



## **Näkemyksiä työntekijän potentiaalista**

Minna Lainio

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Minna Lainio
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Näkemyksiä työntekijän potentiaalista
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50
<p>Tällä opinnäytetyöllä lähdettiin selvittämään työntekijän potentiaaliin liittyviä näkemyksiä. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kiinnostus selvittää, voisiko työntekijän potentiaalin hyödyntäminen olla yhteydessä organisaation menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tavoitteena oli hakea vastauksia siihen, miten työntekijän potentiaali nähdään osana organisaation menestystä ja mitkä tekijät edistävät sen täysimääräistä saavuttamista. Tavoitteena oli selvittää myös näkemyksiä potentiaalin määritelmästä ja potentiaalin hyödyntämiseen liittyvistä haasteista. Opinnäytetyöllä haluttiin koota yhteen tämän hetken käsityksiä aiheesta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa selvitettiin vastauksia tutkimusongelmiin hakemalla vastauksia eri lähteistä ja kokoamalla niistä opinnäytetyön kirjallinen tietoperusta. Tietoperustan näkemysten täydentämiseksi toteutettiin haastattelututkimus. Haastattelututkimuksessa haastateltiin kuutta HR:n ja organisaation johdon eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Opinnäytetyö tehtiin syksyn 2024 ja kevään 2025 aikana.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään nykypäivän työelämän uusia vaatimuksia ja työntekijän potentiaalin hyötyjä organisaatiolle. Tutkimusongelmiin lähdettiin hakemaan vastauksia organisaation menestystekijöiden: strategian, osaamisen, vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta. Tietoperustaan on koottu eri tekijöitä, jotka edistävät työntekijää saavuttamaan täysimääräisen potentiaalinsa. Näitä ovat esimerkiksi positiivinen johtaminen, innostaminen ja itsetuntemuksen kartuttaminen. Haastatteluista edistäviksi tekijöiksi nousi etenkin laadukas johtaminen, hyvä ilmapiiri, työssä oppiminen, koulutukset, kehityskeskustelut ja moninaisuuden hyödyntäminen. Tärkeäksi koettiin mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille ja heidän motivointinsa.</p> <p>Tietoperustan ja haastattelujen tuloksiksi saatiin, että työntekijän potentiaali nähdään organisaation kilpailukykyä parantavana tekijänä. Työntekijän potentiaalin hyödyntäminen organisaation toiminnassa nähtiin vaikuttavan myönteisesti organisaation menestykseen. Potentiaali määriteltiin muun muassa tiedoiksi, taidoiksi, osaamiseksi, kyvyiksi ja vahvuuksiksi. Työntekijän potentiaalin hyödyntämisessä nähtiin olevan monia hyötyjä niin organisaatiolle kuin työntekijälle. Näitä olivat muun muassa innostuksen, työn imun ja kukoistamisen kokemukset, joista nähtiin seuraavan työsuorituksen ja työhyvinvoinnin paranemista. Tällä nähtiin olevan vaikutuksia muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä organisaation tuloksellisuuden, laadun ja asiakas-kollisuuden paranemiseen. Työntekijän potentiaalin hyödyntämisen haasteiksi nähtiin muun muassa ajan ja mielenkiinnon puute sekä huono johtaminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Potentiaali, vahvuus, osaaminen, johtaminen, itsetuntemus

