimmäisvaatimukset nykyisessä työssään. Suurimmassa osassa tapauksista tätä selitettiin psykologisena vasteena työuupumuksen vaaroille: uransa keskivaiheilla olevat työntekijät olivat saattaneet tehdä uransa alussa hyvin pitkiä työpäiviä tai olla liian sitoutuneita työhönsä, mikä oli uuvuttanut heidät. Joissakin tapauksissa tätä selitetään varhaiseläkkeen odottamisella, mutta useimmissa maissa tämä ei ole vaihtoehto, joten varhaiseläkkeen odottaminen selitti vain murto-osan tapauksista. (Bimrose & Brown 2014, 216.)

Uran keskivaiheessa korostuu teorioiden ja tutkimusten perusteella erityisesti urakehitysprosessi eli ammatillisten tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen uusien työelämän vaatimusten mukaiseksi, uuden osaamisen omaksuminen ja valmius sopeutua muutoksiin. Uran keskivaiheilla olevat kokevat parhaiksi tavoiksi oppia työssäoppimisen, vertaisoppimisen ja itseohjatun tai itse aloitetun oppimisen sekä työhön liittymättömän elämäkokemuksen. Suurin osa uransa keskivaiheilla olevista suhtautuu myönteisesti urakehitykseen ja itsensä kehittämiseen, osa haluaa tietoisesti jättäytyä oppimisesta ja kehityksestä pois. Uran keskivaiheen jälkeen siirrytään tyypillisesti uran loppuvaiheeseen, joka esitellään seuraavassa luvussa.

### **3.2.3 Uran loppuvaihe**

Ihmiset elävät nykyään entistä pidempään ja keskimääräinen elinajanodote onkin noin 80 vuotta. Pidempien elinajanodotteiden ja elinajan myötä monet ihmiset myös pysyvät työvoimassa pidempään. Osa saattaa jopa aloittaa uuden uran, kun heidän tavanomainen

uransa päättyy. (Feldman 2007.) Kuitenkin jossain vaiheessa jokaisen ura etenee loppuvaiheeseen, johon perehdytään tässä luvussa.

Mitä tulee asenteisiin työtä kohtaan, tutkimukset osoittavat, että sekä iäkkäillä työntekijöillä että uransa loppuvaiheessa olevilla työntekijöillä on muita positiivisempi asenne työpaikkojaan kohtaan. He kokevat esimerkiksi keskimääräistä korkeampaa tyytyväisyyttä. Yksi positiivisempia asenteita selittävä tekijä on, että uran loppuvaiheessa työntekijöillä on realistisempia odotuksia työpaikoistaan kuin nuoremmilla, vähemmän kokeneilla työntekijöillä. (Feldman 2007.) Uransa loppuvaiheilla olevien korkeampaa tyytyväisyyttä voidaan myös selittää heidän työtilanteellaan: he ovat usein palkitsevammassa työtilanteessa kuin nuoremmat kollegansa (Arkes & Blumer 1985; Levinson 1986). Se, ovatko he myös tyytyväisempiä uraansa, eivätkä siis ainoastaan työpaikkaansa, on vähemmän selvää. Edellä kuvattujen tulosten mukaisesti on useita syitä olettaa, että vanhemmilla työntekijöillä olisi enemmän positiivisia asenteita myös uraansa kohtaan kuin nuoremmilla kollegoillaan. (Feldman 2007).

Vanhemmilla ja uransa loppuvaiheilla olevilla työntekijöillä on tavallisesti vähemmän poissaoloja kuin heidän nuoremmilla kollegoillaan. Tätä selittää osittain heidän positiivinen asenteensa ja tyytyväisyytensä työhönsä. (Beehr & Bowling, 2002, Feldmanin 2007 mukaan.) He ovat usein myös korkeammin palkattuja ja heillä saattaa todennäköisemmin olla vastuullisempia positioita, joten he eivät todennäköisesti ole poissa työstään paitsi silloin, kun se on ehdottoman välttämätöntä (Feldman 2007).

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että iäkkäämmillä työntekijöillä on alhaisempi vapaaehtoinen vaihtuvuus (Rhodes 1983). Uransa loppuvaiheessa olevat työntekijät ovat todennäköisemmin töissä, joista maksetaan hyvin ja heillä on todennäköisesti myös enemmän vastuuta työssään. Näistä syistä he eivät niin todennäköisesti etsi vaihtoehtoisia työpaikkoja. Lisäksi monet yritykset jakavat etuuksia, kuten eläkemaksuja ja lomapäiviä, sen perusteella, kuinka kauan työntekijä on ollut organisaatiossa. Nämä taloudelliset kannustimet lisäävät uran loppuvaiheilla olevien motivaatiota pysyä organisaatiossa. Kannustimien lisäksi monet vanhemmat työntekijät pelkäävät ikään perustuvaa syrjintää työmarkkinoilla ja huolissaan siitä, että he eivät pystyisi saamaan hyviä vastaavia työpaikkoja, jos he lopettaisivat nykyisessä työssään. (Feldman 2007.) Olipa kyseessä sitten suorittavaa työtä tai asiantuntijatyötä tekevä ihminen, tutkimukset ovat osoittaneet melko vahvasti, että ikääntyvien työntekijöiden on vaikeampi löytää uusi työpaikka (Kuhn & Sweetman 1999). Useilla työhönottajilla on kielteisiä stereotypioita ikääntyvistä työntekijöistä. Etenkin ne ikääntyvät työntekijät, jotka toiset yritykset ovat päästäneet menemään, nähdään vähemmän houkuttavina. Uransa loppuvaiheilla olevilla työntekijöillä on usein siis vähemmän työntäviä tekijöitä, jotka saisivat heidät jättämään nykyisen työnsä ja vähemmän vetäviä tekijöitä, jotka houkuttaisivat heidät avoimille työmarkkinoille (Feldman 2007).

Jo vuonna 1983 Rhodes teki katsauksen tutkimuksista, joissa tarkasteltiin iän ja työn suorituskyvyn välistä suhdetta. Katsauksen mukaan oli suunnilleen yhtä paljon tutkimuksia, joiden mukaan työn suorituskyky kasvaa iän myötä, vähenee iän myötä ja pysyy samana. Näiden tulosten pohjalta Rhodes ehdotti, että iän ja työn suorituskyvyn välinen suhde riippuisi muista tekijöistä, kuten esimerkiksi siitä, millaista työtä uransa loppuvaiheessa oleva tekee ja suorituskyvyn arviointivälineiden luotettavuudesta.

Uran loppuvaiheen jälkeen ura päättyy ja työntekijä jää eläkkeelle. Osa joutuu jäämään eläkkeelle terveydellisestä syistä, joskus jopa ennen eläkeikää, osa taas voi päättää, haluaako jatkaa työelämässä eläkeiän saavutettuaan. (Feldman 2007.) Tutkimusten mukaan päätös eläkkeelle siirtymisestä tehdään kahdessa vaiheessa. Ensin työntekijät selvittävät eläkkeelle siirtymisen toteutettavuutta taloudellisesta näkökulmasta, esimerkiksi, mikä on heidän kuukausittainen eläkkeensä määrä, minkä verran yksilöllä on säästöjä, mikä on puolison odotettujen tulojen määrä, miten inflaation ja verotuksen odotetaan muuttuvan sekä millaisia odottamattomia kuluja tulevat vuodet voivat tuoda tullessaan. (Kim & Feldman 1998.) Mitä pienempi kuukausitulojen ero työnteon ja eläkkeen välillä on, sitä todennäköisemmin yksilöt poistuvat työvoimasta (Feldman 2007).

Kun yksilö on pohtinut, onko eläkkeelle siirtyminen taloudellisesti mahdollista, yksilö arvioi, paraneeko vai heikkeneekö heidän nykyinen elämänlaatunsa työvoimasta poistumisen seurauksena (Feldman 2007). Usein tällaisia tekijöitä ovat tyytyväisyys nykyiseen työhön, vahva työetiikka, huoli tekemisen puutteesta, terveysongelmat, osallistuminen harrastuksiin tai muihin mielenkiinnon kohteisiin ja puolison työllisyystilanne (Barnes-Farrell 2003). Työtyytyväisyys, vahva työetiikka ja huoli tekemisen puutteesta antavat vanhemmille työntekijöille mahdollisuuden pysyä työpaikoillaan, kun taas huono terveys, runsas osallistuminen muihin aktiviteetteihin ja puoliso, joka ei ole työelämässä tai on eläkkeellä altistavat ikääntyneet työntekijät eläkkeelle siirtymiseen. Taloudellinen hyvinvointi ja huono fyysinen terveys ovat tutkimusten mukaan voimakkaimmin eläköitymiseen vaikuttavat tekijät. (Harpaz 2002; Talaga & Beehr 1995).

Termillä siltatyö (*bridge employment*) tarkoitetaan ansiotyötä, jota ikääntyvät työntekijät tekevät työuransa jälkeen eläkkeelle jäätyään, mutta ennen kuin he jäävät kokonaan pois työvoimasta. (Feldman 1994). Siltatyö on nähty tutkimuksissa keinona, joka helpottaa ikääntyvien työntekijöiden sopeutumista eläkkeelle siirtymiseen. Tutkimusten mukaan työn tekeminen varsinaisen eläkkeelle jäämisen jälkeen helpottaa eläkkeelle siirtymistä, sillä se tarjoaa ikääntyneille työntekijöille rakennetta heidän päiviinsä tai viikkoihinsa, lisätuloja ja mahdollisuuksia kehittää heidän mielenkiinnonkohteitaan ennen lopullista työvoimasta poistumista. (Beehr & Nielson 1995, Feldman 2007 mukaan; Isaksson & Johansson 2000; Weckerle & Shultz 1999).

Joissakin tapauksissa työntekijä voi joutua jäämään työkyvyttömyys- tai varhaiseläkkeelle jo ennen varsinaista eläkeikänsä (Feldman 1994). Kummassakin tapauksessa yk-

silö jättää työelämän jo ennen varsinaista eläkeikänsä. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymässään yksilö jättää työelämän, sillä hän ei pysty terveydellisistä syistä jatkamaan työn tekemistä (työeläke.fi). Tällöin yksilö ei pohdi yllä kuvatulla tavalla mahdollisuuttaan jäädä eläkkeelle vaan joutuu eläköitymään tilanteen pakosta.

Riippumatta siitä, jääkö yksilö eläkkeelle omasta tahdostaan vai ei, eläkkeelle siirtymisen sopeutumiseen vaikuttavat tulot, terveys ja sosiaaliset suhteet, erityisesti perheenjäsenten kanssa. Ikääntyneet työntekijät, joiden elintaso ei muutu merkittävästi, jotka säilyttävät terveytensä ja joilla on myönteiset suhteet puolisonsa ja lastensa kanssa, sopeutuvat eläkkeelle varsin hyvin. (Feldman 2007, 153–168.)

Yhteenvedona uran loppuvaiheesta voidaan urateorioiden ja tutkimusten perusteella sanoa, että uransa loppuvaiheessa olevat työntekijöillä on muita positiivisempi asenne työpaikkaansa kohtaan. Tämä johtuu siitä, että sillä heillä on usein realistiset oletukset työstä ja työelämästä ja sillä heidän työtilanteensa on useimmin palkitseva jo itsessään. Koska uransa loppuvaiheessa olevilla on usein vastuullisia positioita ja kohtuulliset tulot, he ovat vähemmän poissa töistä ja heidän vaihtuvuutensa on pienempi. Toisaalta heidän saattaa olla vaikeampaa löytää uutta työtä. Yksilön ura päättyy eläkkeelle jäämiseen. Osa joutuu jäämään eläkkeelle terveydellisistä syistä ja osa eläköityy vapaaehtoisesti tai jopa jatkaa työelämässä eläkeiän saavutettuaan. Siihen, kuinka hyvin yksilö sopeutuu eläköitymiseen vaikuttaa elämäntilanne, esimerkiksi terveydellinen ja taloudellinen tilanne.

Seuraavassa luvussa pohditaan tieteellisen tutkimuksen valossa, onko vastuu urakehityksestä yksilöllä itsellään vai organisaatiolla.

### **3.2.4 Vastuu urakehityksestä**

Urakehitys on parhaassa tapauksessa läpi uran jatkuvaa kehitystä alkaen uran alusta ja jatkuen aina eläköitymiseen saakka. Aikaisemmin nähtiin, että yrityksillä on vastuu yksilöiden urasta ja urakehityksestä. Nykyisin vastuun nähdään olevan yrityksen lisäksi yksilöllä itsellään. Tässä luvussa perehdytään urakehitykseen niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta.

Vastuu työntekijän urajohtamisesta on sekä yksilöillä itsellään että organisaatioilla, joka työllistää hänet. Tämän jaetun vastuun käsitteen mukaan kummankin osapuolen tulisi kantaa yhdessä vastuu ja velvollisuus työntekijöiden urajohtamisesta sen sijaan, että jompikumpi olisi yksin vastuussa. Tutkimustulosten mukaan sekä organisaatio että yksilö hyötyvät jaetusta urajohtamisen vastuusta. Yksilön ja organisaation toimesta tapahtuva urajohtaminen vaikuttavat siis positiivisesti toinen toisiinsa. (Orpen 1994.)

Termiä organisaation uranhallinta käytetään yleensä kattamaan organisaation käytäntöjä ja ohjelmia, jotka on perustettu tietoisesti parantamaan työntekijöiden urakehitystä.

Vaikka käytäntöjen sisältö voi vaihdella, ne jakavat yleisiä piirteitä, jotka tekevät niistä sen, mitä ne ovat. Nämä käytännöt ovat esimerkiksi sellaisia, joiden avulla voidaan tehdä näkyväksi, mitä työntekijät haluavat uraltaan, tarjota tarkoituksenmukaisia uramahdollisuuksia työntekijöille ja tunnistaa ne työntekijät, jotka ansaitsevat nämä mahdollisuudet ja toteuttaa ne heidän osaltaan. Osa organisaation uranhallintaa on seurata ohjelmien ja käytäntöjen tuloksia. (Williams 1979.)

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työntekijät ovat menestyksellisempiä organisaatioissa, joissa on suunnitelmallista urajohtamispolitiikkaa kuin niissä organisaatioissa, joissa ei ole tällaista politiikkaa, tai niissä, joissa urajohtamispolitiikka on epävirallista tai sattumanvaraista. Organisaatioissa, joissa tuetaan työntekijöiden kehityssponsoritelmia, on myös menestyksekkäämpiä työntekijöitä kuin yrityksissä, joissa urakehitystä ei tueta. Lisäksi työntekijöistä tuntuu, että heillä on paremmat urat organisaatioissa, joissa tuetaan kattavaa ja tarkkaa tietoa urista, vaikka he eivät tietoisesti pidä tällaisia organisaatioita sen parempina kuin niitä organisaatioita, jotka eivät tuota tällaista uriin liittyvää tietoa. (Orpen 1994.)

Organisaation urajohtamisen vastine on yksilöllinen urajohtaminen eli yksilön henkilökohtaiset pyrkimykset omien uratavoitteidensa edistämiseksi. Nämä tavoitteet saattavat vastata tai olla vastaamatta organisaation heille asettamia tavoitteita. (Hall 1986.) Hallin ja Fosterin (1977) ja Hallin (1990) psyykkisen menestysmallin mukaan työntekijät ovat aktiivisia toimijoita, jotka pyrkivät hyödyntämään uranhallintaohjelmia tyydyttääkseen henkilökohtaisia uratavoitteitaan, ja työnantajan tehtävänä on varmistaa, että prosessi auttaa myös organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Yksilöllinen urasuunnittelu viittaa prosessiin, jossa tunnustetaan, mitä yksilö haluaa uraltaan, arvioidaan yksilön vahvuuksia ja heikkouksia näihin tavoitteisiin nähden sekä päätetään, mitä toimia on toteutettava näiden tavoitteiden täyttymiseksi huomioiden yksilön omat vahvuudet ja heikkoudet. Urasuunnitteluprosessi sisältää joukon yksittäisiä päätöksiä, jotka on tehtävä mahdollisimman rationaalisesti ja systemaattisesti, jos suunnittelun tarkoituksena on edistää yksilön uramenestystä. (Gould 1978.)

Nykyinen käsitys urakehityksen vastuusta on jaettu vastuu, jonka mukaan vastuu kehityksestä on niin yksilöllä itsellään kuin yrityksellä, jossa hän työskentelee. Organisaation urahallinta tarkoittaa organisaation käytäntöjä ja ohjelmia, jotka on tietoisesti perustettu parantamaan työntekijöiden urakehitystä. Tutkimusten mukaan yksilöt menestyvät paremmin organisaatioissa, joissa nämä käytännöt ovat käytössä kuin niissä, joissa urakehitys on jätetty kokonaan yksilöiden vastuulle. Yksilön oma urasuunnittelu ja uratavoitteet vievät yksilöä kohti hänen omia tavoitteitaan, jotka saattavat olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa.



### 3.3 Vahvuudet uran alussa

Tämän tutkimuksen keskiössä on vahvuudet ja nimenomaan uran alussa olevien kokemukset vahvuuksista. Tässä luvussa peilataan uran alkua pääluvussa 2 esitettyyn vahvuusteoriaan ja tuodaan esille tutkimuksia, joissa vahvuuksia on tutkittu nimenomaan uran alussa. Luvussa perehdytään siihen, millainen yhteys koulussa ja opiskeluissa käytetyillä vahvuuksilla on uran alussa käytettäviin vahvuuksiin sekä siihen, millaisia vahvuuksia uransa alussa olevilta odotetaan. Luku peilaa

Työuran alussa työntekijän vahvuuskäsitys perustuu peruskoulussa, toisen asteen koulutuksessa ja mahdollisessa korkeakoulussa luotuun vahvuuskäsitykseen. Laajassa Nuoren aikuisen koulukokemukset, arviot omasta osaamisesta ja uskomukset ohjaamassa elämäntulkua -tutkimusprojektissa on tutkittu nuorten aikuisten aikaisempien koulukokemusten, minäkäsityksen, itseä koskevien uskomusten, vahvuuksien ja sosiaalisten suhteiden yhteyttä heidän elämäntulkunsa, koulutusvalintoihinsa ja työelämään siirtymiseen. Tutkimus on tehty pitkittäistutkimuksena vuodesta 1989 alkaen ja tutkimusta jatketaan yhä. Tutkimuksen tulosten perusteella peruskoulun päättötodistuksen keskiarvo oli yhteydessä nuorten aikuisten vahvuuksiin vielä lähes 20 vuotta peruskoulun päättymisen jälkeen. Peruskoulumenestys oli erityisesti yhteydessä nuorten aikuisten itsesääntelyn, kriittisen ajattelun ja matemaattisloogisen ajattelun taitoihin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 270–271.) Peruskoulussa muodostetut vahvuuskäsitykset saattavat siis vaikuttaa yksilön työuran aikaisiin vahvuuskäsityksiin myös työuran alun jälkeen, riippuen siitä, milloin yksilö työuransa aloittaa.

Tuhat nuorta johtajaa -kampanjan tutkimuksessa haastateltiin loppuvuonna 2017 eri alojen yritysten ja organisaatioiden johtajia, esimiehiä ja päälliköitä (n=225). Heitä pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä taitoa, joita nuoret tulevat heidän mielestään tarvitsemaan tulevaisuuden työelämässä. Vastausten kärkikolmikko erottui selvästi: jatkuva kyky oppia uutta (73%), sosiaaliset taidot (69%) ja oma-aloitteisuus (53%). (STT 2017.) Nämä kaikki johtajien, esimiesten ja päälliköiden nimeämät taidot ovat yleispäteviä vahvuuksia, eivätkä ne liity ainoastaan tiettyyn koulutukseen tai ammattiin. Yleispätevät vahvuudet ovat tärkeitä, kun siirretään koulussa opittuja taitoja työelämään. Tällaisia tärkeitä yleispäteviä taitoja vastavalmistuneille ovat ihmissuhdetaidot, tiedonhankintataidot, joustavuus, taidot luoda arvoa, käytännön taidot ja kognitiiviset taidot. (Quek 2005.)

Suomalaisen Työn Liiton Made by Finland -tutkimuksen mukaan suomalaistyöntantajilla on vaikeuksia tunnistaa työntekijöidensä vahvuuksia. Tutkimuksessa 69 prosenttia vastanneista (n=2 219) kokee, ettei työntantajat tunnistakaan heidän vahvuuksiaan kovin hyvin tai ollenkaan. Ikäryhmistä huonoimmin tunnistetaan 25–34-vuotiaiden työntekijöiden, eli työuran alussa olevien, vahvuudet. Jopa 75 prosenttia 25–34-vuotiaista kokee, että heidän vahvuuksiaan ei tunneta riittävän hyvin. (suomalaintyö.fi 2017.)