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät.....	1
1.2	Rajaus ja rakenne .....	2
1.3	Potentiaalin käsite .....	3
2	Työntekijän potentiaali osana organisaation menestystä .....	4
2.1	Työelämän muutos ja uudet vaatimukset .....	4
2.2	Työntekijän potentiaalin hyötyjä organisaatiolle .....	5
2.3	Työntekijän potentiaalin yhteys organisaation menestystekijöihin.....	7
2.3.1	Strategia .....	7
2.3.2	Osaaminen .....	8
2.3.3	Vuorovaikutus .....	8
2.3.4	Johtaminen .....	9
3	Työntekijän potentiaalin täysimääräistä saavuttamista edistäviä tekijöitä.....	10
3.1	Positiivinen johtaminen.....	10
3.1.1	PRIDE-teoria.....	12
3.1.2	Vahvuudet ja voimakehä.....	13
3.2	Itsetuntemuksella potentiaalin tunnistamiseen.....	15
3.2.1	Joharin ikkuna.....	17
3.2.2	VIA-kartoitus .....	17
3.2.3	Luontaiset taipumukset .....	18
3.3	Innostus ja innostaminen.....	19
3.4	Motivointi.....	20
3.5	Palautteen antaminen .....	21
3.6	Moninaisuus työyhteisössä.....	22
3.7	NLP .....	24
3.8	Eettisyyden huomioiminen.....	25
4	Haastattelututkimus .....	27
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	27
4.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	27
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	28
5	Haastattelujen tulokset .....	30
5.1	Työntekijän potentiaalin määritelmiä .....	30
5.2	Näkemyksiä vaikutuksista ja merkityksistä .....	31
5.3	Näkemyksiä työntekijän potentiaalin tunnistamiseen .....	33
5.4	Näkemyksiä edistävästä tekijöistä potentiaalin saavuttamiseksi .....	35

5.5	Potentiaalin hyödyntämisen haasteita .....	39
5.6	Muita näkemyksiä .....	42
6	Yhteenveto ja pohdinta.....	43
6.1	Johtopäätökset.....	44
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
6.3	Haasteet opinnäytetyöprosessissa .....	46
6.4	Jatkokehittämissideat.....	47
6.5	Oma oppiminen ja kiitokset .....	47
	Lähteet.....	48

# 1 Johdanto

Nykypäivän työelämässä kilpailu on kovaa ja työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti. Kilpailu osaamisesta tulee kasvamaan. (Nordic Network for Adult Learning 2020, 23–24.) Työntekijöiden asenteet ja vaatimukset työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet ja muuttumassa. Työltä halutaan enemmän kuin vain välttämättömät tulot (Ryynänen, Simonen & Karkola 10.9.2020, 247). Muutoksessa ja kilpailussa mukana pysyäkseen organisaatioita alkaa todennäköisesti entistä enemmän kiinnostamaan organisaation menestystekijät. Voisiko työntekijän potentiaali olla yksi näistä menestystekijöistä? Mitä tapahtuisi jos organisaatio ottaisi mukaan strategiaansa työntekijän potentiaalın hyödyntämisen? Jokaisessa meissä on potentiaalia. Mitä jos tämän potentiaalın kaivaisi esiin ja työntekijälle luotaisiin parhaat edellytykset loistaa ja kukoistaa työssään? Voiko tähän liittyä joitakin haasteita? Tämä opinnäytetyö alkoi rakentumaan näiden ajatusten ympärille.

Opinnäytetyön aihe valikoitui pääasiassa henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta. Työpaikoilla ja arkisessa keskustelussa on tullut esille ilmiö, jossa työntekijöillä on merkittävää osaamista, mutta sitä ei välttämättä hyödynnetä organisaatioiden toiminnassa. Tällainen osaamisen alikäyttö voi heikentää työntekijöiden motivaatiota, sitoutuneisuutta ja heijastua siten organisaation tuloksissa. Piilossa oleva potentiaali voi jäädä hyödyntämättömäksi, mikä nostaa esiin kysymyksen siitä, meneekö ihmisten kyvykkyys hukkaan, jos siihen ei kiinnitetä riittävää huomiota? Onko organisaatioiden toimintatavoissa mahdollista tehdä muutoksia niin, että työntekijöistä saadaan irti kaikki se potentiaali, jonka he voivat tarjota?

Kiinnostuksen ohella aiheen valikoitumiseen vaikutti se, että aiheesta ei näyttänyt löytyvän suoraan aiempia opinnäytetöitä, kirjallisuutta tai tutkimuksia. Tällä opinnäytetyöllä pyritään nostamaan aihe esiin ja lisäämään sen ympärillä käytävää keskustelua, sekä herättämään muiden kiinnostusta ja tutkimushalukkuutta kyseistä teemaa kohtaan. Opinnäytetyö voi tarjota hyödyllisiä näkemyksiä, menetelmiä ja työkaluja, joita etenkin organisaation johtohenkilöstö voi hyödyntää toiminnassaan. Opinnäytetyö voi toimia hyvänä lähtökohtana myös jatkotutkimuksille.

## 1.1 Tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä työntekijän potentiaaliin liittyy. Aineistolla kerätään vastauksia siihen, miten potentiaali määritellään ja miten se nähdään osana organisaation menestystä. Tavoitteena on kerätä näkemyksiä tekijöistä ja menetelmistä, jotka edistävät työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa. Lisäksi opinnäytetyöllä kerätään näkemyksiä aiheeseen liittyvistä haasteista. Opinnäytetyöhön valikoitui yksi tutkimusongelma ja kaksi alaongelmaa, joiden avulla selvitetään tutkimusongelmaa.

**Tutkimusongelma:** Miten työntekijän potentiaali nähdään osana organisaation menestystä ja mitkä tekijät edistävät sen täysimääräistä saavuttamista?

**Alaongelmat:**

1. Miten työntekijän potentiaali määritellään ja miten se nähdään osana organisaation menestystä?
2. Mitkä tekijät ja menetelmät edistävät työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa?

Tavoitteisiin lähdettiin hakemaan vastauksia tekemällä laadullinen tutkimus. Näkemyksiä aiheesta kerättiin jo olemassa olevista lähteistä muun muassa kirjallisuudesta, tutkimuksista ja aihetta käsittelevistä blogeista. Näiden pohjalta muodostui opinnäytetyön tietoperusta. Tämän lisäksi toteutettiin haastattelututkimus. Haastattelututkimus tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelusta saatua aineistoa käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin periaattein.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta opinnäytetyön sisällön ideoinnissa ja kieliasun tarkistamisessa. Syötteinä on käytetty esimerkiksi kysymyksiä: ”Onko tämä lause kirjoitettu kieliopillisesti oikein?”. ”Mitä voisi sisältyä lukuun, jonka aihe liittyy työntekijän potentiaalın hyödyntämisen eettisyyteen?” Tekoälyn tuottamia vastauksia on arvioitu, jatkotyöstetty ja hyödynnetty. Tekoälysovellusta on käytetty vastuullisesti, ottaen huomioon tietosuojaja tekijänoikeudet. Kaikkia raportissa mainittuja lähteitä on käytetty oikeaoppisesti, eivätkä ne ole tekoälyn luomia.

## 1.2 Rajaus ja rakenne

Opinnäytetyön aihe rajautui työntekijän potentiaaliin liittyviin näkemyksiin. Näkemyksiä aiheesta on useita, joten rajauksia tarkennettiin ensinnäkin itse potentiaaliin ja sen määritelmiin. Tämän lisäksi opinnäytetyön aihe rajautuu pääsääntöisesti kahteen osaan. Toinen puoli hakee vastauksia näkemyksiin työntekijän potentiaalın merkityksestä ja vaikutuksesta organisaation menestykseen. Toinen puoli hakee näkemyksiä työntekijän potentiaalın täysimääräisen saavuttamisen edistävästä tekijöistä.

Tietoperusta jakautuu lukuihin 2 ja 3. Luvussa 2 käsitellään sitä, miten työntekijän potentiaali liittyy organisaation menestykseen. Ensin luvussa käsitellään sitä, kuinka työntekijän potentiaali voisi vastata nykypäivän työelämän muutostarpeisiin. Tämän jälkeen käsitellään työntekijän potentiaalın hyödyntämisen hyötyjä. Näiden jälkeen tarkastellaan työntekijän potentiaalın yhteyttä organisaation menestystekijöihin ja sitä miten potentiaalın merkitys näkyy näiden kautta. Tietoperustan luvussa 3 keskitytään tekijöihin, jotka edistävät työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa.