Esimiehen rooli on epäilemättä yksi kriittisimmistä työntekijöiden vahvuuksien käyttöön vaikuttavista tekijöistä, koska esimiehet muokkaavat työntekijöiden asenteita, kognitioita ja käyttäytymistä (Avolio ym. 2009), ja heidän käytöksensä vaikuttaa todennäköisesti työntekijöiden vahvuuksien käyttömahdollisuuksiin työssä. (Clifton & Harter 2003, 111–121).

Työuran alun menestyminen ennakoii Dreherin ja Bretzin (1990) mukaan suhdetta kyvykkyyden ja uralla saavuttamisen välillä. Heidän mukaansa työntekijät eivät sitoudu tehtäviin, joihin heidän kyvykkyytensä eivät riitä. Työntekijöiden täytyy tuntea, että heillä on onnistumiseen tarvittavat piirteet ja osaaminen, ennen kuin he ponnistelevat tehtävän eteen. Kyvykkyys ja aiempi menestyminen ovat välttämättömät edellytykset yksilön ennakko-oletukselle onnistua tehtävässä, mikä vuorostaan selittää käyttäytymistä tulevaisuudessa eteen tulevissa työtehtävissä. Kyvykkyyden ja saavutusten suhde on Dreherin ja Bretzin (1990) mukaan voimakkaampi yksilöillä, jotka ovat kokeneet enemmän menestymistä työuran alussa.

Tutkimusten mukaan työntekijöitä tulisi organisaatiossa ohjatusti kannustaa tunnistamaan, mitä he haluavat uraltaan organisaatiossa, ja saada heidät ymmärtämään, miten nämä tavoitteet toteutetaan heidän omien vahvuksiensa ja heikkoutensa valossa eli hallita sitä osaa työntekijöiden urasta, johon organisaatio voi vaikuttaa. Tämä voi edellyttää organisaatiolta erityisen urakoulutuksen tarjoamista työntekijöille, avointa keskustelua työntekijöiden kanssa heidän uristaan ja työntekijöiden palkitsemista, kun he yrittävät hallita omaa uraansa sen sijaan, että heidän tulevaisuus jätettäisiin kokonaan organisaation käsiin. (Gould 1978.)

Peruskoulussa, toisen asteen koulutuksessa ja korkeakoulussa muodostettu vahvuuskäsitys luo vahvan perustan yksilön myöhemmälle käsitykselle vahvuuksista. Koulukokemukset, minäkäsitys, itseä koskevat uskomukset sekä kokemukset omista vahvuuksista siirtyvät yksilön mukana koulusta työelämään. Työelämässä johtajat, esimiehet ja päälliköt odottavat uransa alussa olevilta erityisesti yleispäteviä vahvuuksia, suomalaisessa työelämässä erityisesti kykyä oppia uutta, sosiaalisia taitoja ja oma-aloitteisuutta.

### **3.4 Yhteenveto urakirjallisuudesta**

Perinteisesti ura on määritelty yksilön työkokemuksista rakentuvaksi ajalliseksi jatkumoksi, jota ohjaavat henkilökohtaiset ja organisatoriset tavoitteet, joiden kautta henkilö kulkee elämänsä aikana ja jotka ovat osittain henkilön itsensä hallinnassa ja osittain muiden, esimerkiksi organisaation, päätettävissä. Ura on siis nähty katkeamattomana työtehtävien lineaarisena ketjuna, joka rakentuu yhden tai muutaman yrityksen sisällä. Niin käsitys urasta kuin uratutkimuskin ovat kontekstisidonnaisia ja vallitseva käsitys heijastelee

aina omaa aikakauttaan. Työelämä on muuttunut huomattavasti uratutkimuksen alkua ajoista ja perinteistä urakäsitystä on jouduttu rikastuttamaan paremmin nykyisiä uria kuvaavaksi.

Nykyaikaisessa akateemisessa tutkimuksessa uria on kuvattu muuttuvina polkuina, jotka ulottuvat useisiin organisatorisiin, ammatillisiin ja kulttuurisiin miljöihin. Nykyisin vastuu urasta on siirtynyt pitkälti organisaatiolta työntekijälle. Nykyaikaista uraa kuvaavia käsitteitä on useita, mutta niistä parhaiten paikkansa ovat lunastaneet rajattoman uran ja proteaanisen uran käsitteet. Rajattoman uran käsitteellä tarkoitetaan työuraa, jossa työntekijät liikkuvat urallaan eri organisaatioiden ja työtehtävien välillä ylittäen uransa aikana useita eri rajoja, esimerkiksi ammattinimikkeiden ja organisaatioiden välillä. Rajattoman uran käsite keskittyy siis työntekijöiden liikkuvuuteen eri rajojen yli, kun taas proteaanisen uran tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita motiiveista, jotka ohjaavat yksilön uraan liittyvää päätöksentekoa. Nykyaikaisiin uriin kuuluu olennaisena osana myös työttömyys ja vajaatyöllisyys lyhyt- tai pitkäaikaisena.

Ihmiset eivät enää valitse yhtä oikeaa uraa ja etene tämän jälkeen uralla kronologisesti alusta, keskivaiheen kautta loppuun. Uralla voi olla useampi alkua ja siksi uran alussa voidaan olla minkä ikäisenä tahansa. Ikä ja uran vaihe eivät siis kulje käsikädessä. Tyypillisesti uran alussa ollaan kuitenkin nuorena. Demografisesta muutoksesta johtuen uransa alussa olevista suurin osa on Y-sukupolven edustajia. Varhaisten urakokemusten roolin on todettu merkittäväksi elinikäisen ammattitaidon ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Tutkimusten mukaan uransa alussa olevat kokevat itsensä usein epävarmoiksi omasta ammatillisesta pätevydestään ja he kaipaavatkin erityistä huomiota, jotta he saavat vahvuutensa mahdollisimman hyvin käyttöönsä jo uransa alussa. Uran alkuvaiheilla saatu tuki ja hankittu osaaminen voivat vaikuttaa tulevaan uran suuntaan ja uralla menestymiseen.

Uran alun jälkeen siirrytään tyypillisesti uran keskivaiheeseen. Uran keskivaiheen tutkimusta leimaa erityisesti urakehitys, ammattitaidon ylläpitäminen ja uuden oppiminen. Uran keskivaiheessa korostuu tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen uusien työelämän vaatimusten mukaiseksi ja valmius sopeutua muutoksiin. Parhaiksi tavoiksi oppia uransa keskivaiheilla olevat kokevat työssäoppimisen, vertaisoppimisen, itseohjautun tai itsealoitetun oppimisen sekä työhön liittymättömän elämäkokemuksen. Suurin osa uransa keskivaiheilla olevista suhtautuu myönteisesti itsensä kehittämiseen ja urakehitykseen, osa taas haluaa tietoisesti jättäytyä oppimisesta ja kehityksestä pois.

Viimeisenä uravaiheena on uran loppuvaihe. Uransa loppuvaiheessa olevilla työntekijöillä on yleensä muita positiivisempi asenne työpaikkaansa kohtaan, koska heillä on usein realistiset odotukset työstä ja työelämästä. Uran loppuvaiheessa ollaan usein vastuullisissa positioissa ja ansaitaan kohtuullisia tuloja ja siksi uransa loppuvaiheessa olevat ovat vähemmän poissa töistä ja heidän vaihtuvuutensa on pienempi. Toisaalta uran loppuvaiheessa voi olla vaikeampaa löytää uutta työtä. Yksilön ura päättyy usein eläkkeelle

jäämiseen. Osa joutuu jäämään eläkkeelle jo ennen varsinaista eläkeikää terveydellisistä syistä, osa eläköityy vapaaehtoisesti ja osa jatkaa työelämässä eläkeiän saavutettuaan. Siihen, kuinka hyvin yksilö sopeutuu eläköitymiseen vaikuttaa muu elämäntilanne.

Nykyisin ajatellaan, että vastuu urakehityksestä on jaettu työntekijän ja työnantajan kesken. Organisaation urahallinnalla tarkoitetaan organisaation käytäntöjä ja ohjelmia, jotka on tietoisesti perustettu parantamaan työntekijöiden urakehitystä. Yksilön oma urasuunnittelu ja uratavoitteet vievät yksilöä kohti hänen omia tavoitteitaan, jotka saattavat joskus olla riidassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään uran alkuun ja vahvuuksiin uran alussa. Peruskoulussa, toisen asteen koulutuksessa ja korkeakoulussa muodostettu käsitys omista vahvuuksista luo vahvan perustan yksilön myöhemmälle käsitykselle vahvuuksista. Yksilön käsitys omista vahvuuksistaan siirtyy hänen mukanaan koulusta työelämään. Työelämässä johtajat, esimiehet ja päälliköt odottavat uransa alussa olevilta erityisesti yleispäteviä vahvuuksia, joita ovat suomalaisessa työelämässä erityisesti kyky oppia uutta, sosiaaliset taidot ja oma-aloitteisuus. Toisaalta samanaikaisesti tutkimuksissa on todettu, että uransa alussa olevat kokevat, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työelämässä.

Seuraavassa pääluvussa 4 esitellään tämän tutkimuksen empiria. Luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmien valinnasta, aineiston keräämisestä ja analysoinnista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

#### 4.1.1 *Tutkimusmenetelmä*

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että vahvuuksille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Vahvuus on käsitteenä ja tutkimuksen kohteena monisyinen ilmiö. Työelämän kontekstissa vahvuudet on melko tuore tutkimuskenttä ja siksi paljon on vielä tutkimatta. Erityisesti uran alussa olevien vahvuuksista on vähän tutkimusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään uransa alussa oleviin työntekijöihin, jotka ovat olleet enintään kolme vuotta valmistumisensa jälkeen töissä. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää miten työntekijät tunnistavat omia vahvuuksiaan sekä miten uransa alussa olevien työntekijöiden vahvuuksia huomioidaan ja mahdollistetaan niiden käyttö työelämässä. Lisäksi halutaan selvittää, mitä ajatuksia uransa alussa olevilla on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tutkimuksiin, joissa tutkitaan merkityksiä (Koskinen ym. 2005, 106). Näin ollen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Tuomi & Sarajarvi 2018, 73).

Tämä tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, koska tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden vahvuuksille antamia tulkintoja ja merkityksiä. Haastattelu on usein ainoa keino kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Koskinen ym. 2005, 106). Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema- eli puolistrukturoitua haastattelua, koska haastateltavien kokemuksille ja ajatuksille haluttiin antaa mahdollisimman paljon tilaa. Koska haastatteluissa haluttiin päästä syvälle aiheeseen ja luoda rento, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiriin, haastattelurunko pidettiin elävänä. Elävä haastattelurunko mahdollisti kysymysten järjestyksen vaihtamisen keskustelun etenemisen mukaan. Samalla tavoitteena oli käydä samat teemat kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu antoi tilaa aineistosta nouseville vahvuuksiin ja uraan liittyville teemoille, mutta ohjasi samalla pysymään näissä pääteemoissa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Kaikki tutkimuksen haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä. Tapaus on näin ollen tämän tutkimuksen konteksti. Tapaus-tutkimuksen kohdeyritys on suuri suomalainen vuonna 1905 perustettu palveluyritys. Yritys toimii Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä. Yrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen toimialaan, jotka ovat ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut ja kiinteistöpalvelut. Ympäristöpalvelut tuottavat asiakkaille kierrätyspalveluita ja jätehuoltoa, asiantuntijapalveluita

sekä metsäpalveluita ja puukauppaa. Teollisuuspalvelut tarjoavat prosessipuhdistusta, viemärihuoltoa, vaarallisten jätteiden kierrätyspalveluita ja ympäristörakentamista. Kiinteistöpalvelut tuottavat asiakkaille aula- ja muita tukipalveluita, kiinteistöhuoltoa, kiinteistötექnikkaa ja siivouspalveluita.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 802,2 miljoonaa euroa. Yritys on listattu Nasdaq Helsingissä. Yritys työllistää noin 8 600 henkilöä. Heistä Suomessa työskentelee 6 871 ja muissa maissa 1 729 henkilöä. Yrityksen työntekijät työskentelevät niin toimialoilla kuin keskitetyissä palveluissakin.

#### **4.1.2 Aineiston kerääminen**

Valitsin haastateltavat ajamalla yrityksen henkilötietojärjestelmästä raportin, jossa näkyi muun muassa työsuhteen alkupäivä, työtehtävä ja henkilön syntymäpäivä. Otin yhteyttä niihin henkilöihin, jotka raportilta saatavien tietojen perusteella saattaisivat olla uransa alussa. Ensisijaisesti arvioin työuran alussa olemista työsuhteen alkamispäivän ja työtehtävän perusteella. Jos työsuhde oli kestänyt nykyisessä tehtävässä yli kolme vuotta, tiesin, ettei henkilö voi olla tämän tutkimuksen mukaisessa uran alussa. Työtehtävä auttoi minua arvioimaan, vaatiiko tehtävän suorittaminen tutkinnon. Tämä auttoi päättämään, onko henkilö valmistunut koulutuksesta vai siirtynyt suoraan peruskoulusta työelämään. Syntymäpäivä auttoi arvioimaan potentiaali olla uran alussa, mutta ei ollut itsessään rajaava tekijä. Case-yrityksessä tehdään tyypillisesti melko pitkiä työuria ja siksi vastavalmistuneita on pienempi osa toimihenkilöistä. Otin yhteyttä kymmeneen potentiaaliseen haastateltavaan, joista viisi kiinnostui osallistumismahdollisuudesta tutkimukseen ja täytti uran alun kriteerit. Keräsin tutkimuksen aineiston näin ollen viidestä eri haastattelusta.

Kaikki haastateltavat ovat tässä tutkimuksessa aiemmin määritellysti työuran alussa. Uran alku määriteltiin työuran ensimmäiseksi kolmeksi vuodeksi. Kaikki haastateltavat ovat lisäksi aiemmin määritellyn Y-sukupolven edustajia. Y-sukupolvi määriteltiin 1980-1990 välillä syntyneeksi sukupolveksi. Vaikka uran alussa voidaankin olla missä iässä tahansa, tyypillisimmin uran alussa ollaan nuorena vastavalmistuneena. Tämä heijastui myös haastateltavissa, sillä kaikki haastateltavat edustavat Y-sukupolvea. Haastateltavat työskentelevät case-yrityksessä toimihenkilötehtävissä. Haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla ja yrityksen keskitetyissä toiminnoissa. Poikkitoimialaisuudella hain monipuolisuutta tutkimusasetelmaan.

Haastateltujen koulutustausta vaihteli ylemmän keskiasteen ja yliopistotasaisen maisterintutkinnon välillä. Jokainen haastattelu kesti vajaan tunnin. Haastattelujen pituus vaihteli hieman, sillä osa haastatelluista oli niukkasanisempia ja osa taas kertoi laaja-alaisemmin näkemyksistään ja kokemuksistaan. Haastateltavat, jotka vastausten

perusteella olivat pohtineet vahvuuksiaan aiemminkin, kertoivat laajemmin kokemuksistaan. Vastaavasti ne haastateltavat, jotka kertoivat, etteivät olleet kovin usein tai kovin aktiivisesti miettineet vahvuuksiaan aiemmin, olivat niukkasanaisempia. Vastausten pituuteen ja laajuuteen vaikuttavat myös persoonalliset erot esimerkiksi puheliaisuudessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitiin litteroida tekstimuotoon aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Yhteenvedo tämän tutkimuksen haastateltavista on esitetty arvotussa järjestyksessä taulukossa 1. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastateltavista ei kerrota yksilöllisiä tunnistetietoja, kuten työtehtävää tai toimialaa. Näin ollen vastauksia ei voida yhdistää haastateltavaan. Taulukossa 1 haastateltavien työtehtävät on jaettu yleisellä tasolla esimies- tai asiantuntijatehtäviin.

Taulukko 1 Yhteenvedo tämän tutkimuksen haastateltavista

Haastateltava	Työtehtävä
H1	Esimies
H2	Asiantuntija
H3	Asiantuntija
H4	Asiantuntija
H5	Esimies

Toteutin haastattelut helmikuun 2019 aikana yrityksen pääkonttorin tiloissa. Toteutin haastattelut neuvotteluhuoneessa jokaisen haastateltavan kanssa kahdestaan rauhan ja yksityisyyden takaamiseksi. Haastatteluissa etenin keskeisten etukäteen teoreettisen viitekehyksen pohjalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66). Haastateltavat tiesivät haastattelun teemaan jo tutkimukseen lupautuessaan. He eivät kuitenkaan saaneet haastattelurunkoa etukäteen, sillä halusin vastauksiin aitoa pohdintaa enkä valmiita, etukäteen mietittyjä vastauksia. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 1). Haastatteluissa tarkensin ja syvensin kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Kävin etukäteen päätetyt teemat kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta vaihtelin kysymysten muotoa ja järjestystä haastattelu-kohtaisesti haastattelun etenemisen ja haastateltavan vastauksien perusteella. Haastatteluissa onnistuin luomaan rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin. Tunnelma haastatteluissa oli keskustelevalta. Haastateltavat suhtautuvat teemaan mielenkiinnolla ja heittäytyivätkin syvään itsetutkiskeluun. Haastateltavat totesivat haastattelujen lopuksi, että vahvuuksia oli kiinnostavaa ja tarpeellista pysähtyä pohtimaan.

Haastattelun aluksi kartoitin haastateltavien taustaa nykyiseen ja aiempaan työkokemukseen, opiskelutaustaan ja merkittäviin harrastuksiin liittyen. Tämän jälkeen haastattelu eteni sisältökysymyksiin, jotka käsittelivät vahvuuksia, niiden tunnistamista ja käyttämistä. Sisältökysymysten toinen pääteema vahvuuksien lisäksi oli ura, jota haastattelun lopuksi peilattiin vahvuuksiin. Haastattelun lopuksi haastateltavilla oli vielä mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin haastattelun teemoihin liittyen. Osa haastateltavista halusikin lisätä vielä tässä viimeisessä vaiheessa jotain aikaisempiin vastauksiinsa.

### 4.1.3 *Aineiston analyysi*

Laadullisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että siitä löytyy useita kiinnostavia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78) niin kuin tämänkin tutkimuksen aineistosta löytyi. Tutkimuksen aiheesta pysymiseksi tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan vahvuuksia, uraa ja niiden keskinäistä suhdetta kuvaaviin asioihin aineistossa. Aineiston analyysissä kirjallisuusteemat ohjasivat sitä, mihin aineistossa keskityttiin.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta ne saatiin analysoinnin kannalta helposti työstettävään muotoon ja jotta mitään tutkimuksen kannalta oleellista ei jäisi huomioimatta analysoinnissa. Litteroidessa tehtiin alustavia havaintoja haastatteluista nousevista ja toistuvista teemoista. Samalla tehtiin hyvin alustavia pohdintoja siitä, mitkä muodostuisivat tuloksien kannalta oleellisiksi teemoiksi. Alustava teemojen havaitseminen tehtiin kuitenkin vain ajatuksen tasolla, sillä lopullinen teemoittelu haluttiin muodostaa vasta, kun aineistoon oli paneuduttu kunnolla.

Litteroinnin jälkeen aineiston analysointi aloitettiin teemoittelulla. Teemoittelussa painopiste on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kerätty aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan teemoittelun keinoin. Tämä mahdollistaa eri teemojen aineistossa esiintymisen vertailemisen. Ideana teemoittelussa on etsiä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Käytännössä aineiston pilkkomisessa ja ryhmittelyssä käytettiin työkaluna NVivo 12 Plus -ohjelmaa, jonka avulla litteroitujen haastatteluiden sisältö teemoiteltiin ja pää- ja alateemoihin. Haastattelujen litteroinnit luettiin huolellisesti läpi NVivo-ohjelmassa, jossa jokainen tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava haastateltavan kommentti koodattiin sopivan teeman alle. Teemat muodostuivat ja muokkautuivat sitä mukaan, kun analysointi eteni. Jo ensimmäisen haastattelun analysoinnista muodostui alustava runko esille nousseista teemoista, joiden alle muista haastatteluista nousseita asioita teemoiteltiin. Teemat kuitenkin täydentyivät läpi analysointiprosessin ja vielä viimeisenkin haastattelun analysointi toi joitain uusia teemoja. Koska vielä viimeisestäkin haastattelusta nousi uusia teemoja esille, aineisto käsiteltiin vielä kertaalleen huolellisesti ja täydennettiin sisältöä aineistosta nousseisiin teemoihin.