Tietoperustan jälkeen esitellään empiirinen osio eli tässä opinnäytetyössä haastattelututkimus. Haastattelututkimus rajattiin toteutettavaksi henkilöstöhallinnon ja organisaation eri johtotehtävissä työskenteleville. Tällä haastateltavien ryhmällä koettiin olevan parhaiten kokemusta ja näkemystä käsiteltävään aiheeseen. Haastattelut toteutettiin kuudelle henkilölle. Luvussa 4 kerrotaan haastattelun tutkimusmenetelmistä, haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä ja tutkimuksen toteuttamisesta. Luvussa 5 esitellään haastatteluista saadut tulokset. Opinnäytetyön lopuksi on luku yhteenvedosta ja pohdinnasta sekä lähteet. Taulukossa 1. on esitettyinä peittomatriisi, jonka avulla voi hahmottaa opinnäytetyön rakennetta. Peittomatriisista näkee, missä kohtaa tietoperustaa ja tuloksia vastataan ja millä haastattelukysymyksillä haetaan vastauksia alaongelmien kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

<b>Alaongelmat</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Tulokset (luku)</b>	<b>Haastattelukysymykset</b>
1. Miten työntekijän potentiaali määritellään ja miten se nähdään osana organisaation menestystä?	1.3, 2	5.1, 5.2, 5.6	2–4
2. Mitkä tekijät ja menetelmät edistävät työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa?	3	5.3, 5.4, 5.6	5–7

### 1.3 Potentiaalın käsite

Tämän opinnäytetyön keskeisin käsite on *potentiaali*. Potentiaalista puhuttaessa tarkoitetaan myönteistä potentiaalia. Potentiaali määritellään työntekijän piilossa oleviksi voimavaroiksi, mahdollisuuksiksi ja etenkin vahvuuksiksi, joita hän ei vielä tunnista ja hyödynnä työssään, ja jotka oikeassa ympäristössä voisivat muuttua merkittäväksi osaamiseksi. (Taito Research 26.10.2021.) Potentiaali näkyy esimerkiksi osaamisena, tietona, taitona tai kykyinä. Vahvuuksilla tarkoitetaan tarkemmin myös yksilön luonnollisia tapoja, toimia, ajatella, tuntea ja oppia. Ne ovat osin synnynäisiä ja omaan temperamenttiin tai persoonaan liittyviä ominaisuuksia. Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi järjestelmällisyys, fyysinen kestävyys ja ongelmanratkaisukyky. Vahvuuksia voi oppia tunnistamaan ja niitä voi kehittää. (Opinvoimala s.a.) Kun potentiaali on tunnistettu ja tiedostettu niin siitä puhutaan vahvuutena.

## 2 Työntekijän potentiaali osana organisaation menestystä

Tässä luvussa tarkastellaan potentiaalin yhteyttä organisaation menestykseen. Aihetta lähestytään ensin nykypäivän työelämän muutosten ja uusien vaatimusten kautta. Tämän jälkeen paneudutaan työntekijän potentiaalin hyötyihin organisaatiolle ja siihen, kuinka potentiaali voisi toimia kilpailukykyä tuottavana tekijänä. Kilpailukykyisenä pysymiseen ja menestymiseen liittyy useita asioita. Tässä luvussa tätä lähestytään työntekijän potentiaalin yhteyden tarkasteluna organisaation menestystekijöihin.

### 2.1 Työelämän muutos ja uudet vaatimukset

Nykypäivän liiketoimintaympäristön muutostahti ja kilpailu kovenevat entisestään (Nordic Network for Adult Learning 2020, 23–24). Tätä toimintaympäristön kiihtyvää muutosta on kuvattu 1970-luvulta lähtien VUCA-mallilla, joka muodostuu sanoista *volatile*, *uncertain*, *complex* ja *ambiguous* (Tanner 2024, 27). Tämä luo organisaatioille jatkuvan paineen kehittyä ja parantaa kilpailukykyään. Organisaation kilpailuetu perustuu sen kykyyn uudistua. Uudistumiskyky puolestaan on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle. Uudistumiskyvyn ylläpitäminen edellyttää Tannereen mukaan jatkuvaa panostusta henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen päivittämiseen. Myös johdon on välttämätöntä tunnistaa alueet, jotka vaativat kehittämistä ja luoda olosuhteet, joissa kehitys on mahdollista. Tämä mahdollistaa organisaation pysymisen kilpailukykyisenä. (Tanner 2024, 145.)