Aineisto oli hyvin rikasta ja siksi jopa yhden virkkeen sisällä saattoi olla useamman eri teeman alle sopivaa asiaa. Tämän takia aineisto luettiin huolellisesti läpi alustavan litteroinnin ohessa tehdyn lukukierroksen lisäksi kaksi kertaa NVivo-ohjelmassa teemoittelumielessä. Tämän jälkeen luettiin läpi jokaisen teeman alle kootut osat aineistosta ja pohdittiin niiden sopivuutta kyseisen teeman alle. Samalla muodostettiin tarkempia alateemoja ja siirreltiin tarpeen mukaan joitain osia aineistosta teemasta toiseen tai kopioitiin sama osa toisen teeman alle, jos kyseinen osa aineistosta kuvasi kumpaakin teemaa. Lopuksi aineisto luettiin vielä kertaalleen jokaisen teeman alta läpi ja tehtiin tarvittavia muutoksia. Muutoksia ei enää juurikaan tullut ja teemat tuntuivat loksahaneen paikoilleen. Viimeisellä kierroksella pohdittiin myös teemojen suhdetta toisiinsa ja kirkastettiin ylä-



ja alateemat ja niiden suhteet. Vaikka NVivo osoittautui käteväksi ohjelmaksi laadullisen aineiston käsittelyssä, aivan lopuksi tulosten rakenteen hahmottamiseksi, teemat vielä piirrettiin käsin paperille.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus on tutkijayhteisön sosiaalinen sopimus siitä, mitä tänään pidetään tieteellisenä tutkimuksena. Tieteellisen tutkimuksen arviointiin käytetään usein termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta termeihin on erilaisia suhtautumistapoja. Yhden näkemyksen mukaan kummatkin termit ovat laadullista tutkimusta arvioitaessa irrelevantteja, toisen näkemyksen mukaan termit ovat myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeitä ja mahdollisia arvioida, mutta määritelmät kuitenkin muuttuvat kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja loput näkökulmat sijoittuvat näiden kahden näkökulman väliin. (Doodwin & Goodwin 1984.) Termien sopivuus laadullisen tutkimuksen arviointiin on hyvin kiisteltyä ja siksi termejä ei poikkeuksellisesti käytetä tämän tutkimuksen arvioinnissa, joskin termien sisältämät näkökulmat käsitellään muuten.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hyvä aloittaa pohtimalla, onko valittu metodi tarkoituksenmukainen. Tutkimusmenetelmien sopivuus tähän tutkimukseen on perusteltu luvussa 4.1.1.

Tutkimuksen vahvistettavuuden lisäämiseksi perehdyin ensin tarkasti alan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, joiden pohjalta loin haastattelurunon. Kävin haastattelurunon ennen haastatteluja läpi ohjaajani kanssa ja teimme tarvittavat muutokset. Saman haastattelurunon käyttäminen kaikissa haastatteluissa lisää tutkimuksen totuusarvoa ja siirrettävyyttä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida, että työskentele case-yrityksessä. Työskentele yrityksen henkilöstöhallinnossa, jossa ketään haastateltavista ei työskentele. Kahden haastateltavan kanssa olen ollut muutamia kertoja tekemisissä työasioissa ja loppujen kolmen haastateltavan kanssa en ole ollut lainkaan aiemmin tekemisissä. Haastateltaville korostettiin sitä, että teen tutkimusta opintoihini liittyen eikä yrityksen käyttöön. Tutkimus ei ollut toimeksianto, vaan perustui akateemisiin lähtökohtiin ja tutkittavan organisaation sekä haastateltavien henkilöiden vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksessa ei siis syntynyt intressiristiriitoja. Kerroin haastattelun aluksi, että minua sitoo tutkijan etiikka eli kaikki haastateltavat pysyy anonyymeinä eikä haastatteluja tai haastattelujen osia sellaisenaan tai litteroituna anneta yrityksen käyttöön.

Koen, että työskentelyni case-yrityksessä helpotti luottamuksen ja keskustelemaan ilma-  
piirin rakentamista. Tilanne ei tuntunut haastateltavista ehkä niin viralliselta tai muodol-  
liselta, mitä se olisi ulkopuolisen haastateltavan kanssa voinut tuntua. Aihe liittyy enem-  
män haastateltaviin kuin yritykseen, joten muutama haastateltava totesikin, ettei aiheesta

ole vaikea puhua minulle tai aihe ei tunnu mitenkään aralta, vaikka työskentelenkin heidän kanssaan samassa yrityksessä.

Oleellista on myös huomioida case-yrityksen vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tulokset ovat jossain määrin case-sidonnaisia, mikä vähentää tutkimuksen siirrettävyyttä. Tutkimustuloksia kuvatessa olen pyrkinyt erottelemaan, liittyykö kuvattu havainto tai ilmiö yksilön kokemuksiin ja ajatuksiin vai tiimin tai organisaation toimintaperiaatteisiin. Poikakitoimialaisuuden ansiosta aineistosta löytyi eroja esimerkiksi tiimien välillä, mikä kertoo, ettei case-yrityksen sisäisistä eroista ja vähentää yrityksen vaikutusta tuloksiin.

Eettiset ohjenuorat huomioitiin haastateltavia yhteyttä otettaessa. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Lähetettiin haastateltaville henkilökohtaisen sähköpostin, johon haastateltavat vastasivat suoraan minulle. Case-yrityksessä on käytössä Outlook-kalenteri. Kun haastatteluaika oli sovittu sähköpostitse, lähetin haastateltaville yksityisen kalenterikutsun, jolloin muut kalenteria katsovat eivät nähneet minun tai haastateltavien kalenterissa kalenterivarauksen sisältöä.

Olen säilyttänyt litteroidut haastattelut, mikäli myöhemmille tulkinnoille tulisi tarvetta (ks. esim. Fisher 2010, 273–274). Analysointi vaiheessa kävin litteroidut haastattelut ja niiden pohjalta syntyneen teemoittelun useaan kertaan läpi, jotta kaikki tutkimuksen kannalta relevantit kohdat haastatteluista tulisi huomioiduiksi ja kunnes teemat muodostivat eheän kokonaisuuden. Teemoittelussa ja tulkinnoissa pyrin jatkuvaan itsearviointiin ja kyseenalaistuksiin.

Minulla ei ollut ennakkokäsitystä tutkimuksen tuloksista, sillä vahvuuksien käyttöön liittyviä yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia on tutkittu hyvin vähän, eikä teorian pohjalta minulle muodostunut oletuksia tuloksista. Tutkimuksen tulosten vahvistettavuuden lisäämiseksi hyödynsin tulosten tukena monipuolisesti eri haastateltavien lainauksia. Aineistosta nostetuissa sitaateissa pyrin kertomaan selvästi, onko kyse toistuvasta temasta vai kiinnostavasta yksittäistapauksesta. Tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeän haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi joitain haastatteluissa nousseita yksittäisiä asioita ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Nämä asiat eivät ole tutkimuksen tulosten kannalta oleellisia. Esimerkki tällaisesta asiasta on se, mitkä ovat kunkin haastateltavan henkilökohtaiset vahvuudet.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että tutkija antaa riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä ja tulkinnan tekemisestä. Tutkimuksessa tulee olla selkeät kuvaukset tutkimusprosessin toteuttamisesta, kulusta ja metodeista, koska niiden kautta lukijan on mahdollista arvioida ratkaisuja, mikä parantaa tutkimuksen arvioitavuutta ja luotettavuutta (Koskinen ym. 2005, 255–259). Tässä tutkimuksessa onkin pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi koko tutkimusprosessi ja käytetyt metodit.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä pro gradussa tutkitaan vahvuuksia uran alussa. Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduista haastatteluista, joissa haastateltiin uransa alussa olevia työntekijöitä. Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineistosta nousi esille kuusi pääteemaa: vahvuuden määritelmä, vahvuuksien tunnistaminen, vahvuuksien käyttäminen ja tunnistaminen työpaikalla, vahvuuksien käyttöön saatu tuki, vahvuuksien käytön vaikutukset yksilön psykologiseen hyvinvointiin ja vahvuuspohjainen ura-ajattelu. Pääteemat käsitellään yksitellen alaluvuissa, joissa teemoja peilataan vahvuusteorioihin ja aikaisempaan tutkimukseen. Tulosten esittely alkaa vahvuuden määritelmän käsitteilyllä.

### 5.1 Vahvuuden määritelmä

Haastateltavat kuvasivat vahvuuksia positiiviseksi puoliksi, joissa yksilö on hyvä ja joita käyttämällä hän pärjää hyvin. Vahvuudet kuvattiin aineistossa piirteinä tai ominaisuuksina, jotka auttavat pääsemään eteenpäin tai saavuttamaan halutun päämäärään. Aineiston määritelmät vahvuuksista ovat yhteneväisiä tieteellisten määritelmien kanssa. Myös tieteellisissä tutkimuksissa vahvuuksia kuvataan piirteiksi tai ominaisuuksiksi, mutta ennen kaikkea kapasiteetiksi, joka mahdollistaa optimaalisen toiminnan parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi (ks. esim. Linley & Harrington 2006; Linley 2008).

*Vahvuudet... No ne on niit positiivisii puolia, mitkä on niinku hyviä ja mis sä pärjääät tai oot vahvoilla niissä. Tai näin mä niinkun ajattelin. (H1)*

*Vahvuus... no se on ehkä semmonen ominaisuus, mikä auttaa pääsemään johonkin. (H4)*

Aineistosta nousi esille vahvuuksien synnynäisyys ja se, miten yksilö voi olla luonnostaan hyvä tietyissä asioissa. Aineiston määritelmä on yhteneväinen tieteellisen käsityksen kanssa siitä, että vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyissä asioissa (ks. esim. Linley & Harrington 2006; Biswas-Diener ym. 2011). Toisaalta aineistossa korostui myös se, että vahvuudet voivat muuttua elämän aikana, erityisesti oppimisen myötä. Myös aiempien vahvuustutkimusten mukaan yksilön vahvuudet voivat muuttua (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29; Linley & Harrington 2006; Govindji & Linley 2007).

*Varmaan aika moni on tietyllä lailla synnynnäistä, mut myös opittu myös siin kasvunvaiheessa. (H2)*

*Luonnostaan tulee paljon vahvuuksia, mutta sä saat mun mielestä lisää vahvuuksia oppimalla asioita ja ihan vaan kokeilemal, et onks tää mun juttu, osaaks mä tehä tätä, ai en, kokeillaan sitä tätä et ei kaikki tuu mitenkään luonnostaan, et kyl asioihin pitää myös oppii, et se on sekä että. (H5)*

*Ja vahvuudet ja heikkoudetki voi muuttuu ja varmasti muuttuukin. (H1)*

Tieteellisessä tutkimuksessa vahvuuksiin vaikuttavia tekijöitä on löydetty laajemmin ja erityisesti sosiaalisilla tekijöillä ja ympäristöllä on todettu olevan vaikutusta vahvuuksien ilmenemiseen ja muovautumiseen (ks. esim. Peterson & Seligman 2004; Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29; Biswas-Diener ym. 2011). Vaikka sosiaalisten tekijöiden ja ympäristön vaikutus vahvuuksiin eivät noussetkaan aineistossa esille vahvuuksiin vaikuttavina tekijöinä, nämä tekijät nousivat esille tavoissa tunnistaa omia vahvuuksia. Tavat tunnistaa omia vahvuuksia esitellään luvussa 5.3.

Haastateltavien vahvuuden määritelmässä korostui heidän oma kokemuksensa siitä, että vahvuudet ovat niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joiden käytöstä tulee hyvä olo. Vahvuuksien käytöllä on myös tieteellisessä tutkimuksessa havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilöön. Hyvän olon tunne vahvuuksia käytettäessä on yksi näistä vaikutuksista (ks. esim. Berg ym. 2008; Peterson ym. 2009).

*Tietenki sitä, et mis on hyvä, mut ehkä myös se missä kokee ite jotenki ittensä parhaaks. Tai siis silleen, et mitä on myös sillai hyvä tehdä tai jotenki et mikä niinkun tuntuu hyvältä. (H3)*

Yhteenvedona vahvuuksien määritelmästä voidaan todeta tämän tutkimuksen aineiston määritelmän olevan yhteneväinen kirjallisuudessa esitettyjen määritelmien kanssa. Vahvuudet ovat aineiston perusteella positiivisia puolia, joissa yksilö on hyvä ja joita käyttämällä hän pärjää hyvin. Aineistosta nousi esille, että vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyissä asioissa. Toisaalta aineistossa korostui myös se, että vahvuudet voivat muuttua elämän aikana, erityisesti oppimisen myötä. Määritelmässä korostui myös vahvuuksien käytöstä syntyvä hyvän olon tunne. Hyvän olon tunne oli aineistossa ainoa vahvuuksien määritelmään nostettu positiivinen vaikutus. Muita vahvuuksien positiivisia vaikutuksia yksilön psykologiseen hyvinvointiin esitellään seuraavassa pääluvussa.

## 5.2 Vahvuuksien käytön vaikutukset yksilön psykologiseen hyvinvointiin

### 5.2.1 Vahvuuksien käyttöön liittyvät tunteet

Tieteellisessä tutkimuksessa vahvuuksien käytöllä on havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia työntekijän psykologiseen hyvinvointiin sekä työntekijän sitoutuneisuuteen ja työtuloksiin (ks. esim. Harter ym. 2002; Clifton & Hodges 2004, 256–268; Berg ym. 2008; Peterson ym. 2009; Woerkom 2015). Myös aineistosta nousi esille vahvuuksien käyttöön liittyvät positiiviset vaikutukset. Haastateltavat liittivät vahvuuksien käyttöön positiivisia tunteita. Tekeminen on haastateltavien mukaan sujuvaa ja lopputulos luultavasti onnistunut, kun tehtävän suorittamiseen saa käyttää omia vahvuuksiaan. Tieteellisessä teoriassa vahvuuksien käyttöön liittyvää onnistumisen tunnetta on selitetty sillä, että vahvuuksia käyttämällä päästään todennäköisemmin haluttuun lopputulokseen. Haluttuun lopputulokseen pääseminen lisää onnistumisen tunnetta. (ks. esim. Asplund & Blacksmith 2012, 353–365; Hodges & Asplund 2010, 213–220.)

*Kyl se tosi hyvältä tuntuu, et kyl mä saan ite siit tosi paljon semmost iloo ja onnistumisen tunnetta, et onnistuu ja osaa tehdä. – – Et mä tunnistan sen itessäni, et kyl ne on niit kivoi hetkii. (H1)*

*Jos on ollu haasteellista, mut sit kuitenkin selvii siit tehtäväst, et on just käyttäny omii vahvuuksii, sit tulee semmonen onnistumisen olo. (H4)*

*Kylhän siit (vahvuuksien käytöstä) hyvä olo tulee – – et tavallaan se itse työn tekeminen on paljon sujuvampaa. (H3)*

Haastatteluissa nousi esille myös vahvuuksien käytön vaikutus työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Vahvuuksien käyttäminen työssä lisää viihtymistä työssä ja kun työssään viihtyy, työssä myös jaksaa paremmin. Aikaisempi vahvuustutkimus tukee näitä aineistosta nousseita tuloksia (Linley 2008; Niishi ym. 2015). Positiiviset tunteet työssä lisäävät työntekijöiden ennakkointikykyä, muutoksiin sopeutumista ja proaktiivisuutta (ks. esim. Crant 2000; Baer & Frese 2003). Nämä auttavat työntekijää saavuttamaan parempia tuloksia, mikä puolestaan lisää yksilöllisen hyvinvoinnin tunnetta (Govindji & Linley 2007; Young ym. 2015) ja vähentää stressiä (Wood ym. 2011). Vahvuustutkimuksessa on löydetty lisääntyneen hyvinvoinnin näkyvän konkreettisesti vähentyneinä sairauspoissaoloina (Linley 2008; Niishi ym. 2015).

*Kyl must tuntuu, et se vaikuttaa niinku tosi paljon ihmisten työjaksamiseen ylipäätänsä se, et löydetään niit vahvuuksii. (H1)*

*Et sit viihtyy siin työssä ja ehkä sit tulee semmost työhyvinvointia ja kaikkee semmost positiivist vaikutusta. (H4)*

Vahvuuksien käytön nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös yksilön itsetuntoon ja minäkuvaan. Niishin ym. (2015) tutkimuksessa todettiin, että yksilöiden, joita kannustetaan työssään hyödyntämään vahvuuksiaan, itsetunto on korkeampi verrattuna yksilöihin, joita ei kannusteta käyttämään vahvuuksiaan. Kun työntekijöitä kannustetaan käyttämään vahvuuksiaan, heistä tuntuu, että heitä arvostetaan heidän ainulaatuisten ominaisuuksiensa vuoksi (Niishi ym. 2015). Lisäksi he tuntevat itsensä tärkeiksi (Linley 2008).

*Kun sä teet sellasta työtä, että tulee kehuja tai sä huomaat, et vitsi mä oon tässä hyvä, niin kyl mä luulen, et se ihan tämmöstä perus itsetuntoo nostattaa, mikä sit taas vahvistaa sitä minäkuvaa ja tulee sit semmonen olo, että on niinkun, että hyvä olla minä. (H5)*

Aineiston ja aiemman vahvuustutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vahvuuksien käyttäminen herättää positiivisia tunteita. Tekeminen on sujuvaa ja lopputulos luultavasti onnistunut, kun tehtävän suorittamiseen saa käyttää omia vahvuuksiaan. Tästä syntyy yksilölle onnistumisen tunteita. Vahvuuksien käyttö vaikuttaa positiivisesti myös työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Myös itsetuntoon ja minäkuvaan vahvuuksien käyttö vaikuttaa positiivisesti, koska yksilö tuntee itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi juuri hänen ominaisuuksiensa vuoksi. Vahvuuksien käyttö vaikuttaa myös motivaatioon. Vaikutuksia esitellään seuraavassa luvussa.

### **5.2.2 Vahvuuksien käytön vaikutus motivaatioon**

Haastateltavat kokivat vahvuuksien käytön ja niistä puhumisen lisäävän motivaatiota. Haastateltavat huomasivat yhteyden motivaatioon niin itsessään kuin myös työkaverissaan. Aiemmissa tutkimuksissakin on löydetty yhteys vahvuuksien käytön ja motivaation välillä (ks. esim. Harzer & Ruch 2013; Woerkom 2015). Aineiston mukaan vahvuuksien käytön myötä lisääntyneen motivaation ansiosta myös työn tuloksen nähtiin olevan parempi. Aikaisemmissakin tutkimuksissa vahvuuksien käyttö on laajalti yhdistetty työsuo-ritusten onnistumiseen (ks. esim. Clifton & Harter 2003, 115; Asplund & Blacksmith 2012, 353–365).

*Et kyl mä nyt huomaan tos meijänki tiimis, et muutamat, ketkä on ollu tosi pitkään nii niitten se into työhön on muuttunu, ku näist vahvuuksist on ruettu puhumaan, et kyl sen huomaa, et se tekee hyvää oikeesti. Et se, et ne vahvuudet tuodaan esille, nii se on tärkeitä. (H1)*

*Mun mielest vahvuuksien käyttö on tosi tärkeet, koska se motivoi, et se työtuloski on parempaa, ku huomaa, et on hyvä täs asiassa nii sit niinku tulee semmonen hyvä fiilis työpäivän jälkeen, et oli kiva päivä ja kiva tulla uudestaan töihin. (H4)*

Osa haastateltavista kertoi myös työnantajan selvästi huomanneen vahvuuksien käytön tai vahvuuksista kehumisen vaikutuksen motivaatioon. Vahvuuksiin keskittyminen auttaa yksilöitä ja tätä kautta myös organisaatioita saavuttamaan hyviä tuloksia (Buckingham & Clifton 2004, 8). Jos organisaatiossa ymmärretään ja onnistutaan tekemään vahvuuksien käytön ja tulosten välinen yhteys, voidaan edesauttaa vahvuusperustaisten HR-käytäntöjen muodostumista organisaatiossa (Woerkom ym. 2015).

*Tuolla toi meijän esimiehet, nii ne tavallaan tietää, et jos ne kehuu, nii ne saa ihmiset tekemään enemmän, et ne on huomannu varmaan, et se on ihan, tai tottakai, onhan se nyt toimivampaa, että sä kehut nii sit se ihminen tekeeki ihan mielellään niitä... (H5)*

*– – myös toiselt puolelt tultu vastaan et okei et tolle kannattaa antaa tol-lasii juttui, et se tekee niit ja sit saada se niinku motivoituneeks ja se tekee sillä jonkunlaist tulosta kuitenkin. (H2)*

Tämän tutkimuksen empirian ja aikaisemman vahvuustutkimuksen perusteella voidaan todeta vahvuuksien käytön ja niistä puhumisen lisäävän motivaatiota. Lisääntyneen motivaation ansiosta myös työn tulos on parempi. Vahvuuksiin keskittyminen auttaa yksilöitä ja tätä kautta myös organisaatioita saavuttamaan haluttuja tuloksia. Osa haastateltavista kertoikin huomanneensa myös työnantajan ymmärtäneen vahvuuksien käytön tai vahvuuksista kehumisen vaikutuksen motivaatioon.

Seuraavassa luvussa pääluvussa perehdytään vahvuuksien tunnistamiseen. Luvussa esitellään tapoja tunnistaa omia vahvuuksia, pohditaan, milloin vahvuudet tunnistetaan ja onko tunnistaminen haastavaa. Luku alkaa vahvuuksien tunnistamistavoista.

## 5.3 Vahvuuksien tunnistaminen

### 5.3.1 *Tavat tunnistaa omia vahvuuksia*

Tieteellisessä tutkimuksessa tavat tunnistaa ja mitata vahvuuksia perustuvat hyvin pitkälti vahvuuksien luokitteluun ja vahvuusmittareihin (ks. esim. Peterson & Seligman 2004; Clifton Strengths). Vahvuustutkimuksissa korostuneet luokittelut ja mittarit vaativat erilisen vahvuuksiin paneutumisen esimerkiksi vahvuustestin muodossa. Aineistossa sen sijaan korostuivat arkisemmat työn lomassa toteutettavat tavat tunnistaa vahvuuksia. Näitä tapoja ovat muilta saatu palaute, muihin vertailu ja työn tulos. Nämä aineistosta nousseet tavat esitellään seuraavaksi. Ensin esitellään vertailukohtiin liittyvät tavat eli muilta saatu palaute ja muihin vertailu. Esittelyn jälkeen näitä tapoja peilataan vahvuuskirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Aineistosta nousseita tapoja peilataan kirjallisuuteen vasta esittelyn jälkeen yhteenvetomaisesti, koska aineistosta nousseet tavat eroavat kirjallisuudessa esitetyistä tavoista eikä kirjallisuudessa löydy suoria vertailukohtia. Aivan lopuksi käsitellään työn tulos vahvuuksien tunnistamistapana.

Merkittäväksi tavaksi tunnistaa omia vahvuuksiaan aineistosta nousi vertaaminen muihin. Kaikki haastateltavat nostivat esille, että vahvuus voidaan suhteuttaa muiden ominaisuuksiin vertailemalla omia ominaisuuksia muiden ominaisuuksiin ja havainnoimalla, missä on itse hyvä suhteessa muihin. Jos vertailukohtaa ei ole, vahvuus ei ole haastateltavien mukaan vahvuus, vaan ominaisuus. Vertailu muihin tai vahvuuden suhteuttaminen muiden piirteisiin tekee vahvuudesta vahvuuden.

*Vahvuus on jotain semmosta, missä on ehkä keskimääräistä tai sitä vertailujoukkoaan parempi, koska jos sul ei oo mitää mihi sä vertaat sitä, niin ei se sit oo vahvuus. – – et se pitää olla suhteessa muihin et jos oot yksin, nii sit se on vaan ominaisuus, mitä on hankala määritää suhteessa muihin. Et must se on viime kädessä pakko pohjata siihen, et mitä muut tekee, tai mitä muut sanoo tai mitä muut ajattelee, koska muuten se, jos se ois vaan mun keksimä vahvuus, mistä kukaan muu ei olis samaa mieltä, niin sit se ei olis musta vahvuus enää. (H2)*

*Meil on vaikka ollu viidellä eri ihmisellä sama homma, nii mä saan sen valmiiks nii sit mulle sanotaan, et voiks sä tehdä noi muittenki, ku ne ei suoriudu niistä nii sit silleen, et mitä helvettiä. No tottakai mä sitten teen, mut et siinä, niissä tilanteissa mä oon sitten tajunnu, et tää on vissii joillekin vähän haasteellisempaa. (H5)*



Yksi haastateltava toi lisäksi esille toisen vertailukohtiin perustuvan tavan tunnistaa omat vahvuutensa. Haastateltava oli tunnistanut vahvuuksiaan keskustelemalla muiden kanssa, miltä tuntuu käyttää tiettyä ominaisuutta. Joskus lopputulos voi olla sama, mutta suoritus, tekeminen tai lopputulokseen pääseminen voi vaatia muilta paljon enemmän ponnisteluja tai tuntua heistä epämukavalta. Näissä tapauksissa vahvuudet tunnistetaan vasta, kun niistä keskustellaan muiden kanssa. Keskustelu ominaisuuksien käyttöön liittyvistä tunteista auttaa tunnistamaan vahvuuksia etenkin niiden vahvuuksien osalta, jotka eivät välttämättä näy selkeästi ulospäin. Biswas-Dienerin ym. (2011) tutkimuksessa saatiin vastaavia tuloksia. Yksilö ei huomaa heidän mukaansa omien vahvuksiensa ainutlaatuisuutta vaan uskoo muiden toimivan vastaavassa tilanteessa samalla tavalla. Ihmiset ovat taipuvaisia yliarvioimaan omien ja muiden toiminnan samankaltaisuutta (Biswas-Dienerin ym. 2011).

*Sen (oman vahvuuden) on tajunnu siit kun muut puhuu, et on nii jännittävää ja sit kun ite ei jännitä... esimerkiks mä en jännitä mitää esitelmiä tai mitään tollasia, et toki se on sillai erilainen, mut jotku tietää, et vaik ne on sosiaalisia, nii ne silti jännittää vaik se ei oo ihan sama asia, et jos on sosiaalinen nii et se jännitys voi niinkun silti tulla nii tavallaan ehkä semmosest on tajunnu sen et tavallaan et en mä itseasias okaa tollanen. (H3)*

Kaikki haastateltavat kertoivat myös tunnistaneensa vahvuuksiaan tai saaneensa vahvistusta omista vahvuuksistaan muilta saadun palautteen perusteella. Osan vahvuuksistaan haastateltavat ovat tunnistaneet kokonaan muilta saadun palautteen perusteella. Palautetta haastatellut ovat saaneet ympärillä olevilta ihmisiltä niin töissä kun vapaa-ajallakin. Haastatteluissa mainittiin palautteenantajiksi esimies, työkaverit, sidosryhmät, vanhemmat ja puoliso.

*Kyl noi niinku moni asia pohjaa siihen, et mitä mä oon saanu palautetta muilta. (H2)*

*Et tavallaan se tuntu kyl hyvält, ku se (palaute) tuli sielt suoraan joltain toimistusjohtajan sihteeriltä. Et tommost tajus kyl sen, et on niinkun siinä hyvä. (H3)*

Osan vahvuuksistaan haastateltavat olivat itse aavistaneet vahvuudekseen, mutta saivat vahvistusta ja varmistusta tunteelleen muilta saadusta palautteesta.

*Silleen niinku molempii. Et mä tiesin, et mä oon hyvä ihmisten kanssa, mut sitte mä sain sen varmuuden siihen, kun mun aikasempi esimies sano siitä. (H1)*

*Mä vähän kaipaankin sellasta palautetta suuntaan tai toiseen, että mä osaan sit tunnistaa asioita. Ja kyl mä voin mielessäni mieltii, et joo täs mä oon ihan hyvä, mut jos joku ei vahvista sitä tunnetta mulle, nii sitten mä en oo niin varma siitä tunteesta. (H5)*

Kirjallisuuden mukaan sosiaaliset tekijät ja ympäristö vaikuttavat vahvuuksiin ja niiden ilmenemiseen (ks. esim. Peterson & Seligman 2004; Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29; Biswas-Diener ym. 2011). Niin sosiaaliset kuin ympäristöönkin liittyvät tekijät nousivat aineistossa esille tavoissa tunnistaa omia vahvuuksia. Omien vahvuuksien tunnistaminen muilta saadun palautteen perusteella kuvastaa vahvuuksien käytön sosiaalisia seurauksia. Tieteellisen teorian mukaan muut tulkitsevat henkilön tietyn vahvuuden positiiviseksi tai negatiiviseksi (Peterson & Seligman 2004). Haastateltavien muilta saama palaute heidän vahvuuksistaan on käytännön esimerkki siitä, miten sosiaalinen ympäristö voi kannustaa ja arvostaa yksilön vahvuuksia antamalla positiivista palautetta vahvuuksista ja sitä kautta kannustaa niiden käyttöön. Teorian mukaan ympäristö voi vahvistaa tai estää vahvuuksien käyttöä (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29). Aineistolla oli kokemuksia ympäristön vahvistavasta vaikutuksesta vahvuuksiin. Varmistus omista vahvuuksista haetaan ympäristöltä. Aineistosta ei noussut esille vahvuuksien käyttöä estäviä ympäristön vaikutuksia. Tämä selittynee sillä, että kaikki haastateltavat kokevat saavansa tukea ja kannustusta vahvuksiensa käyttöön eli he toimivat kaikki ympäristössä, joka vahvistaa vahvuuksia. Näihin tuloksiin paneudutaan luvussa 5.4.

Kolme haastateltavista kertoi tunnistaneensa lisäksi vahvuuksiaan työn tuloksen kautta. Se, että tietyissä tehtävissä onnistuu useimmiten, kertoo heille vahvuuksien käytöstä. Kirjallisuudessa on tuotu esille vahvuuksien käytön yhteys onnistuneisiin työsuorituksiin (ks. esim. Asplund & Blacksmith 2012, 353–365; Hodges & Asplund 2010, 213–220). Onnistuneita työsuorituksia ei ole kuitenkaan kirjallisuudessa yhdistetty vahvuuksien tunnistamistavaksi.

*Et tavallaan ne lopputulokset ja se palaute niistä, niin kyl se vahvistaa sitä, että mä oon varmaan aika hyvä tekemään tätä asiaa. (H2)*

*Nyt ku suoraa kysytään, et mitkä on sun vahvuudet nii sit jotenki lyö tyhjää, mut sit ehkä jotenki ne tulee esille just niinku tekemisen kautta. (H4)*

Vahvuustutkimus ja tämän tutkimuksen empiria eroavat toisistaan vahvuuksientunnistamistapojen suhteen. Vahvuustutkimuksissa esiteltyt tavat tunnistaa vahvuuksia vaativat erillisen vahvuuksiin paneutumisen esimerkiksi vahvuustestin muodossa. Aineistossa sen sijaan korostuivat arkisemmat työn lomassa toteutettavat tavat tunnistaa vahvuuksia. Näitä tapoja ovat muilta saatu palaute, muihin vertailu ja työn tulos. Vahvuuksien tunnistamisen osalta haastateltavilla olisi voinut teettää vahvuustestin, jonka tehtyään haastateltavat olisivat voineet kertoa omia näkemyksiään vahvuuksien mittaamisesta ja luokittelusta. Testin teettäminen olisi lisännyt vertailtavuutta vahvuuksien tunnistamisen osalta teorian ja aineiston välillä. Toisaalta testin teettäminen olisi voinut ohjata haastateltavia ajattelemaan ainoastaan strukturoituja tapoja mitata vahvuuksia. Kun testiä ei teetetty, aineistosta nousi sellaisia tapoja tunnistaa vahvuuksia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei ole tutkittu. Nämä tavat voisivat olla kiinnostava tutkimuskohde, jos vahvuuksien tunnistamista halutaan ymmärtää syvällisemmin. Seuraavassa luvussa pohditaan, milloin yksilö tunnistaa vahvuutensa.

### 5.3.2 *Vahvuuksien tunnistamisajankohta*

Aineiston mukaan omien vahvuuksien tunnistaminen ja vahvuusajatteluun herääminen on tapahtunut pikkuhiljaa. Jokainen haastateltava kuitenkin tunnisti elämästään ajanjakson, jolloin vahvuudet olivat kirkastuneet hänelle. Alan tutkimuksessa ei ole tutkittu sitä, milloin tai millaisissa tilanteissa ihmiset alkavat tunnistaa vahvuuksiaan tai havahtuvat vahvuusajatteluun. Näin ollen seuraavaksi esitellään vahvuuksien tunnistamisajankohta ainoastaan tämän tutkimuksen aineistoon perustuen.

Tässä luvussa esitellään ensin kaikki haastatteluista esille nousseet tekijät ja sen jälkeen kaikki teemoihin liittyvät sitaatit. Tämän luvun tulokset esitellään ilman erittelyä haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi. Näin ollen tekstissä kerrottuja elämäntapahtumia ei osata yhdistää haastateltavaan tai toisaalta elämän tapahtumasta ei tunnisteta haastateltavaa.

Haastateltavilla oli keskenään hyvin erilaisia kokemuksia siitä, milloin he olivat alkaneet tunnistaa vahvuuksiaan. Kaikille yhteistä oli kuitenkin se, että haastateltavista oli vaikeaa sanoa pistettä, jolloin he olisivat havahtuneet vahvuuksistaan. Kaikki haastateltavat totesivat huomanneensa vahvuutensa pikkuhiljaa. Haastateltavista kyse oli enemmänkin ajanjaksosta elämässä, jolloin vahvuudet kirkastuivat heille. Yhdelle haastateltavalle ajanjakso oli yliopistoaikainen aktiivisuus opiskelijatoiminnassa, toiselle varhaisaikuisuudessa koetun loppuunpalamisen seurauksena alkanut aktiivinen itsetutkiskelu ja lopuille työn tekeminen opiskelun ohessa tai jälkeen. Yhdelle haastateltavalle vahvuudet valkenivat jo ensimmäisessä opiskelun ohessa tehdyssä kesätyössä, kun taas muutamille

vahvuudet kirkastuivat heidän siirtyessään kokonaan työelämään. Kaikille haastateltaville oli yhteistä se, että työelämä oli tavalla tai toisella vahvistanut heidän käsitystään omista vahvuuksistaan. Haastateltaville koulu oli antanut käsityksen siitä, mitkä heidän vahvuutensa voisivat olla ja työelämä oli vahvistanut näitä käsityksiä.

*Hankala sanoo, et onks joku yks piste, missä ois sitä alkanu enemmän niinku tiedostamaan – – Ehkä siin kohtaa kirkastu, mut muuten sitä on aika hankala kattoo, et mikä ois semmonen yks kohta, et mis ne ois tullu. Et kyl niist varmaan aika moni on tietyllä lailla synnynnäistä, mut myös opittu myös siin niinkun kasvunvaiheessa koko ajan, et siin kohtaa ne sit varmaan tuli vaan sillai hakattua esiin sit enemmänkin. (H2)*

*Mut pikkuhiljaa ne on tullu silleen. Tässä itseeni etsiessäni samal. Et vähän semmonen prosessi ittensä kans ollu. (H1)*

*Kyl varmaan kouluski on huomannu sen, et mä tykkään pyöritellä numeroita ja semmonen järjestelmällisyys nii se oli ehkä jo sielt koulusta tullu ja nyt huomaa, et just täs työssä nii se on tosi tärkeä osa sitä. – – ehkä nyt ne (vahvuudet) on viel korostunu enemmän ja sen takii mä oonki niin ilonen, et mä oon päässy tänne töihin, koska jotenki sillai must on tosi kiva olla töissä ja just et pääsee käyttämään niit omii vahvuuksii. (H4)*

*Mä en tiedä mitää tiettyä kohtaa, mut kyl mä muistan vaik sillon ku mä alotin mun työuran nii se oli se oli just sillee et pääsi sinne työpaikal suhteilla ja mä olin sillon viel 17, et vähän silleen niinkun, et ihan mitä vaa töitä ja sit sielki tavallaan sit, et mä pääsin siel esimieheks sit pari kesää sen jälkeen, et sit huomas, et siin varmaan oli jotain niinkun, et siihen pyydettiin. (H3)*

Yhteenvedona vahvuuksien tunnistamisajankohdasta voidaan aineiston perusteella sanoa, että vahvuuksien tunnistamisajankohta ei ole yksi hetki. Vahvuudet tunnistetaan pikkuhiljaa. Kaikki haastateltavat tunnistivat ajanjakson elämässään, jolloin vahvuudet kirkastuivat heille. Kaikille haastateltaville työelämä oli kirkastanut heidän vahvuuksiaan, vaikka vahvuudet kirkastanut ajanjakso ei liittyisikään työelämään. Seuraavassa luvussa pohditaan, onko vahvuuksien tunnistaminen haastavaa.

### 5.3.3 *Vahvuuksien tunnistamisen haastavuus*

Kirjallisuuden mukaan vahvuuksia voi kehittää lisäämällä tietoisuutta niistä. Tietoisuuden lisääminen vaatii tutkimusten mukaan vaivaa, mutta helpottaa vahvuuksien tarkoituksenmukaista käyttämistä. (Biswas-Diener ym. 2011.) Empiirinen aineisto tuki teoriaa siinä, että tietoisuuden lisääminen vaatii vaivaa. Aineiston mukaan vahvuuksien tunnistaminen on aluksi haastavaa. Haastavaa vahvuuksien tunnistamisesta tekee haastateltavien mukaan aluksi se, ettei vahvuuksia ole välttämättä aiemmin miettinyt ollenkaan tai ne on käynyt mielessä vain ohimennen. Kirjallisuuden mukaan yksilön itsereflektiiviset kyvyt ovat vahvuuksien käytön ja kehittymisen ydin (Aspinwall & Staudinger 2006, 76). Vahvuuksien tunnistaminen, käyttäminen ja kehittäminen edellyttävät itsetuntemusta (Young ym. 2015). Haastateltavien mukaan vahvuuksien tunnistaminen helpottuu, kun vahvuuksia alkaa tunnistaa ja ylipäättään vahvuusajattelusta tulee tietoiseksi. Näin ollen myös aineistosta löytyi yhteys vahvuuksien tunnistamisen ja itsereflektiivisten kykyjen ja itsetuntemuksen välillä.

*No tavallaan vaikee, koska tää itsensä etsiminen ja tämmönen löytäminen nii se on ollu aika pitkä prosessi. -- et ennen mä kuljin ihan laput silmillä ja päivä kerrallaan, et mä en miettinyt huomist, sit ku mä aloin niitä miettii nii se oli aika vaikeeta tunnistaa se vahvuus. -- Et on ollu pitkä prosessi, mut nyt voi sanoo, et se on ollu ihan helppo. Ja just et on alkanu kiinnittää enemmän huomioo, et on alkanu miettii niitä ja millä lailla vois ehkä kehittyä asioissa. (H1)*

Aluksi vahvuuksien tunnistamista vaikeuttaa myös se, ettei omista vahvuuksistaan ole vielä paljoa tunnistamista helpottavaa evidenssiä. Evidenssin puuttuminen vaikeuttaa paitsi vahvuuksien tunnistamista, myös omista vahvuuksistaan ääneen puhumista –erityisesti suomalaisessa kulttuurissa. Evidenssin vaikutusta vahvuuksien tunnistamisen helpouteen tai vaikeuteen ei ole juurikaan tutkittu aiemmin.

*Se riippuu, kuin paljon sen (vahvuuksien tunnistamisen) kanssa on joutunu tekemään töitä aikasemmin. Aluks se on hankalaa joka tapauksessa. Sitä ajattelee liikaa semmosii asioita, et uskallaks mä sanoo näistä niinku ton verran tai voiks mä sanoo, et tä on mun vahvuus, jos mä oon vasta toisen vuoden opiskelija jostakin aiheesta, et millä perusteella mä sanon, et tä on mun vahvuus verrattuna sitten no niinku ihmisiin, jotka on tehny niinku vuosikymmenii jotain, et siin kohtaa se on aika hankala tunnistaa, et yleensä jonkunlaisen aika vahvan evidenssin vaatii et sä voit sanoo. (H2)*

*Sen kanssa, et mitkä on omia vahvuuksii niin sitä voi olla hankalaa tunnustaa, et tä on mun vahvuus ja paukutella sen kans henkselii. Et ehkä enemmän sitten ku uskaltaa sanoo sen ääneen ja saa siihen jotain todistust taustalle, nii siit tulee helpompaa. Mut onhan se aluks aika vaikeeta. Etenki jos ei oo mitään niinku osottaa vaan sust vaan niinku tuntuu, et se on sun vahvuus vaikket sä tiedä siit mitää muuta ku vaan jonkun pienen huipun. (H2)*

Toisaalta myös uusia vahvuuksia voi olla vaikea tunnistaa jo havaittujen vahvuuksien lisäksi. Ihminen voi herkästi ajatella jo tunnistaneensa vahvuutensa, eikä huomaa välttämättä uusia vahvuuksia niin helposti. Myös kirjallisuudessa on todettu, että jos yksilö uskoo vahvuksiensa olevan vakaa kokonaisuus, hän ei välttämättä ole valmis ponnistelemaan löytääkseen uusia vahvuuksia (Hong ym. 1999; Smiley & Dweck 1998).

*On identifioinu ne tietyt (vahvuudet) itelleen, nii ehkä ne sit ne jotkut muut asiat, mitä on myös nii ehkä sitte ne voi olla vaikee tajuta, et ne on ne tietyt, mitkä tietää, et mis on hyvä ja vaik jos just kehittyy jossain tai tulee jotain uusii, nii sit se voi olla vähän hankala sit yhdistää siihen. (H3)*

Yhteenvedona vahvuuksien tunnistamisen haastavuudesta voidaan todeta, että vahvuuksien tunnistaminen on aluksi vaikeaa. Vaikeaa vahvuuksien tunnistamisesta aluksi tekee se, ettei yksilö ole välttämättä ajatellut vahvuuksiaan aiemmin. Itsereflektiivisyyden ja itsetuntemuksen lisääntyessä vahvuuksien tunnistaminen helpottuu. Toisaalta myös evidenssin puuttuminen voi vaikeuttaa vahvuuksien tunnistamista. Evidenssin lisääntyessä vahvuuksien tunnistaminen helpottuu. Uusien vahvuuksien tunnistamista hankaloittaa ajatus siitä, että omat vahvuudet olisivat jo vakaa kokonaisuus. Seuraavassa pääluvussa keskitytään vahvuuksien käyttämiseen ja tunnistamiseen työpaikalla. Luvussa perehdytään yksilöiden kokemuksiin siitä, tunnistetaanko heidän vahvuuksiaan työpaikoilla, pääsevätkö he käyttämään vahvuuksiaan työssään ja puhutaanko vahvuuksista työyhteisössä. Ensimmäisenä esitellään yksilöiden kokemuksia siitä, tunnistetaanko heidän vahvuuksiaan työpaikalla.