Kilpailukykyä voi parantaa hyödyntämällä organisaation resursseja. Resursseja on erilaisia. Tässä opinnäytetyössä keskitytään inhimillisiin resursseihin eli yrityksen henkilöstöön, sosiaaliseen pääomaan ja osaamispääomaan. Resurssipohjaisen strategian nojalla resurssien on täytettävä VRIO-mallin mukaiset ehdot, jotta ne saavuttavat kilpailuetua. VRIO-mallissa puhutaan ydinkyvykkyyksistä, jotka syntyvät resursseista, jotka ovat arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*) ja vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa (*imitability*). Lisäksi kyvykkyyksien pitää olla organisaation tehokkaasti hyödynnettävissä (*organization*). Yritys voi lähteä vahvistamaan jo nykyisiä vahvuuksiaan ja kyvykkyyksiään kuin myös tunnistamaan kilpailuetua tulevaisuudessa tuottavia kyvykkyyksiä ja lähteä rakentamaan niitä jo nyt. Uusien kyvykkyyksien rakentamiseen tarvitaan muutoskyvykkyyttä, kykyä oppia uutta, innovoida ja tarttua mahdollisuuksiin. (Tanner 2024, 140–141.)

Kilpailukyvyn ja elinvoimansa säilyttämiseksi organisaation on rekrytoitava päteviä työntekijöitä ja tietoisesti ja tavoitteellisesti edistettävä tämän osaamispotentiaalin vapautumista (Ryynänen ym. 10.9.2020, 246). Paras vaihtoehto työntekijän ja työnantajan näkökulmasta on valita työtehtäviin jo rekrytointivaiheessa sellaiset henkilöt, joilla on työhön sopivin taipumus. Tällöin työntekijän



potentiaali kehittyä oman alansa huippuosaajaksi on suurempi kuin henkilön, jonka taipumus on pienempi. (Saarenpää 2022, 50.)

Työelämän kulttuuri ja johtaminen ovat muuttuneet. Perinteinen autoritaarinen johtamiskulttuuri on heikentynyt ja sen sijasta työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän itseohjautuvuutta ja vastuunottoa työstään. Myös yksilöiden suhtautuminen työhön on muuttunut. Työtä ei pidetä enää vain välttämättömänä tulonlähteenä. Työtä pidetään yhä enemmän väylänä toteuttaa itseään ja arvoaan. Työstä halutaan saada merkityksellisyyden kokemuksia. Työtyytyväisyyden rinnalle haetaan innostusta, omistautumista, uppoutumista ja kokemusta työn imusta. Työllä halutaan täyttää psykologisia perustarpeita, kompetenssia, autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta. Nämä asenteen muutokset asettavat haasteita ja uusia mahdollisuuksia esihenkilötyölle. Valvovalle johtamiselle ei ole enää aikaa ja tarvetta. Nykypäivän esihenkilöltä vaaditaan ennen kaikkea tukea työntekijöiden itsensä johtamisessa, osallistumista päätöksen tekoon ja innovointiin. (Ryynänen ym. 10.9.2020, 247.)

Tulevaisuuden osaamistarpeista ei voida tietää varmasti. Sen sijaan Wenströmin mukaan tulevaisuuden työelämä tarvitsee innostuneita hyvinvoivia ammattilaisia, jotka tunnistavat omat vahvuutensa ja joilla on halua kehittää itseään, osaamistaan ja työtään muuttuvassa työelämässä. Kehittämishalu syntyy Wenströmin mukaan innostuksen ja motivaation kautta, mitkä sen sijaan syntyvät keskeisesti vahvuuksien pohjalta. Myönteinen käsitys itsestä osaajana auttaa pärjäämään haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa. Vahvuuksien hyödyntäminen ei ole kuitenkaan vielä arkipäiväistynyt. Työelämän tila -tutkimuksesta selviää, että lähes 70 prosenttia suomalaisista kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin. (Wenström 2022, 11, 13, 15; Suomalaisen työn liitto 23.2.2017.) Jos organisaatio ei panosta jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, se voi huomata keskittyvänsä vääriin asioihin, mikä pitkällä aikavälillä heikentää organisaation kilpailukykyä (Tanner 2024, 145).