## 5.4 Vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen työpaikalla

### 5.4.1 Vahvuuksien tunnistaminen työpaikalla

Vahvuuskirjallisuudessa tai -tutkimuksissa ei ole juurikaan tarkasteltu, miten organisaatioissa voidaan tunnistaa, tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä (Kong & Ho 2016). Näin ollen seuraavaksi esitellään vahvuuksien tunnistamista työpaikalla aineistopohjaisesti.

Merkittävä havainto aineistossa oli se, että kaikki haastateltavat kokivat, että heidän vahvuutensa tunnistetaan työpaikalla hyvin. Suomalaisessa Made by Finland -tutkimuksessa (Suomalaisen Työn Liitto 2017) ja vastaavassa kansainvälisessä tutkimuksessa (Buckingham & Clifton 2001, 6) saatujen tulosten perusteella yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikalla. Kaikki haastateltavat totesivat esimiehen tunnistavan heidän vahvuuksiaan ja osa totesi myös työkavereiden tunnistavan toistensa vahvuuksia. Esimiehet tuovat esille työntekijöidensä vahvuuksia joko puhumalla tai antamalla työntekijän vahvuuksia mahdollisimman hyvin vastavia työtehtäviä.

*Kyl mä koen sen, et ne on huomannu ne. Just ne missä mä oon hyvä ja ehkä vähän ajaaki semmosiin tilanteisiin, et missä ne tietää, et mä pärjään. – – Et meil niinku hirveen hyvin toimii mejän yksikös nyt se että just autetaan ja kaikki käyttää omii vahvuuksiaan hyväkseen (H1)*

*Kyl ne (esimiehet) tunnistaa kyllä tosi hyvin, et usein aina ne pyynnöt, että jos mun pitää tehdä jotain ylimäärästä nii yleensä se alkaa että ku sää ot meistä paras tähän. (H5)*

Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat kuuluvat vähemmistöön, joka kokee, että heidän vahvuutensa tunnistetaan riittävän hyvin työpaikalla. Siihen saattaa vaikuttaa se, että osallistumismahdollisuudesta haastatteluun kiinnostuivat ehkä erityisesti henkilöt, joilla on kokemusta vahvuuksien käytöstä tai kiinnostusta aiheeseen. Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä, jossa ainakin haastateltavien kokemusten mukaan kannustetaan vahvuuksien käyttöön, mikä saattaa myös osaltaan vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin. Koska työskentelen itse kyseisessä yrityksessä, tiedän, ettei yrityksessä ole käytössä erityisiä työkaluja tai rakenteita vahvuuksien tunnistamiseen. Yrityskulttuuri kuitenkin kannustaa etenemään uralla, mikä usein edellyttää potentiaalin ja vahvuuksien tunnistamista. Lisäksi kaikki haastateltavat työskentelevät toimihenkilötehtävissä. Sitä,

onko työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemuksilla vahvuuksien riittävästä tunnistamisesta eroa, ei ole tutkittu, joten on mahdotonta sanoa, vaikuttaako toimihenkilöasemassa työskentely positiivisesti vahvuuksien riittävään tunnistamiseen työpaikoilla.

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös oman aktiivisuuden rooli vahvuuksien esille tuomisessa ja vahvuuksien käytössä töissä. Kaksi haastateltavaa kertoi itse tuoneensa vahvuuksiaan aktiivisesti esille, vaikka he kokivatkin esimiehen tunnustaneen hyvin heidän vahvuutensa.

*Tottakai on iteki halunnu tuoda esiin sitä, et muo kiinnostais tehdä enemmän vaik tätä. (H3)*

*Kyl mul on sellanen filis et on niinku tunnistettu niit mun vahvuuksia ja toisaalta sit tarjottu näit mahdollisuuksii, mitkä tääl on et vaik mä oon niinku myös ite osannu tuoda niitä esille, myös sitä oon niinku myös toiselt puolelt tultu vastaan et okei et tolle kannattaa antaa tollasii juttui. (H2)*

Haastateltavien oma aktiivisuus vahvuuksien esille tuomisessa saattaa osaltaan selittää aiemmin todettua eroa aineiston ja aiempien tutkimusten välillä vahvuuksien tunnistamisessa työpaikalla. Toisaalta vain kaksi viidestä haastateltavasti nosti oman aktiivisuuden roolin keskusteluun, vaikka kaikki haastateltavat kokivat, että heidän vahvuutensa tunnustetaan työpaikalla. Oman aktiivisuuden ei voida siis ajatella selittävän yksinään vahvuuksien tunnistamista työpaikalla.

Yhteenvedona vahvuuksien tunnistamisesta voidaan todeta, että kaikki haastateltavat kokivat, että heidän vahvuutensa tunnustetaan työpaikalla hyvin. Sen sijaan aiemmissa tutkimuksissa saatujen tulosten perusteella yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnusteta riittävän hyvin työpaikalla. Siihen, että kaikki haastateltavat kuuluvat vähemmistöön, joka kokee, että heidän vahvuutensa tunnustetaan riittävän hyvin, saattaa vaikuttaa heidän mahdollinen kiinnostuksensa vahvuusajatteluun, case-yrityksen urakehitysmuotoinen organisaatiokulttuuri ja haastateltavien toimihenkilöasema sekä oma aktiivisuus vahvuuksien esille tuomisessa.

Seuraavassa luvussa esitellään aineiston kokemuksia siitä, pääsevätkö he käyttämään vahvuuksiaan työssään sekä vahvuuksien käytön merkityksellisyyttä.

#### **5.4.2 Vahvuuksien käyttäminen työssä**

Kaikki haastateltavat kokivat pääsevänsä käyttämään vahvuuksiaan tämänhetkisessä työssään. Useimmat haastateltavat toivat esille sen, että he ovat päässeet käyttämään



muutamia vahvuuksiaan jo aikaisemmissa töissään, mutta tämän hetkinen työ tuntui vastaavan heidän vahvuuskokonaisuuttaan täydellisesti. Yksi haastateltava huomasi, että hänellä on muutama vahvuus, joita hän ei lainkaan käytä tai tarvitse nykyisessään työssään ja pohti niiden olevan vahvuuksia, joita hän voisi mielellään vielä myöhemmin urallaan hyödyntää. Haastattelujen osat, joissa haastateltavat pohtivat vahvuksiensa käyttöä tämän hetkisessä työssään, sisältävät kaikki melko yksityiskohtaisia kuvauksia haastateltavien työstä ja työtehtävistä. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi tässä kohdassa ei käytetä suoria lainauksia haastatteluista.

Haastateltavien kokemukset siitä, että he pääsevät käyttämään vahvuuksiaan työssään saattaa selittyä sillä, että heidän vahvuutensa tunnistetaan työpaikalla. Vahvuuksien käyttöön työssä saattaa vaikuttaa vahvuuksien tunnistamista mahdollisesti selittävät syyt eli haastateltavien mahdollinen kiinnostus vahvuusajatteluun, case-yrityksen organisatiokulttuuri ja oma aktiivisuus.

Vahvuuksien käytön merkityksellisyydestä yksilölle ei ole juurikaan aiempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat merkitykselliseksi sen, että he pääsevät käyttämään vahvuuksiaan työssään. Neljä viidestä kuvasi vahvuuksien käytön merkityksellisyyttä työssä sanaparilla ”*tosi tärkeitä*”. Yksi haastateltava nosti esille sen, että kun työssään pääsee pääsääntöisesti käyttämään vahvuuksiaan, on helpompi sanoa ääneen myös heikkoutensa.

*Kyl mun mielest se on tosi tärkeitä. Tai ainakin mä pidän ite sitä, et mä pääsen näyttää ne, mis mä oon oikeesti hyvä, koska sit mä myös uskallan olla silleen, et näissä mä en oo niin hyvä, mut et mä opettelen. (H1)*

Haastateltavat kokivat, että jos he eivät pääsisi käyttämään vahvuuksiaan, he luultavasti hakeutuisivat tilanteisiin tai työhön, jossa he pääsisivät käyttämään vahvuuksiaan. Tämä kuvastaa hyvin vahvuuksien käytön merkityksellisyyttä ja oman aktiivisuuden roolia työssä.

*Jos mä en pääsis käyttämään mun vahvuuksia, jotka sit taas niinku täs määritelmäs tarkottais sitä, et mä oisin niinku heikompi ku se ympäröivä, okei nii siin tapaukses mä haluaisin myös viedä tietosesti itseäni semmoseen paikkaan, missä mä en oo vielä ollu, mistä mä voin oppii jotain muuta ja kehittää niitä. (H2)*

*Ei siitä työstä varmaan oikein tulis mitään tai työ ois varmaan aika paljon erilaisempaa, jos mä en tavallaan antais niitä omia vahvuuksia siihen työhön, et sit se ois varmaan jotain muuta hommaa ehkä. (H5)*

*Jos mä en ois päässy niit näyttää nii en mä varmaan ois tässä. (H1)*

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat pääsevänsä käyttämään vahvuuksiaan tämänhetkisessä työssään. He kokivat vahvuuksien käytön työssä merkitykselliseksi. Jos he eivät pääsisi käyttämään vahvuuksiaan työssään, he kertoivat luultavasti hakeutuvansa tilanteisiin tai työhön, jossa he pääsisivät käyttämään niitä. Seuraavassa luvussa esitellään aineiston kokemuksia siitä, puhutaanko vahvuuksista työpaikalla.

### **5.4.3 Vahvuuksista puhuminen työpaikalla**

Haastateltavien kokemukset siitä, puhutaanko vahvuuksista työpaikalla vaihtelevat. Kaikki haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä eli yrityksen sisälläkin vahvuuksista puhuminen vaihtelee. Osan työyhteisössä keskustellaan vahvuuksista ääneen joko esimiehen tai työkavereiden tai molempien kanssa.

*Eilen viimeks oli palaveri koskien tätä vahvuuksia, elikkä mejän täyty mieltää, et mitkä on mejän vahvuudet. Niini kyllä me tuolla paljon mieltään näitä. (H5)*

Osan yhteisöissä ei puhuta vahvuuksista ääneen, mutta ne tunnustetaan hiljaisesti. Toisaalta tällaisissakin yhteisöissä vahvuuksista saatetaan mainita työkavereille ohimennen arkisissa tilanteissa. Työn ohessa kommentit eivät ole kovin yksityiskohtaisia tai syvälle meneviä, mutta tuovat kyllä ilmi kommentin kohteen vahvuudet. Useimmiten vahvuuksista puhutaankin haastateltavien mukaan maininnan tasolla sen syvällisemmin analysoimatta.

*Ei kyl hirveesti mun mielestä puhuta. Et ehkä kaikki vaan tiedostaa ne sit jotenki ja sitte ehkä hiljasesti tunnistaa silleen, et hoida sä tää ja tää on sun vahvuusalueetta. Et ei me silleen mun mielest hirveen avoimesti ehkä puhuta. Et se on enemmän semmone, et sä voisit ottaa tän homman, et sä osaat tän. (H4)*

*Kyl kaikki niinkun tietää, mis toiset on hyvii, mut ei niist sillein niinkun puhuta et kyl mä luulen, et ne ihmiset itekin tietää, et ne on niinkun hyvii niissä. (H3)*

*Kyl mä niis oon saanu ihan sillee just työpareiltakin sitä palautetta, et se on ollu ihan kiva. Mut tietenkkin ne on enemmän sellasii, et sä oot hyvä täs*

*tai hyvin omaksunut nää jutut, et se ei oo tavallaan nii semmost ehkä yksityiskohtasta. (H3)*

*Kyl ne tulee näis arkisissa tilanteissa esille ihan. Et ei sillee kyl puhuta niist oikeestaan. Hirveesti. Ne vaan sattuu sit tulemaan jossain tilanteis esille. Ei niist vaan tuu niin puhuttuu. (H1)*

Vahvuustutkimusta ei ole tehty vahvuuksista puhumisesta, mutta jos reilusti yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikoilla (Suomalaisen Työn Liitto; Buckingham & Clifton 2001, 6), voisi päätellä, ettei niistä myöskään puhuta sellaisilla työpaikoilla. Vahvuuksista puhumisen osalta empiiristä aineistoa ja tieteellistä tutkimusta ei voi vertailla, koska aiheesta ei ole tehty tieteellistä tutkimusta.

Tässä luvussa todettiin, että aineiston kokemukset siitä, puhutaanko vahvuuksista työpaikalla, vaihtelevat saman yrityksenkin sisällä. Osan työyhteisössä keskustellaan vahvuuksista ääneen. Vastaavasti osan työyhteisössä vahvuuksista ei puhuta ääneen, mutta ne tunnistetaan hiljaisesti. Vahvuuksista puhumista työpaikoilla ei ole tutkittu aikaisemmin. Reilusti yli puolet työntekijöistä kokee aiempien tutkimusten perusteella, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikoilla. Tästä voisi päätellä, ettei vahvuuksista myöskään puhuta näillä työpaikoilla.

Seuraavassa pääluvussa perehdytään vahvuuksien käyttöön saatuun tukeen. Luvussa esitellään aineiston kokemuksia siitä, millaista tukea he ovat saaneet vahvuksiensa käyttöön työpaikalla.

## **5.5 Vahvuuksien käyttöön saatu tuki**

Haastatellut kokivat saaneensa case-yrityksessä hyvin tukea vahvuksiensa käyttöön. Heidän kokemuksensa tukevat alan teoriaa siitä, että ympäristö voi tukea ja vahvistaa vahvuuksien käyttöä (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29). Vahvuustutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu, miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä työssä. Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille tapoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöidensä vahvuuksien käyttöä. Tavat liittyvät työnkuvan muokkaamiseen ja rakentamiseen, työtehtävien jakamiseen ja rekrytointiin. Seuraavaksi esitellään nämä tässä tutkimuksessa nousseet tavat tukea yksilön vahvuuksien käyttöä organisaatiossa.

Haastateltavien mukaan vahvuuksien käyttöön työpaikalla saatu tuki näkyy hyvin konkreettisissa asioissa. Yksi merkittävä tapa tukea vahvuuksien käyttöä työssä on muokata työnkuvaa työntekijän vahvuuksien pohjalta.

*Täs nykyises tehtäväs, mikä on niinkun just asiantuntijatehtävä nii saa vähän niinkun itekin muokata, et mun esimiehel on kyl tosi semmonen, et se antaa mul kyl tosi vapaat kädet tehdä ihan miten me halutaan, et kuhan ne tehdään ja kuhan niinkun se on vaan meille niinkun paras. (H3)*

Tiimin kesken tehtäviä pyritään jakamaan kunkin vahvuuksien mukaisesti.

*Nii ehkä sit ne hommat sillai jaetaan, et ota sä tää, tää on sun vahvuus ja sä osaat tehdä tän varmaan hyvin. (H4)*

Työntekijä voidaan myös tietoisesti laittaa tilanteisiin, joissa hän pääsee käyttämään vahvuuksiaan.

*Ehkä vähän ajaaki semmosiin tilanteisiin, et missä ne (esimiehet) tietää, et mä pärjään. (H1)*

*En oo koskaan tehnykää moista, mut joku ajatteli, et mä oisin siihen kykeneväinen, nii mä olin vaan et joo, tottakai. (H5)*

Haastateltavien kokemusten mukaan positio voidaan myös kokonaan luoda työntekijän vahvuuksien perusteella.

*Ei näit positioit ollu aikasemmin olemassa, et mä oon myös ite päässy muotoilemaan sitä työtä, mitä mä oon tehnyt ja mä oon edenny siihen sillei niinku oman osaamisen kautta – – Nää pestit on niinku tehty niitä varten ja mä pääsen niitä (vahvuuksia) hyödyntämään siin aika hyvin. (H2)*

Osa haastateltavista toi esille, että vahvuuksien käyttöä tuettiin jo rekrytointivaiheessa ennen työsuhteen alkamista tai yrityksen sisältä sopivaa henkilöä tehtävään pohdittaessa. Tyypillisesti rekrytoiva esimies tuntee hyvin tehtävänkuvan ja sen suorittamiseen parhaiten sopivat tai vaadittavat ominaisuudet. Hakija sen sijaan ei tunne työn kannalta oleellisia ominaisuuksia niin tarkasti ja saattaakin siksi ajatella, ettei ole itse paras mahdollinen ehdokas tehtävään. Kun rekrytoiva esimies huomaa hakijalla tehtävään sopivat vahvuudet, hän mahdollistaa vahvuuksien käytön valitsemalla kyseisen hakijan tehtävään.

*Vaik ku mä hain nii emmä ajatellu, et muo valittais siihen, et ehkä ne mun käsitykset siit oli tosi erilaiset, et mitä se työ niinkun ylipääätänsä on. – – Mä oon just nyt huomannu ehkä, et siin (työssä) on just semmosii asioi,*

*mis mä voin hyödyntää mun vahvuuksii, mut ehkä sitten ne jotka palkkas nii ties millast se on. (H3)*

Tuki siihen, että työntekijä pääsee käyttämään vahvuuksiaan työssään voi tulla haastateltavien kokemusten mukaan myös entiseltä esimieheltä suosituksina hakuprosessissa.

*Se mun aikasempi esimies suositteli muo tänne ja mä oon siit aina sil kiitollinen, et me ei oltu mitenkää ees sillai mitään ystäviä tai et se oli oikeesti aika semmonen esimies-alais-suhde, että meil ei ollu semmost niinkun henkilökohtast suhdetta. (H3)*

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, millaista tukea haastateltavat vahvuksiensa käyttöön kaipaisivat. Haastateltavien mielestä oli haastavaa nimetä, millaista tukea he kaipaisivat vahvuksiensa käytön tueksi, sillä yrityksessä, jossa he työskentelevät huomioidaan työntekijöiden vahvuuksia hyvin jo nyt.

*Kyl mä oon nähny, et täs firmassa on ylipäättään nähty niit mahdollisuuksia ja haluttu niinkun kannustaa eteenpäin. (H3)*

*Mun mielest on vaan mahtavaa, et on tullu puhe niistä ihmisen vahvuuksista työssä ja just yritetään niinku jotenki kaikki kehityskeskustelut ja tämmöset, et nyt nekin on vähän muuttunu enemmän rennommiks ehkä niin se on must tosi hyvä oikeesti, et yritetään niinku ihmiselle saada sitä omia vahvuuksia just esille. (H1)*

Yhteenvedona vahvuuksien käyttöön saadusta tuesta voidaan todeta, että aineiston kokemukset tukevat alan teoriaa, jonka mukaan ympäristö voi tukea ja vahvistaa vahvuuksien käyttöä. Haastateltavat kokivat saaneensa case-yrityksessä hyvin tukea vahvuksiensa käyttöön. Aiemmassa vahvuustutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu, miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä. Tässä tutkimuksessa nousi esille tapoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöidensä vahvuuksien käyttöä. Tavat liittyvät työnkuvan muokkaamiseen ja rakentamiseen, työtehtävien jakamiseen ja rekrytointiin.

Seuraavassa luvussa esitellään vahvuuspohjaisen ura-ajattelun merkitystä, positiivisia puolia ja mahdollisia haasteita.

## 5.6 Vahvuuspohjainen ura-ajattelu

Kaikki haastateltavat ajattelivat urasta keskenään hyvin samalla tavalla:

*Kyl se on tärkeä, mut ei se oo tärkein. (H3)*

*Et on se silleen tärkeätä, mut en mä kuitenkaan luokittelis, et mä eläisin vaan uran vuoks vaan enemmänkin silleen, et mä en oo osa työtä vaan se työ on osa muo. (H4)*

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että on tärkeää rakentaa ura omiin vahvuuksiin pohjautuen. Uraa halutaan rakentaa itseään kiinnostavaan suuntaan, jossa pääsee käyttämään vahvuuksia. Vahvuuspohjaisen urasuunnittelun merkitystä uransa alussa oleville, tai ylipäätään yksilöille, ei ole tutkittu vahvuustutkimuksessa. Se, että jokaisen ura perustuisi vahvuuksiin ja jokainen pääsisi käyttämään vahvuuksiaan uran joka vaiheessa, koettiin hyödyttävän kaikkia osapuolia. Haastateltavat perustelivat vahvuuspohjaista uran rakentamista erityisesti vahvuuksien käytön positiivisilla vaikutuksilla työntekijään ja työn lopputulokseen. Samalla he kokivat myös vahvuuksien menevän hukkaan, jos niiden pohjalta ei rakenna uraa.

*Vahvuus ja mielenkiinto menee mulla ainakin aikalaail käsikäden. (H1)*

*Kyl mä nään itseni vahvasti hyödyntämäs niinkun niit nykysii vahvuuksii (uran aikana). – – tai jotenki kyl must ois vaikee kuvitella, et mä alkaisin nyt tekee semmost työtä, mis mä en... tai tuntuis, et menis jotenki hukkaan siinä. (H3)*

*Mä luulen, et se hyödyttää kaikkii, jos pääosan ajasta kaikki pystyy omilla vahvuuksillaan työskentelemään ja sit se on vaan siit kiinni, et millasen organisaation tai millasen tiimin sä rakennat. (H2)*

Toisaalta, vaikka seuraava askel uralla ei olisi täydellisesti kaikkia omia vahvuuksia vastaava, vahvuuksista ei nähty olevan haittaa missään työssä, etenkin, jos vahvuudet ovat vähänkään yleishyödyllisiä.

*En mä myöskään keksi, et missä x ja y, jos mä koen ne mun vahvuuksiks, nii olis tavallaan huonoja asioita missää kohdassa. (H2)*

Urattutkimuksessa nähdään, että vastuu uran kehittämistä on niin yksilöllä itsellään kuin myös organisaatiolla, joka työllistää hänet (Orpen 1994). Tutkimusten valossa organisaatiossa tulisi kannustaa työntekijöitä tunnistamaan, mitä he haluavat uraltaan organisaatiossa ja miten nämä uratavoitteet voisi toteuttaa heidän vahvuuksiensa valossa (Williams 1979). Tämän tutkimuksen haastateltavien osalta case-organisaatio on onnistunut tukemaan vahvuuspohjaisessa uran rakentamisessa. Toisaalta aineistosta nousi esille vahvuusteoriassakin havaittu yksilön oma vastuu urakehityksestään (Foster 1977; Gould 1978). Haastateltavat kertoivat tuoneensa aktiivisesti myös esille omia vahvuuksiaan, kuten luvussa 5.4.1 todettiin, jotta työnkuvaa voidaan muokata paremmin heidän vahvuuksiinsa vastaavaksi.

Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että vahvuusajattelu on hyvä pohja uralle. Tarkemmin mahdollista problematiikkaa mietittyään muutama haastateltava nosti keskusteluun myös vahvuusajattelun ongelmakohtia. Ainostaan vahvuuksiin keskittymisen heikkoutena nähtiin se, että yksilö kehittyy hyväksi vain vahvuuksissaan, hänen osaamisestaan tulee yksipuolista. Osa vahvuustutkijoista on sitä mieltä, että myös muihin kuin vahvuuksiin keskittyminen takaa yksilölle monipuolisemmin psykologisia työkaluja (Young ym. 2015).

*Kylhän sä sit jossain vaihees oot hivoitunu niissä sun vahvuuksissa tosi hyväks, nii jos ei yritä kehittää myös jotain vähän muuta niin ehkä se osaaminen voi sitten muovautuu semmoseks yksoikoseks tai tavallana ehkä se just, et sitten myös uskaltaa varsinki tarttuu semmosiin tehtäviin, mis aattelee, et ei välttämät oiskaan niin hyvä ja sitten just kehitty niissä. (H3)*

Kehittyä voi myös niissä tehtävissä, joissa ei käytetä vain vahvuuksia. Osaamisen yksipuolisuus voi syntyä myös siitä, että yksilö keskittyy liikaa jo tunnistettuihin vahvuuksiin eikä etsi uusia vahvuuksia itsestään. Osa vahvuustutkijoista on nostonut keskusteluun samanlaisia ajatuksia siitä, että jos yksilö uskoo hänen tietoudessaan olevien vahvuuksien olevan vakaa kokonaisuus, hän ei ole valmis ponnistelemaan uusien vahvuuksien löytämiseksi tai nykyisten vahvuuksiensa kehittämiseksi (Hong ym. 1999; Smiley & Dweck 1998).

*Paljonhan meillä on vahvuuksia, me ei välttämät ees tiedetä niistä kaikista, koska mei ei olla jouduttu käyttämään niitä missään. Sit jos sä tavallaan keskität sen fokuksen niihin vahvuuksiin, että no mä oon hyvä pelaaja jalkapalloon ja sit sä vaan aina pelaat sitä jalkapalloon vaikka sä voisit olla ihan hemmetin hyvä vaikka matikassaki. Et sitten ehkä se, että et jos sä tuijotat liikaa niitä vahvuuksia niin sulta saattaa mennä ohi jotain hyviä tilaisuuksia. (H5)*

Yksi haastateltava toi esille myös, että työhön, jossa ei pääsekään käyttämään vahvuuksia sopeutuminen saattaisi olla hankalaa sellaisen työn jälkeen, jossa on päässyt käyttämään vahvuuksiaan ja jossa on päässyt kehittämään vahvuuksiaan. Työ ei ehkä motivoisi samalla tavalla, koska siihen ei liittyisi samoja positiivisia vaikutuksia kuin työhön, jossa pääsee käyttämään vahvuuksia. Tämä huomio heijastelee motivaation vaikutusta vahvuuksien käyttöön (ks. esim. Harzer & Ruch 2013; Woerkom 2015).

*Jos vaikka työpaikka lähtis alta tai pitäis vaihtaa ihan toisenlaisiin tehtäviin, nii ehkä sit vois tulla niinkun haasteelliseksi se, et jos siel ei voiskaan hyödyntää niitä omii vahvuuksii, et oisko sit vähän silleen hukassa tai tulisko vähän semmonen olo, et mä oon huono, et mä en nyt osaa tehdä näit hommii ja sit ei ehkä olis nii motivoitunu. (H4)*

Vahvuuspohjaisen urasuunnittelun merkitystä uransa alussa oleville, tai ylipäätään yksilöille, ei ole tutkittu aiemmassa vahvuustutkimuksessa. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää rakentaa ura omiin vahvuuksiin pohjautuen. Haastateltavat perustelivat vahvuuspohjaista uran rakentamista erityisesti vahvuuksien käytön positiivisilla vaikutuksilla, jotka hyödyttävät niin työntekijää itseään kuin organisaatiotakin. Vaikka haastateltavat kokivat vahvuusajattelun olevan hyvä pohja uralle, tarkemmin mahdollista problematiikkaa mietittyään muutama haastateltava nosti keskusteluun myös vahvuusajattelun ongelmakohtia. Ainostaan vahvuuksiin keskittymällä yksilön osaamisestaan tulee yksipuolista. Yksilö voi myös olla sokea uusille vahvuuksille, jos hän uskoo vahvuuksiensa olevan vakaa kokonaisuus.

Seuraavassa luvussa esitellään tiivistetty yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista.

## 5.7 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Aineiston ja tieteellisen teorian määritelmät vahvuuksista ovat yhteneväisiä. Tieteellinen teoria menee kuitenkin vahvuuksissa empiiristä aineistoa syvemmälle ja tutkii niiden käyttöön ja ilmenemiseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. Tämä on luonnollista, koska haastateltavat eivät ole yhtä perehtyneitä aiheeseen kuin alan tutkijat. Vahvuudet käsitellään positiivisina puolina, joissa yksilö on hyvä ja joita käyttämällä hän pärjää hyvin. Vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvä tietyissä asioissa. Toisaalta vahvuudet voivat muuttua elämän aikana.

Vahvuuksien käytön vaikutuksia yksilön psykologiseen hyvinvointiin on tutkittu melko paljon aikaisemmassa vahvuustutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat



aiempia tutkimuksia vahvuuksien käytön positiivisista vaikutuksista työntekijän psykologiseen hyvinvointiin sekä työntekijän sitoutuneisuuteen ja työtuloksiin. Vahvuuksien käytön yhteys yksilön psykologiseen hyvinvointiin näkyy itsetunnossa ja minäkuvaussa, työssäjaksamisessa ja työhyvinvoinnissa sekä lisääntyneinä positiivisina tunteina. Tällaisia positiivisia tunteita on esimerkiksi onnistumisen ja hyvän olon tunteet. Vahvuuksien käyttö ja niistä puhuminen vaikuttaa positiivisesti myös motivaatioon. Lisääntyneen motivaation ansiosta myös työn tulos on parempi. Aiemmissä vahvuustutkimuksissa on tutkittu vahvuuksien käytön positiivisia vaikutuksia tätä tutkimusta laajemmin tutkimalla muun muassa positiivisten vaikutusten syy-seuraus-suhteita ja konkreetista ilmenemistä.

Vahvuustutkimus ja tämän tutkimuksen empiria eroavat toisistaan vahvuuksientunnistamistapojen suhteen. Vahvuustutkimuksissa esitellyt tavat tunnistaa vahvuuksia vaativat erillisen vahvuuksiin paneutumisen esimerkiksi vahvuustestin muodossa. Aineistossa sen sijaan korostuivat arkisemmat työn lomassa toteutettavat tavat tunnistaa vahvuuksia. Näitä tapoja ovat muilta saatu palaute, muihin vertailu ja työn tulos. Se, että vahvuuksien tunnistamistavat ovat aineiston mukaan arkisessa elämässä nousevia tapoja, saattaa olla yhteydessä siihen, että vahvuuksien tunnistamisajankohta ei ole aineiston mukaan yksi hetki. Vahvuudet tunnistetaan pikkuhiljaa eikä yhdessä hetkessä esimerkiksi vahvuusmittarin tulosten perusteella. Elämässä saattaa olla aineiston perusteella ajanjakso, jonka aikana vahvuudet kirkastuivat. Alan aiemmissä tutkimuksissa ei ole tutkittu, milloin tai millaisissa tilanteissa ihmiset alkavat tunnistaa vahvuuksiaan tai havahtuvat vahvuusajatteluun.

Vahvuustutkimuksen mukaan vahvuuksia voi kehittää lisäämällä tietoisuutta niistä. Tietoisuuden lisääminen vaatii teorian mukaan vaivaa, mutta helpottaa vahvuuksien tarkoituksenmukaista käyttämistä. Aineisto tuki teoriaa siinä, että tietoisuuden lisääminen vaatii vaivaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvuuksien tunnistaminen on aluksi vaikeaa. Vaikeaa vahvuuksien tunnistamisesta aluksi tekee se, ettei yksilö ole välttämättä ajatellut vahvuuksiaan aiemmin. Itsereflektiivisyyden ja itsetuntemuksen lisääntyessä vahvuuksien tunnistaminen helpottuu. Toisaalta myös evidenssin puuttuminen voi vaikeuttaa vahvuuksien tunnistamista. Vahvuuksien tunnistaminen helpottuu, kun evidenssin lisääntyy. Uusien vahvuuksien tunnistamista voi hankaloittaa ajatus siitä, että omat vahvuudet olisivat jo vakaa kokonaisuus.

Merkittävä havainto aineistossa oli se, että kaikki haastateltavat kokivat oman työnsä vastaavan omaa vahvuuskokonaisuuttaan hyvin ja että heidän vahvuutensa tunnistetaan työpaikalla hyvin. Aiempien tutkimusten mukaan yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikalla. Siihen, että kaikki haastateltavat kuuluvat vähemmistöön, joka kokee, että heidän vahvuutensa tunnistetaan riittävän hyvin, saattaa vaikuttaa heidän mahdollinen kiinnostuksensa vahvuusajatteluun, case-yrityksen urakehitysmyönteinen organisaatiokulttuuri ja haastateltavien toimihenkilöasema sekä oma aktiivisuus vahvuuksien esille tuomisessa. Kaikki tämän tutkimuksen

haastateltavat kokivat pääsevänsä käyttämään vahvuuksiaan tämänhetkisessä työssään. Vahvuuksien käyttöä työssä saattaa selittää samat tekijät kuin vahvuuksien tunnistamistakin. Haastateltavat kokivat vahvuuksien käytön työssä merkitykselliseksi. Vahvuuksien käytön merkityksellisyyttä yksilöille ei ole tutkittu aikaisemmin.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että aineiston kokemukset siitä, puhutaanko vahvuuksista työpaikalla, vaihtelevat saman yrityksenkin sisällä. Osan työyhteisössä keskustellaan vahvuuksista ääneen. Vastaavasti osan työyhteisössä vahvuuksista ei puhuta ääneen, mutta ne tunnistetaan hiljaisesti. Vahvuuksista puhumista työpaikoilla ei ole tutkittu aikaisemmin. Reilusti yli puolet työntekijöistä kokee aiempien tutkimusten perusteella, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikoilla. Tästä voisi päätellä, ettei vahvuuksista myöskään puhuta näillä työpaikoilla.

Tämän tutkimuksen aineisto tukee alan teoriaa, jonka mukaan ympäristö voi tukea ja vahvistaa vahvuuksien käyttöä. Haastateltavat kokivat saaneensa case-yrityksessä hyvin tukea vahvuuksiensa käyttöön. Aiemmassa vahvuustutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu, miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä. Tässä tutkimuksessa nousi esille tapoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöidensä vahvuuksien käyttöä. Tavat liittyvät työnkuvan muokkaamiseen ja rakentamiseen, työtehtävien jakamiseen ja rekrytointiin.

Vahvuuspohjaisen urasuunnittelun merkitystä uransa alussa oleville, tai ylipäättään yksilöille, ei ole tutkittu aiemmassa vahvuustutkimuksessa. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää rakentaa ura omiin vahvuuksiin pohjautuen. Haastateltavat perustelivat vahvuuspohjaista uran rakentamista erityisesti vahvuuksien käytön positiivisilla vaikutuksilla, jotka hyödyttävät niin työntekijää itseään kuin organisaatiotakin. Tämän tutkimuksen aineiston osalta organisaatio on onnistunut tukemaan vahvuuspohjaisessa uran rakentamisessa. Toisaalta aineistosta nousi esille vahvuusteoriassakin myös yksilön vastuu urakehityksestään. Vaikka haastateltavat kokivat vahvuusajattelun olevan hyvä pohja uralle, tarkemmin mahdollista problematiikkaa mietittyään muutama haastateltava nosti keskusteluun myös vahvuusajattelun ongelmakohtia. Ainostaan vahvuuksiin keskittymällä yksilön osaamisestaan tulee yksipuolista. Yksilö voi myös olla sokea uusille vahvuuksille, jos hän uskoo vahvuuksiensa olevan vakaa kokonaisuus.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli yksilöiden kokemukset vahvuuksien huomioimisesta, käyttämisestä ja käytön mahdollistamisesta työelämässä. Samoin kuin heidän ajatuksensa vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työuran alussa oleviin työntekijöihin, koska meneillään oleva sukupolvenvaihdos lisää uran alussa olevien määrää työvoimasta nyt ja tulevaisuudessa (Feldman 2007). Tutkimus toteutettiin teorialähtöisesti. Tutkimus pohjautuu vahvuuksien ja uran teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Niiden pohjalta tehtiin tämän tutkimuksen empiirinen osio. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Kaikki tutkimuksen haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä. Tapaus toimi näin ollen tämän tutkimuksen kontekstina. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kysymyksiin:

- miten uransa alussa olevat työntekijät tunnistavat vahvuuksiaan
- miten uransa alussa olevien työntekijöiden vahvuuksia huomioidaan ja mahdollistetaan niiden käyttö työelämässä sekä
- mitä ajatuksia uransa alussa olevilla on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta.

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, peilataan tutkimuksen tuloksia aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä esitetään käytännön suosituksia organisaatioille.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten uransa alussa olevat tunnistavat vahvuuksiaan, vastauksen saamiseksi selvitettiin ensin, miten uransa alussa olevat käsittävät vahvuudet. Aineiston ja tieteellisen teorian määritelmät vahvuuksista ovat yhteneväisiä. Seuraavaksi selvitettiin tapoja tunnistaa vahvuuksia. Vahvuustutkimuksissa esitellyt tavat vaativat erillisen vahvuuksiin paneutumisen esimerkiksi vahvuustestin muodossa (ks. esim. Peterson & Seligman 2004; Clifton Strengths). Aineistossa sen sijaan korostuivat arkisemmat työn lomassa toteutettavat tavat tunnistaa vahvuuksia. Näitä tapoja ovat muilta saatu palaute, muihin vertailu ja työn tulos. Aineistosta nousi esille vahvuuksien tunnistamisajankohta, jota ei ole tutkittu aiemmin. Vahvuuksien tunnistamisajankohta ei ole aineiston mukaan yksi hetki. Vahvuudet tunnistetaan pikkuhiljaa eikä yhdessä hetkessä esimerkiksi vahvuusmittarin tulosten perusteella. Elämässä saattaa olla aineiston perusteella ajanjakso, jonka aikana vahvuudet kirkastuivat. Arkisilla työn lomassa toteutettavilla tavoilla tunnistaa vahvuuksia ja vahvuuksien pikkuhiljaa tunnistamisella saattaa olla yhteys toisiinsa. Vahvuuksia tunnistetaan muilta saadun palautteen, muihin vertailun ja työn tuloksen keinoin, joiden perusteella yksilö hiljalleen muodostaa käsityksen vahvuuksistaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvuuksien tunnistaminen on aluksi vaikeaa. Vaikeaa vahvuuksien tunnistamisesta aluksi tekee evidenssin puute ja se,

ettei yksilö ole välttämättä ajatellut vahvuuksiaan aiemmin. Evidenssin ja itsereflektiivisyyden ja itsetuntemuksen (Aspinwall & Staudinger 2006, 76; Young ym. 2015) lisääntyessä vahvuuksien tunnistaminen helpottuu.

Mikäli organisaatiossa halutaan tukea vahvuuksien tunnistamista, organisaatioissa olisi hyvä virallisten vahvuusmittarien ja testien lisäksi keskittyä arkisiin työn lomassa toteuttaviin tapoihin tunnistaa vahvuuksia. Työntekijöille tulisi luoda puitteet tunnistaa omia vahvuuksiaan pikkuhiljaa. Puitteet voidaan luoda rakentamalla organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, jossa työkavereille annetaan palautetta ja onnistuneista työsuorituksista kehua. Kehuja ei tulisi kohdistaa ainoastaan työn tulokseen, vaan myös yksilöihin, jolloin he kokisivat onnistumisen johtuvan heidän ainutlaatuisista ominaisuuksistaan (Nishii ym. 2015).