## **2.2 Työntekijän potentiaalin hyötyjä organisaatiolle**

Hyödynnettynä työntekijän potentiaali voi tuottaa organisaatiolle lukuisia hyötyjä ja toimia kilpailukykyä tuottavana tekijänä. Jotta organisaatio voisi menestyä kilpailijoitaan paremmin, se tarvitsee onnellisia ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka työskentelevät täydellä potentiaalillaan. Ihmiskeskeisellä lähestymistavalla keskittyen työntekijäkokemukseen tämä voidaan saavuttaa. Työntekijäkokemukseen keskittyvä organisaatio on tuottoisampi ja sen työntekijöiden työhyvinvointi ja sitoutuneisuus ovat korkeampia. Deloitteen vuoden 2019 raportoinnin mukaan organisaatiot, jotka keskittyvät työntekijäkokemukseen, ovat kaksi kertaa todennäköisemmin menestyvämpiä kuin kilpailijansa vertaillessa liikevaihdon kasvua kolmen vuoden aikana. (Whitter 2021, Description.)

Työntekijäkokemukseen liittyy vahvuuksien hyödyntäminen työssä. Tutkimusten mukaan henkilö, joka voi hyödyntää vahvuuksiaan, kukoistaa 18 kertaa todennäköisemmin kuin muut työntekijät. Henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Ne toimintayksiköt, joissa työntekijät pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan, omaavat keskimäärin 40 prosenttia paremman tuottavuuden, sitoutuminen ja asiakasuskollisuuden Gallup-organisaation 10 000 liiketoimintayksikköä käsittävän meta-analyysin mukaan. Mahdollisuus omien vahvuuksien hyödyntämiseen on tutkimusten mukaan yhteyksissä kiistatta

- itsetuntoon, minäpystyvyyteen ja psykologiseen pääomaan
- hyvään elämään ja onnellisuuteen
- työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin
- työn imuun, innostukseen ja merkityksellisyyden kokemiseen
- työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen ja asiakasuskollisuuteen
- vähäisempään stressiin ja vähäisempiin sairaspöissaoloihin.

(Wenström 2022, 12.)

Vahvuuksiaan hyödyntämällä työntekijä voi kokea työn imua. Kokemus työn imusta kasvattaa työntekijän halua kehittyä ja kasvaa. Sillä on positiivisia vaikutuksia niin yksilöissä kuin organisaation tuloksellisuudessa ja laadussa. Työn imu on myönteinen työhön liittyvä hyvinvoinnin tunne ja motivaation täyttymyksen tila. Se koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Työn imu on positiivisesti yhteyksissä työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, vähentyneisiin irtisanoutumisiin ja työuupumukseen. Työn imu lisää sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta, luovuutta, parantaa suoriutumista työssä, lisää asiakastyytyväisyyttä ja taloudellista tuottavuutta. Työn imua voidaan edistää keskittymällä psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Psykologisia perustarpeita ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Näiden lisääminen voi tapahtua vaivattomasti ja kustannustehokkaasti työjärjestelyin ja arkiseen vuorovaikutukseen keskittyen. Psykologisten perustarpeiden täytyminen lisää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja työssä jaksamista. Tämä näkyy organisaation menestyksessä ja kilpailukyvyn parantumisena niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Wenström 2020, 36; Rynänen ym. 10.9.2020, 247, 249, 257.) Työn imun kokemiseen ja psykologisten tarpeiden täyttymiseen keskittyminen voi lisätä työntekijän motivaatiota tutustua omaan potentiaaliinsa ja sen hyödyntämiseen. Tästä voi seurata myönteisiä vaikutuksia niin organisaatiolle kuin työntekijälle.