Toiseen tutkimuskysymykseen, miten uransa alussa olevien työntekijöiden vahvuuksia huomioidaan ja mahdollistetaan niiden käyttö työelämässä, vastataan pitkälti aineiston pohjalta, koska aiheesta ei ole paljoa aikaisempaa tutkimusta (Kong & Ho 2016). Aiempien tutkimusten mukaan yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin työpaikalla (Suomalaisen Työn Liitto 2017; Buckingham & Clifton 2001, 6). Merkittävä havainto aineistossa oli se, että kaikki haastateltavat kokivat oman työnkuvansa vastaavan heidän omaa vahvuuskokonaisuuttaan hyvin ja että heidän vahvuutensa tunnistetaan työpaikalla hyvin. Eron aiempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen aineiston välillä saattaa selittää haastateltavien mahdollinen kiinnostus vahvuusajatteluun, case-yrityksen urakehitysmuuntoinen organisaatiokulttuuri ja haastateltavien toimihenkilöasema sekä heidän oma aktiivisuutensa vahvuuksien esille tuomisessa. Haastateltavat kokivat vahvuuksien käytön työssä merkitykselliseksi. Vahvuuksien käytön merkityksellisyyttä yksilöille ei ole tutkittu aikaisemmin. Aineistosta nousi esille myös vahvuuksista puhuminen työpaikalla. Osan työyhteisössä keskustellaan vahvuuksista ääneen. Osan työyhteisössä vahvuudet tunnistetaan sen sijaan hiljaisesti, mutta niistä ei puhuta ääneen. Vahvuuksista puhumista työpaikoilla ei ole tutkittu aikaisemmin. Tämän tutkimuksen aineisto tukee alan teoriaa, jonka mukaan ympäristö voi tukea ja vahvistaa vahvuuksien käyttöä (Aspinwall & Staudinger 2006, 27–29). Haastateltavat kokivat saaneensa case-yrityksessä hyvin tukea vahvuksiensa käyttöön. He nostivat esille tapoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöidensä vahvuuksien käyttöä. Tavat liittyvät työnkuvan muokkaamiseen ja rakentamiseen, työtehtävien jakamiseen ja rekrytointiin.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella työntekijät kokevat vahvuuksien käytön työssään merkitykselliseksi. Vahvuuksien käytöllä on havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia yksilön psykologiseen hyvinvointiin ja työn tuloksiin (ks. esim. Harter ym. 2002; Clifton & Hodges 2004, 256–268; Berg ym. 2008; Peterson ym. 2009; Woerkmom 2015). Organisaatioiden kannattaisi huomioida ja mahdollistaa työntekijöiden vahvuuksien käyttö näiden positiivisten hyötyjen saamiseksi. Organisaatioissa pitäisi pyrkiä luomaan käytäntöjä, joiden avulla työntekijöiden vahvuudet tulevat huomioiduksi. Lisäksi

olisi hyvä pohtia, miten näiden huomioitujen vahvuuksien käyttö voidaan mahdollistaa työssä. Tapoja huomioida ja mahdollistaa vahvuuksien käyttö voi olla käytännössä esimerkiksi työnkuvien muokkaaminen ja rakentaminen sekä työtehtävien jakamiseen vahvuusperustaisesti. Vahvuudet olisi hyvä huomioida jo rekrytointivaiheessa. Uran alkuvaihe vaikuttaa tulevan uran suuntaan, ammatissa pysymiseen ja uralla menestymiseen (Gardner 1992; Eraut 2003, Leen ym. 2013 mukaan; Lee ym. 2013). Työuran alussa olevat kaipaavatkin erityistä huomiota, jotta he saavat vahvuutensa mahdollisimman hyvin käyttöönsä jo uransa alkumetreillä (Lee ym. 2013). Siksi organisaatiossa olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota tapoihin huomioida ja mahdollistaa vahvuuksien käyttö etenkin niiden työntekijöiden osalta, jotka ovat uransa alussa.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, mitä ajatuksia uransa alussa olevilla on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta, vastataan melko aineistopohjaisesti. Uran alussa olevien ajatuksia aiheesta ei ole tutkittu juurikaan. Tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat vahvuuspohjaisen ura-ajattelun merkitykselliseksi. He perustelivat vahvuuspohjaista uran rakentamista erityisesti vahvuuksien käytön positiivisilla vaikutuksilla, jotka hyödyttävät niin työntekijää itseään kuin organisaatiotakin. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella case-organisaatio on onnistunut tukemaan vahvuuspohjaisessa uran rakentamisessa. Toisaalta aineistosta nousi esille vahvuusteoriassakin myös yksilön vastuu urakehityksestään (Foster 1977; Gould 1978). Haastateltavat kertoivatkin tuoneensa aktiivisesti esille omia vahvuuksiaan. Vaikka haastateltavat kokivat vahvuusajattelun olevan hyvä pohja uralle, tarkemmin mahdollista problematiikkaa mietittyään muutama haastateltava nosti keskusteluun myös vahvuusajattelun ongelmakohtia. Ongelmakohdat olivat yhteneväisiä kirjallisuudessa havaittuihin mahdollisiin ongelmakohtiin. Ainostaan vahvuuksiin keskittymällä yksilön osaamisestaan tulee yksipuolista (Young ym. 2015). Yksilö voi myös olla sokea uusille vahvuuksille, jos hän uskoo vahvuksiensa olevan jo vakaa kokonaisuus (Hong ym. 1999; Smiley & Dweck 1998).

Uratutkimuksessa nähdään, että vastuu uran kehittämisestä on niin yksilöllä itsellään kuin myös organisaatiolla, joka työllistää hänet (Orpen 1994). Tässä tutkimuksessa haastatellut uransa alussa olevat yksilöt kokivat vahvuusperustaisen urakehityksen merkitykselliseksi. Mikäli organisaatioissa halutaan tukea uransa alussa olevien urakehitystä yksilölle merkitykselliseen suuntaan, organisaatioissa olisi hyvä kiinnittää huomiota vahvuusperustaiseen urajohtamispolitiikkaan. Organisaation urajohtamispolitiikassa olisi hyvä miettiä, millä käytännötoimenpiteillä työntekijöitä kannustetaan vahvuusperustaiseen urakehitykseen. Perusta vahvuuspohjaiselle urajohtamispolitiikalle ovat käytännöt tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia, jotta niiden pohjalta uraa voidaan suunnitella vahvuuksien mukaan. Toisaalta organisaatiossa on hyvä tiedostaa myös yksilön oman aktiivisuuden rooli urakehityksessä. Urille on tyypillistä työntekijöiden korkea, organisaatio-rajat ylittävä, liikkuvuus (Arthur & Rousseau 1996; Chudzikowski 2012). Näin ollen on

luonnollistakin, ettei organisaatiolla ole koko vastuuta yksilön urakehityksestä. Organisaatiossa kannattaakin pohtia käytäntöjä, miten yksilöitä voidaan herätellä ottamaan vastuuta omasta urakehityksestään ja toisaalta tuomaan esille omia urakehitystoiveitaan.

## 6.2 Työn rajoitteet

Tämän tutkimuksen tekemistä rajoittivat monet tekijät. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, koska tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden vahvuuksille antamia tulkintoja ja merkityksiä. Vaikka laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää tulkintoja ja merkityksiä, tulokset eivät ole yleistettäviä. Aiheen kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisi pyrkiä yleistettäviin tuloksiin.

Oleellista on huomioida myös case-yrityksen vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tulokset ovat jossain määrin case-sidonnaisia, mikä vähentää tutkimuksen siirrettävyyttä. Yrityksen sisällä aineisto oli poikkitoimialaista, jonka ansiosta aineistosta löytyi joidenkin tulosten osalta eroavaisuuksia esimerkiksi tiimien välillä. Aihetta voisi tutkia laajemmin eri yritysten kontekstissa, jotta tulokset olisivat yleistettävissä.

Tutkimuksen tuloksiin saattaa vaikuttaa oma työsuhteeni case-yrityksen henkilöstöhallintoon. Koen, että työskentelyni case-yrityksessä helpotti luottamuksen ja keskustelun ilmapiirin rakentamista. Aihe liittyy enemmän haastateltaviin kuin yritykseen, joten muutama haastateltava totesikin, ettei aiheesta ollut vaikea puhua minulle tai aihe ei tuntunut mitenkään aralta. Jos tutkimuksen toteuttaisi työyhteisön ulkopuolinen tutkija, case-yrityksessä työskentelyni vaikutuksia voitaisi arvioida vertaamalla tutkimusten tuloksia keskenään.

## 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Vahvuudet ovat melko tuore tieteellisen tutkimuksen kohde. Tähänastisessa vahvuustutkimuksessa on keskitytty työntekijä psykologisen hyvinvoinnin näkökulmaan, tuottamaan tietoa siitä, millaisia vahvuuksia yksilöllä voi olla, mitkä tekijät vaikuttavat vahvuuksien käyttöön sekä todentamaan, että työntekijöiden vahvuuksien johtamisella on vaikutusta työsuoritusten paranemiseen. Paljon on siis tutkimatta. Tieteellisessä vahvuuskeskustelussa kiinnostaviksi tulevaisuuden tutkimusaiheiksi on nostettu vahvuuksien käyttämisen ja hyödyntämisen keinot sekä se, miten organisaatioissa voitaisiin tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä. Koska vahvuuksia ylipäättään, saati uran alussa, on tutkittu melko vähän, aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia voisi keksiä loputtomasti. Tässä luvussa keskitytään kuitenkin ainoastaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta nousseisiin jatkotutkimusehdotuksiin.

Vahvuustutkimuksessa ei ole tutkittu, miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä työssä. Tämä tutkimus toi esille muutamia tapoja, joilla organisaatio voi tukea työntekijöidensä vahvuuksien käyttöä. Tässä tutkimuksessa löytyneiden tapojen käyttöä ja kokemuksia voitaisi tutkia esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella. Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisi etsiä lisää tapoja, joilla organisaatiot tukevat ja edistävät tai voisivat tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin uran alussa olevien kokemuksia vahvuuksien tunnistamisesta ja käytöstä haastatteleamalla uransa alussa olevia työntekijöitä. Jatkotutkimuksena voitaisi tutkia, miten vahvuuksien tunnistaminen ja huomiointi uran alussa on vaikuttanut yksilön urapolkuun ja -valintoihin. Tällöin aineisto tulisi kerätä uran keskivaiheilla tai lopussa olevia haastatteleamalla. He voisivat peilata, miten vahvuudet ovat vaikuttaneet heidän uransa muodostumiseen. Kiinnostavaa olisi myös jatkaa tämän tutkimuksen aineiston kanssa pitkittäistutkimusta, jossa seurattaisi haastateltavien matkaa uran alusta uran loppuun ja sitä, miten vahvuuksien käyttö on vaikuttanut heidän uransa muodostumiseen ja uralla etenemiseen.

Aineiston perusteella omien vahvuuksien tunnistaminen ja vahvuusajatteluun herääminen tapahtuu pikkuhiljaa. Jokainen haastateltava tunnisti elämästään ajanjakson, jolloin vahvuudet olivat kirkastuneet hänelle. Alan tutkimuksessa ei ole tutkittu sitä, milloin tai millaisissa tilanteissa ihmiset alkavat tunnistaa vahvuuksiaan tai havahtuvat vahvuusajatteluun. Jos taas tapoja tunnistaa vahvuuksia halutaan ymmärtää syvällisemmin, tutkimusta voisi jatkaa perehtymällä aineistosta nousseisiin tapoihin tunnistaa vahvuuksia: muihin vertaaminen, muilta saatu palaute ja onnistunut työntulos. Näiden lisäksi voitaisi koittaa tuoda tietouteen muitakin tapoja, joilla ihmiset käytännössä tunnistavat vahvuuksiaan, jos he eivät käytä varsinaisia vahvuusmittareita tai -testejä.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden kokemusten välisiä eroja vahvuuksien riittävästä tunnistamisesta, ei ole tutkittu vahvuustutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa jäi arvailujen varaan, voisiko toimihenkilöasemalla olla vaikutusta siihen, että haastateltavat kokivat, että heidän vahvuutensa tunnistetaan riittävän hyvin työpaikalla, vaikka vahvuuksien riittävää tunnistamista käsittelevien kvantitatiivisten tutkimusten perusteella haastateltavat kuuluvat vähemmistöön, joka kokee, että heidän vahvuutensa tunnistetaan riittävän hyvin. Toisaalta kokemuksiin saattoi vaikuttaa myös yrityksen, jossa haastateltavat työskentelevät, vahvuuksia tukeva yrityskulttuuri. Kiinnostavaa voisikin siis olla laajentaa tutkimusta useisiin yrityksiin.

## 7 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää uran alussa olevien käsityksiä ja kokemuksia vahvuuksista, niiden käytöstä ja huomioimisesta. Tarkoituksena oli selvittää, miten uran alussa olevat yksilöt tunnistavat vahvuuksiaan. Lisäksi haluttiin selvittää, miten uran alussa olevien työntekijöiden vahvuuksia huomioidaan ja mahdollistetaan heidän vahvuksiensa käyttö työelämässä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, mitä ajatuksia uransa alussa olevilla on vahvuuspohjaisesta ura-ajattelusta.

Vahvuudesta on lukuisia akateemisia määritelmiä, joista jokainen korostaa hieman eri asioita. Määritelmissä melko yhtenäistä on kuitenkin näkemys, että vahvuudet ovat jokaisessa olemassa oleva kapasiteetti ja ne tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyn tyyppisissä suorituksissa. Vaikka vahvuudet tekevät yksilöstä luonnostaan hyvän tietyissä suorituksissa, vahvuuksien ilmenemiseen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Vahvuuksien käytöllä ja kehittämisellä on havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia niin yksilön hyvinvointiin kuin työsuoritukseenkin. Tietoisuuden lisääminen omista vahvuuksistaan helpottaa vahvuuksien tarkoituksenmukaista käyttämistä. Yksilön itse-reflektiiviset kyvyt ovat vahvuuksien käytön ja kehittymisen ydin. Vahvuuksien tunnistamista voidaan helpottaa myös erilaisten luokittelujen, mittarien ja testien avulla.

Nykyaikaisessa akateemisessa tutkimuksessa uria on kuvattu muuttuvina polkuina, jotka ulottuvat useisiin organisatorisiin, ammatillisiin ja kulttuurisiin miljöihin. Vastuu urasta on siirtynyt pitkälti organisaatiolta työntekijälle. Ihmiset eivät enää valitse yhtä oikeaa uraa ja etene tämän jälkeen uralla kronologisesti uran alusta, keskivaiheen kautta loppuun. Uralla voi olla useampi alku ja keskikohta. Uran alussa voidaankin olla minkä ikäisenä tahansa, mutta tyyppillisesti uran alussa ollaan kuitenkin nuorena. Varhaisten urakokemusten roolin on todettu merkittäväksi elinikäisen ammattitaidon ja työtyytyväisyyden kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään uransa alussa oleviin työntekijöihin ja vahvuuksiin uran alussa. Uran aluksi tässä tutkimuksessa on määritelty valmistumisen jälkeiset kolme ensimmäistä vuotta työelämässä. Perusta vahvuuksille luodaan jo nuorena ja yksilön käsitys omista vahvuuksistaan siirtyykin hänen mukanaan koulusta työelämään.

Tämän tutkimuksen aineiston osalta arkinen ja tieteellisen määritelmä vahvuuksista ovat yhteneväisiä. Niin tieteellisessä kuin arkisessakin määritelmässä vahvuudet nähtiin piirteinä tai ominaisuuksina, joissa yksilö on hyvä ja joita käyttämällä yksilö pääsee todennäköisemmin päämääräänsä. Määritelmissä korostui lisäksi vahvuuksien synnynnäisyys ja luonnollisuus.

Tieteellisessä tutkimuksessa tavat tunnistaa ja mitata vahvuuksia perustuvat hyvin pitkälti vahvuuksien luokitteluun ja vahvuusmittareihin, jotka vaativat erillisen vahvuuksiin paneutumisen esimerkiksi vahvuustestin muodossa. Aineistossa korostuneet tavat tunnistaa vahvuuksia olivat arkisempia työn lomassa toteutettavia tapoja, kuten muilta saatu



palaute, muihin vertailu ja työn tulos. Aikaisempi vahvuustutkimus ja tämän tutkimuksen aineisto olivat yhteneväisiä vahvuuksien positiivisista vaikutuksista työntekijän psykologiseen hyvinvointiin sekä työntekijän sitoutuneisuuteen ja työtuloksiin. Tämän tutkimuksen aineisto tuki myös vahvuustutkimuksen tuloksia vahvuussokeudesta omia vahvuuksia kohtaan.

Merkittävä havainto aineistossa oli se, että kaikki haastateltavat kokivat oman työnsä vastaavan omaa vahvuuskokonaisuuttaan hyvin ja että heidän vahvuutensa tunnustetaan työpaikalla hyvin. Tieteellisessä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella yli puolet työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnusteta riittävän hyvin työpaikalla. Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat kuuluvat siis vähemmistöön, joka kokee, että heidän vahvuutensa tunnustetaan riittävän hyvin työpaikalla. Tätä voidaan selittää erilaisilla seikoilla, kuten haastateltavien mahdollisella kiinnostuksella vahvuuksia kohtaan, vahvuuksien esille tuomisella tai heidän työpaikkansa yrityskulttuurilla.

Tämän tutkimuksen aineiston osalta organisaatio on onnistunut tukemaan vahvuuspohjaisessa uran rakentamisessa. Toisaalta aineistosta nousi esille urakehitysteoriassakin korostettu yksilön vastuu omasta urakehityksestään. Haastateltavat kertoivat tuoneensa aktiivisesti esille omia vahvuuksiaan, jotta työnkuvaa voidaan muokata paremmin heidän vahvuuksiaan vastaavaksi. Haastateltavat kokivat hyvin merkitykselliseksi vahvuuspohjaisen uran rakentamisen. He kokivat vahvuuspohjaisen ura-ajattelun hyödyttävän jokaista osapuolta. Vahvuuspohjaisen urasuunnittelun merkitystä uransa alussa oleville ei ole tutkittu aikaisemmassa vahvuustutkimuksessa.

Vaikka haastateltavat korostivat vahvuuspohjaisen urakehityksen tärkeyttä, aineistosta nousi esille vahvuusajattelun mahdollisia ongelmakohtia, jotka vastaavat niiden tutkijoiden ajatuksia, jotka ovat nostaneet keskusteluun mahdollisia vahvuuksiin keskittymisen ongelmakohtia. Mahdolliseksi ongelmakohtiksi nousi osaamisen yksipuolinen kehittyminen ja se, että jos yksilö uskoo hänen tietoudessaan olevien vahvuuksien olevan vakaa kokonaisuus, hän ei ole valmis ponnistelemaan uusien vahvuuksien löytämiseksi tai nykyisten vahvuuksiensa kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta nousi jatkotutkimusehdotuksia erityisesti niistä tutkimuksen tuloksista, joille ei löydy nykyisestä tutkimuksesta tai teoriasta vertailukohtaa tai vertailukohtia löytyy hyvin niukasti. Tällaisia aiheita ovat esimerkiksi, milloin tai millaisissa tilanteissa ihmiset alkavat tunnustaa vahvuuksiaan tai havahtuvat vahvuusajatteluun, vahvuuksista puhuminen työpaikoilla ja miten organisaatiossa voidaan tukea ja edistää työntekijöiden vahvuuksien käyttöä työssä. Tämän tutkimuksen aineistosta nousi muutamia mahdollisia vastauksia näihin kysymyksiin, mutta kattavien vastausten saaminen vaatisi laajaa jatkotutkimusta aiheista.

## 8 LÄHTEET

- Ahlqvist, K. – Ahola, A. (1996) *Elämän riskit ja valinnat: Hyvinvointia lama-Suomessa?* Edita, Helsinki.
- Aho, S. – Kunttu, S. (2001) *Työvoimapolitiittisten toimien vaikuttavuuden tutkiminen rekisteriaineistojen avulla: menetelmäkehittelyä ja 1994-1997 toteutettuja toimia koskevia tuloksia.* Työpoliittinen tutkimus nro 233. Työministeriö, Helsinki.
- Aho, S. – Arnkil, R. (2008) Suomen työvoimapolitiikan ja työvoimapalvelujen kehityksen käännteet pohjoismaisessa kontekstissa. Teoksessa: *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*, toim. Heiskanen, T. – Leinonen, M. – Järvensivu, A. – Aho, S., 46–77. Tampere University Press, Tampere.
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä.* Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA, Helsinki.
- Allport, G. – Odbert, H. (1936) Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, Vol 47 (1), i–171.
- Amabile, T. – Hill, K. – Hennessey, B. – Tighe, E. (1994) The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66 (5), 950–967.
- Arnold, J. – Davey, K. (1992) Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees' competencies during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65 (3), 235–250.
- Arthur, M. (1994) The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, Vol. 15 (4), 295–306.
- Arthur, M. – Hall, D. – Lawrence, B. (1989) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa: *Handbook of career theory*, toim. Arthur, M. – Hall, D. – Lawrence, B., 7–25. Cambridge University Press, New York.
- Arthur, M. – Claman, P. – DeFillippi, R. (1995) Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4), 7–20.
- Arthur, M. – Rousseau, D. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive*, Vol. 10 (4), 28–39.
- Arthur, M. – Inkson, K. – Pringle, J. (1999) *The new careers: Individual action and economic change.* Sage Publications, London.
- Arthur, M. – Rousseau, D. (2001) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era.* Oxford University Press on Demand, New York.

- Arkes, H. – Blumer, C. (1985) The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35 (1), 124–140.
- Arulmani, G. – Bakshi, A.J. – Leong, F. – Watts, A.G. (2014) The Manifestation of Career: Introduction and Overview. Teoksessa: *Handbook of Career Development, International Perspectives*, toim. Arulmani, G. – Bakshi, A.J. – Leong, F. – Watts, A.G., 1–10. Springer, New York.
- Aspinwall, L. – Staudinger, U. (2006) *Ihmisen vahvuuksien psykologia*. Edita Prima Oy, Helsinki. Alkuperäinen teos: A psychology of Human Strengths Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology, suomennos: Jukka Pöyhö.
- Asplund, J. – Lopez, S. – Hodges, T. – Harter, J. (2007) *The Clifton Strengths Finder® 2.0 Technical Report: Development and Validation*. The Gallup Organization, Princeton.
- Asplund, J. – Blacksmith, N. (2012) Leveraging strengths. Teoksessa: *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, toim. Cameron K.S. – Spreitzer G. M., 353–365. Oxford University Press, New York.
- Avolio, B. – Walumbwa, F. – Weber, T (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, 421–449.
- Baer, M. – Frese, M. (2003) Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (1), 45–68.
- Barley, S. (1989) Careers, identities and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. Teoksessa: *Handbook of career theory*, toim. Arthur, M., Hall, D. – Lawrence, B., 41–65. Cambridge University Press, Cambridge.
- Barnes-Farrell, J. (2003) Beyond health and wealth: Attitudinal and other influences on retirement decision-making. Teoksessa: *Retirement: Reasons, processes, and results*, toim. Adams, G. – Beehr, T., 159–187. Springer, New York.
- Baruch, Y. (1999) Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 (7), 432–457.
- Beck, U. (1992) *Risk society. Towards a new modernity*. Sage, London.
- Beck, U. (2000) *The brave new world of work*. Polity Press, Cambridge.
- Belschak, F. – Den Hartog, D. (2009) Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 58 (2), 274–303.
- Berg, Justin – Dutton, Jane – Wrzesniewski, Amy (2008) *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Michigan Ross School of Business, Positive Organizational Scholarship.

- Bimrose, J. – Brown, A. (2014) Mid-Career Progression and Development: The Role for Career Guidance and Counseling. Teoksessa: *Handbook of Career Development, International Perspectives*, toim. Arulmani, G. – Bakshi, A.J. – Leong, F. – Watts, A.G., 203–222. Springer, New York.
- Biswas-Diener, R. (2006) From the equator to the north pole: A study of character strengths. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 7 (3), 293–310.
- Biswas-Diener, R. – Kashdan, T. – Minhas, G. (2011) A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 6 (2), 106–118.
- Blackman, C. – Miller, C. (2003) *Learning During the First Three Years of Post Registration / Postgraduate Employment – The LiNEA Project Interim report for nursing*. Economic and Social Research Council.
- Bouskila-Yam, O. – Kluger, A. N. (2011) Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, Vol. 21 (2), 137–147.
- Bravo, J. – Seibert, S. – Kraimer, M. – Wayne, S. – Liden, R. (2017) Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Career Assessment*, Vol. 25 (3), 502–525.
- Briscoe, J. – Hall, D. (2006) The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 (1), 4–18.
- Brown, A. – Bimrose, J. – Barnes, S.-A. – Kirpal, S. – Grønning, T. – Dæhlen, M. (2010) *Changing patterns of work, learning and career development across Europe* (Final Report EACEA/2007/07). Education, Audiovisual & Culture Executive Agency, Brussels.
- Brown, B. – Campion, M. (1994) Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (6), 897–908.
- Buckingham, M. (2007) *Go put your strengths to work: 6 powerful steps to achieve outstanding performance*. Free Press, New York.
- Buckingham, Marcus – Clifton, Donald (2001) *Now, Discover Your Strengths*, 6. The Free Press, New York.
- Buckingham, Marcus – Clifton, Donald (2004) *Now, Discover Your Strengths*, 6. The Free Press, New York.
- Carmeli, A. – Ben-Hador, B. – Waldman, D. – Rupp, D. (2009) How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, 1553–1561.
- Cattell, R. (1956) Validation and intensification of the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 12 (3), 205–214.

- Chudzikowski, K. (2012) Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81 (2), 298–306.
- Clifton Strengths, <<https://www.gallupstrengthscenter.com/home/en-us>>, haettu 4.1.2019.
- Clifton, D. – Harter, J. K. (2003) Investing in strengths. Teoksessa: *Positive organizational scholarship*, toim. Cameron K.S. – Dutton J. – Quinn R., 111–121. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Clifton, D. O. – Hodges, T. D. (2004) Strengths-based development in practice. Teoksessa: *Positive psychology in practice*, toim. Linley, P. – Joseph, S., 5, 256–268. John Wiley, Hoboken.
- Coffman, C. – Gonzalez-Molina, G. (2002) *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. Warner Books, New York.
- Coupland, C. (2004) Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64 (3), 515–532.
- Crant, J. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 435–462.
- DeFillippi, R. – Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency- based perspective. *Journal of organizational behavior*, Vol. 15 (4), 307–324.
- De Vos, A. – De Hauw, S. – Van der Heijden, B. (2011) Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79 (2), 438–447.
- Direnzo, M. – Greenhaus, J. (2011) Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 36 (3), 567–589.
- Dreher, G. – Bretz, R. (1990) *Cognitive ability and career attainment: The moderating effects of early career success* (CAHRS Working Paper #90-10). Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca.
- Dubreuil, Philippe – Forest, Jacques – Courcy, François (2014) From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 9 (4), 335–349.
- Dunning, D. – Heath, C. – Suls, J. (2004). Flawed selfassessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 5 (3), 69–106.
- Dweck, C. (2006) *Mindset: The new psychology of success*. Ballentine Books, New York.
- Feldman, M. (1994) The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 19 (2), 285–311.

- Feldman, M. (2007) Late-Career and Retirement Issues. Teoksessa: *Handbook of Career Studies*, toim. Gunz, H. – Peiperl, M., 153–168. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Fisher, C. M. (2010) *Researching and writing a dissertation: An essential guide for business students*. Prentice Hall, London.
- Forest, J. – Mageau, G. – Crevier-Braud, L. – Bergeron, É. – Dubreuil, P. – Lavigne, G. (2012) Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, Vol. 65 (9), 1233–1252.
- Fouad, N. (2007) Work and vocational psychology: Theory, research, and applications. *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, 543–564.
- Gardner, D. (1992) Conflict and retention of new graduates. *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 14 (1), 76–85.
- Gander, F. – Proyer, R. – Ruch, W. – Wyss, T. (2013) Strength-based positive interventions: Further evidence for 346 P. Dubreuil et al. their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 14, 1241–1259.
- Goodwin, L. D. & Goodwin, W. L. (1984) Are Validity and Reliability “Relevant” in Qualitative Evaluation Research? *Evaluation & the Health Professions*, Vol. 7 (4), 413–426.
- Gould, S. (1978) Career Planning in Organizations. *Human Resource Management*, Vol. 17 (1), 8–21.
- Govindji, R. – Linley, P. A. (2007) Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2 (2), 143–153.
- Gunz, H. – Evans, M. – Jalland, M. (2000) Career boundaries in a “boundaryless” world. Teoksessa: *Career frontiers: New conceptions of working lives*, toim. Peiperl, M. – Arthur, M. – Goffee, R. – Morris, T., 24–53. Oxford University Press, Oxford.
- Gunz, H. – Peiperl, M. (2007) Introduction. Teoksessa: *Handbook of career studies*, toim. Gunz, H. – Peiperl, M., 1. SAGE publications, Thousand Oaks.
- Gubler, M. – Arnold, J. – Coombs, C. (2014) Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (51), 23–40.
- Haavisto, I. (2010) *Työelämän kulttuurivallankumous*. EVA:n arvo- ja asennetutkimus.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 250–279.
- Hall, D. (1976) *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co, Pacific Palisades.

- Hall, D. (1986) Overview of Current Career Development Theory and Practice. Teoksessa: *Career Development in Organizations*, toim. Hall, D., 1–20. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hall, D. (1990) *Careers in Organizations*. Goodyear, Santa Monica.
- Hall, D. (1996) Protean careers of the 21st century. *The academy of management executive*, Vol. 10 (4), 8–16.
- Hall, D. (2002) *Careers in and out of organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Hall, D. – Foster, L.W. (1977) A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance and Attitudes. *Academy of Management Journal*, Vol. 20 (2), 282–290.
- Hall, D. – Chandler, D. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (2), 155–176.
- Harpaz, I. (2002) Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11 (2), 177–198.
- Harter, J.K. – Schmidt, F.L. – Hayes, T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (2), 268–279.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012) When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 7 (5), 362–371.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013) The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 14 (3), 965–983.
- Heslin, P. A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (2), 113–136.
- Hodges, T. D. – Asplund, J. (2010) Strengths development in the workplace. Teoksessa: *Oxford handbook of positive psychology and work*, toim. Linley, P. – Harrington, S. – Garcea, N., 213–220. Oxford University Press, New York.
- Hong, Y. – Chiu, C. – Dweck, C. – Lin, D. – Wan, W. (1999) Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77 (3), 588–599.
- Ibarra, H. (1999) Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (4), 764–791.
- Inkson, K. (2006) Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 (1), 48–63.

- Isaksson, K. – Johansson, G. (2000) Adaptation to continued work and early retirement following downsizing: Long-term effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 (2), 241–256.
- Järnlström, M. – Piekkari R. – Jokinen T. (2011) *Kielikysymys – este vai mahdollisuus ekonomien uraliikkuvuudelle?* Sefen raportteja 2/2011.
- Järvensivu, A. (2013) Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2/2013, 6–20. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Järvensivu, A. – Syrjä S. (2014) Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa: *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*, toim: Järvensivu, A. – Nikkanen, R. – Syrjä, S.. Yliopistopaino Oy–Juvenes, Tampere
- Järvinen, J. – Leveälahti, S. (2009) *Poistuma työvoimasta 2007 –2025*. Alue- ja toimialatarkastelu. Alueiden kehittäminen n:o 62. Työ - ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Kannisto-Karonen, T. (2015) *Urana työllistyminen*. Turun yliopisto, Turku.
- Kanungo, R. N. (1982) Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 (3), 341–349.
- Kashdan, T. – McKnight, P. (2009). Origins of purpose in life: Refining our understanding of a life well lived. *Psychological Topics*, Vol. 18 (2), 303–316.
- Kashdan, T. – Rottenberg, J. (2010) Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, Vol. 30 (7), 865–878.
- Kasvio, A. (1997) *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kim, S. – Feldman, D. (1998) Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, Vol. 51 (3), 623–642.
- Kinicki, A. – Lockwood, C. (1985) The interview process: An examination of factors recruiters use in evaluating job applicants. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 26 (2), 117–125.
- Kong, Dejun Tony & Ho, Violet T. (2016) A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 11 (1), 15–25.
- Koskinen, I. – Peltonen, T. – Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kruger, J. – Windschitl, P.D. – Burrus, J. – Fessel, F. – Chambers, J. (2008). The rational side of egocentrism in social comparisons. *Journal of Experimental social Psychology*, Vol. 44, 220–232.



- Kuhn, P. – Sweetman, A. (1999) Vulnerable seniors: Unions, tenure, and wages following permanent job loss. *Journal of Labor Economics*, Vol. 17 (4), 671–693.
- Kultalahti, S. (2015) "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339.
- Lee, Cynthia ChinTian – Perera, Srinath – Hogg, Keith (2013) An analysis of early career training requirements for quantity surveying professionals. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 17 (2), 161–173.
- Levinson, D. (1986) A conception of adult development. *American Psychologist*, Vol. 41 (1), 3–13.
- Linley, A. (2008) *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. CAPP Press, United Kingdom.
- Linley, A. – Harrington, S. (2006) Playing to your strengths. *Psychologist*, Vol. 19, 86–89.
- Linley, A. – Garcea, N. (2011) Creating Positive Social Change Through Building Positive Organizations: Four Levels of Intervention. Teoksessa: *Positive psychology as a mechanism for social change*, toim. Biswas-Diner, Robert, Spinger, 159–173. Utrecht, The Netherlands.
- Littman-Ovadia, H. – Steger, M. (2010) Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 5 (6), 419–430.
- Lähteenmäki, S. (1995) "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulu.
- Mallon, M. (1999) Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International*, Vol. 4 (7), 358–370.
- Martinaitis, Žilvinas (2014) Measuring skills in Europe. *European Journal of Training and Development*, Vol. 38 (3), 198–210.
- McElroy, J. – Weng, Q. (2016) The Connections Between Careers and Organizations in the New Career Era Questions Answered, Questions Raised. *Journal of Career Development*, Vol. 43 (1), 3–10.
- McKnight, P. – Kashdan, T. (2009) Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, Vol. 13 (3), 242–251.
- Mischel, W. – Shoda, Y. (1998) Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 49, 229–258
- Moore, C., Gunz, H. – Hall, D. T. (2007) Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. Teoksessa *Handbook of Career Studies*, toim. Gunz, H. – Peiperl, M. 13–38. Sage, Thousand Oaks.

- Mongrain, M. – Anselmo-Matthews, T. (2012) Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. (2005). *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 68 (4), 382–389.
- Mueller, C. – Dweck, C. (1998) Intelligence praise can undermine motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75 (1), 33–52.
- Ng, T. – Eby, L. – Sorensen, K. – Feldman, D. (2005) Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 58 (2), 367–408.
- Ng, T. – Sorensen, K. – Eby, L. – Feldman, D. C. (2007) Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 (3), 363–386.
- Niemiec, R. M. (2013) VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). Teoksessa: *Well-being and cultures: Perspectives on positive psychology*, toim. Knoop, H. – Delle Fave, A. 11–29. Springer, New York.
- Nishii, L. – Woerkom, M. – Bakker, A. (2015) Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 (1), 1–10.
- OECD (2015) *Education at a glance 2018: OECD indicators*. OECD Publishing, Paris.
- Onnismaa, J. – Haapakorpi, A. (2015) *Ammatit laaja-alaistuvat ja erikoistuvat*. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2015.
- Orpen, C. (1994) The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, Vol. 15 (1), 27–37.
- Park, N. – Peterson, C. – Seligman, M. (2006) Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 1 (3), 118–129.
- Peiperl, M. – Baruch, Y. (1997) Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, Vol. 25 (4), 7–22.
- Pessala, P. – Syrjänen, M. (2010) *Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Peterson, C. – Seligman, M. (2004) *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association, New York.
- Peterson, C. – Park, N. – Hall, N. – Seligman, M. (2009) Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30 (2), 161–172.
- Pfeffer, J. (1998) *The human equation*. Harvard Business School Press, Boston.

- Pinto, L. – Ramalheira, D. (2017) Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 99, 165–178.
- Proctor, C. – Maltby, J. – Linley, P.A (2011) Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 12 (1), 153–169.
- Quek, A. (2005) Learning for the workplace: a case study in graduate employees' generic competencies. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 (4), 231–242.
- Rath, T. (2007) *Strengths Finder 2.0*. Gallup Press, New York.
- Rhodes, S. (1983) Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 93 (2), 328–367.
- Riza, S.D. – Heller, D. (2015) Follow Your Heart or Your Head? A Longitudinal Study of the Facilitating Role of Calling and Ability in the Pursuit of a Challenging Career. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 100 (3), 695–712.
- Roberts, L. – Dutton, J. – Spreitzer, G. – Heaphy, E. – Quinn, R. (2005) Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 30 (4), 712–736.
- Roulin, N. – Bangerter, A. (2013a) Extracurricular activities in young applicants' résumés: What are the motives behind their involvement? *International Journal of Psychology*, Vol. 48 (5), 871–880.
- Roulin, N. – Bangerter, A. (2013b) Students' use of extra-curricular activities for positional advantage in competitive job markets. *Journal of Education and Work*, Vol. 26 (1), 21–47.
- Saari, T. (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press, Tampere.
- Salanova, M. – Agut, S. – Peiró, J. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (6), 1217–1227.
- Schein, E. (1971) The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7 (4), 27–31.
- Schein, E. (1975) How “Career Anchors” Hold Executives to Their Career Paths. *Personnel*, Vol. 52 (3), 11–24.
- Seligman, Martin – Csikszentmihalyi, Mihaly (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 5–14.
- Seligman, M. – Steen, T. – Park, N. – Peterson, C. (2005) Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, Vol. 60 (5), 410–421.

- Smiley, P.A. – Dweck, C.S. (1994) Individual differences in achievement goals among young children. *Child Development*, Vol. 65 (6), 1723–1743.
- Staudinger, U. – Marsiske, M. – Baltes, P. (1995) Resilience and reserve capacity in later adulthood: Potentials and limits of development across the life span. Teoksessa: *Developmental psychopathology: Vol. 2. Risk, disorder, and adaptation*, toim. Cicchetti, D. – Cohen, D., 801–847. Wiley, New York.
- Staudinger, U. – Pasupathi, M. (2000) Life-span perspectives on self, personality, and social cognition. Teoksessa: *The handbook of aging and cognition*, toim. Craik, F. – Salthouse, T., 633–688. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.
- Stead, G. (2004) Culture and career psychology: A social constructionist perspective. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64 (3), 389–406.
- Stefanyszyn, K. (2007) Norwich Union changes focus from competencies to strengths. *Strategic Human Resources Review*, Vol. 7 (1), 10–11.
- STT (2017) Johtajakysely: Jatkuva kyky oppia, sosiaaliset taidot ja oma-aloitteisuus nuorten tärkeimmät taidot tulevaisuuden työelämässä. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/johtajakysely-jatkuva-kyky-oppia-sosiaaliset-taidot-ja-oma-aloitteisuus-nuorten-tarkeimmat-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa?publisherId=25106402&releaseId=65220466>>, haettu 10.10.2018.
- Sullivan, S. (1999) The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, Vol. 25 (3), 457–484.
- Sullivan, S. – Arthur, M. B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 (1), 19–29.
- Suomalaisen Työn Liitto (2017) Made by Finland -tutkimusraportti. <<https://suomalainentyo.fi/2017/12/20/made-by-finland-kampanjatutkimus/>>, haettu 10.9.2018
- Sullivan, S. – Baruch, Y. (2009) Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, Vol. 35 (6), 1542–1571.
- Super, D. E. – Hall, D. T. (1978) Career development: Exploration and planning. *Annual review of psychology*, Vol. 29, 333–372.
- Talaga, J. – Beehr, T. A. (1995) Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (1), 16–28.
- Tessaring, M. (2004) Early identification of skill needs: European activities and perspectives. Teoksessa: *Identifying Skill Needs for the Future: From Research to Policy and Practice*, toim. Schmidt, S.L. – Strietska-Ilina, O. – Tessaring, M. – Dworschak, B., 231–240. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

- Tomlinson, M. (2012) Graduate employability: A review of conceptual and empirical themes. *Higher Education Policy*, Vol. 25 (4), 407–431.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työeläke.fi <<https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/tyokyvyttomyyselake-tyokyvyn-heiketessa/>>, haettu 16.2.2019
- Uusitalo-Malmivaara (2014) *Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Van Woerkom, M. – Meyers, M.C. (2015) My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, Vol. 54 (1), 81–103.
- Vogt, Katharina – Hakanen, Jari – Brauchli, Rebecca – Jenny, Gregor – Bauer, Georg (2016) The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 25 (3), 353–362.
- Vähätalo, K. (1998) *Työttömyys ja suomalainen yhteiskunta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Watson – McMahon (2012) Career Development: 21st Century Global Issues and Challenges. Teoksessa: *Career Development: Global Issues and Challenges*, toim. Watson, M. – McMahon, M., 1–10. Nova Science Publishers, New York.
- Weckerle, J. – Schultz, K. (1999) Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72 (3), 317–329.
- Williams, A. (1979) Career Development and Employee Participation: Current Trends and their Implications. *Personnel Review*, Vol. 8 (4), 15–21.
- Wood, A.M. – Linley, A. P. – Maltby, J. – Kashdan, T.B. – Hurling, R. (2011) Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, Vol. 50 (1), 15–19.
- Young, Kevin – Kashdan, Todd – Macatee, Richard (2015) Strength balance and implicit strength measurement: New considerations for research on strengths of character. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 10 (1), 17–24.

## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

#### Teemahaastattelurunko

##### Taustatiedot

- Mikä on työkuvasi ja kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
- Onko työkuvasi yrityksessä muuttunut ja minkä takia?
- Mikä on koulutuksesi ja koska olet valmistunut?
- Kerro lyhyesti minkälainen on aikaisempi työkokemuksesi.
- Onko sinulla tai onko sinulla ollut merkittäviä harrastuksia?

##### Vahvuudet

- Miten ymmärrät käsitteen vahvuudet?
- Mitkä ovat mielestäsi vahvuutesi? / Missä olet hyvä? / Missä olet aina ollut hyvä?
- Missä vaiheessa ja millaisissa tilanteissa olet tunnistanut vahvuutesi? Kuka on sanonut sinulle näin?
- Onko sinusta helppoa tai vaikeaa tunnistaa vahvuuksiasi?
- Missä vaiheessa elämäsi aikana olet alkanut tunnistaa vahvuuksiasi?
- Millaisia vahvuuksia olet päässyt käyttämään aikaisemalla työ-, harrastus- tai opiskelu-urallasi? Onko ne samanlaisia vai erilaisia vahvuuksia, kun mitä käytät nykyisessä työssäsi?

##### Vahvuudet nykyisessä työssä

- Miten pääset käyttämään vahvuuksiasi nykyisissä työtehtävissäsi?
- Onko tällä sinulle merkitystä? Miksi?
- Onko sinusta tärkeää hyödyntää kaikkia vahvuuksiasi työssäsi? Vai haluatko pitää osan vahvuuksistasi työstä erillisinä?
- Tunnistetaanko vahvuutesi työpaikallasi?
- Saatko tällä hetkellä tukea vahvuuksiesi käyttöön työpaikalla? Millaista?
- Millaista tukea kaipaisit työnantajalta tai esimieheltäsi vahvuuksiesi käyttöön?

##### Ura

- Mitä ura merkitsee sinulle?
- Minkälaisia ura tai tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on?

- Miten olet ajatellut käyttäväsi vahvuuksiasi urasi aikana? Minkälaisia ajatuksia sinulle tulee tästä?
- Missä määrin pyrit aktiivisesti vaikuttamaan mahdollisuuksiisi käyttää vahvuuksiasi?
- Onko mielestäsi vahvuusperäisessä ajattelussa ongelmia? Millaisia ne ovat?

Lopuksi

- Tuleeko sinulle vielä jotain lisättävää mieleen näihin aiheisiin liittyen?