## 2.3 Työntekijän potentiaalin yhteys organisaation menestystekijöihin

Työntekijän potentiaalin yhteyttä organisaation menestykseen voidaan lähteä tarkastelemaan Kamenskyn nimeämien neljän organisaation menestystekijän kautta. Nämä tekijät ovat strategia, osaaminen, vuorovaikutus ja johtaminen. Ne selittävät yleispätevästi erilaisten organisaatioiden menestystä. (Kamensky 2015, luku 1.2.) Näiden kautta voidaan tarkastella, miten menestystekijät ovat yhteyksissä potentiaalin täysimääräisyyden saavuttamiseen.

### 2.3.1 Strategia

Potentiaalia voi pitää organisaation resurssina. Organisaation strategiaa johtavien on jatkuvasti arvioitava sitä, millaisia resursseja organisaatiolla on käytettävissä ja kuinka hyvin organisaation resurssit ja kyvykkyudet tuottavat sille arvoa. Ainoastaan arvoa tuottavat resurssit tuottavat kilpailuetua. Paretonin 80/20-sääntöön nojaten organisaatioiden tulisi tunnistaa ja keskittyä siihen 20 prosenttiin kyvykkyyksistä, joka tuottaa 80 prosenttia kilpailuedusta. (Tanner 2024, 141–142, 160.) Hyödynnettynä työntekijöiden potentiaali voi olla osa tätä 20 prosenttia kyvykkyyksistä ja siten organisaation kilpailukykyä tuottava tekijä.

Piilossa oleva potentiaali ei kuitenkaan sellaisenaan tule tuottamaan organisaatiolle arvoa ja menestystä. Potentiaalista saatavan arvon esiin tuomiseksi ja maksimoimiseksi, potentiaali tulee tunnistaa, sille tulee löytää sopiva kasvun ja kehittymisen alusta sekä tuki potentiaalin toteutumiselle. (Taito Research 2021.) Jotta piilossa oleva potentiaali alkaisi tuottamaan arvoa organisaatiolle, on luotava strategia potentiaalin hyödyntämiseksi. Strategia kertoo, miten organisaation on muututtava, jotta saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Jotta potentiaali saataisiin maksimoitua on tapahtuttava muutos. Muutos lähtee itse johdosta ja johtamisesta. (Tanner 2024, 137, 262.) Johdon tulee olla itse innostunut ja sitoutunut potentiaalin maksimointiin ja luotava strategia potentiaalin hyödyntämiseksi. Strategia rakentuu olemassa olevien resurssien ja kompetenssien ympärille. Onnistuneessa strategiassa on kyse siitä, kuinka hyvin käytössä olevia resursseja osataan hyödyntää kokoamalla niistä uniikkeja yhdistelmiä, joita muiden toimijoiden on vaikea kopioida. (Tanner 2024, 141.) Strategian johtaminen vaatii systeemin johtamista, resurssointia, mittaamista, seuranta ja tietopääoman johtamista, motivointia, palautteen antamista ja kehittämistä, työn merkityksellisyuden kokemuksen rakentamista ja yhteisen tekemisen kehittämistä ja koordinointia. (Tanner 2024, 262.)

### 2.3.2 Osaaminen

*Osaamisella* tarkoitetaan tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista kuin myös kykyä suoriutua jostakin ruumiillisesta tai henkisestä tehtävästä. Osaaminen koostuu henkilön vahvuuksista, kyvyistä, tiedoista ja taidoista. Toisin kuin vahvuudet, kyvyt, tiedot ja taidot ovat enemmän opittavissa olevia asioita luontaisten taipumusten sijasta. Vahvuuksia, tietoja, taitoja ja kykyjä voi kaikkia kehittää. Taidoista, tiedoista ja kyvyistä voi syntyä vahvuuksia harjoittelun ja oppimisen tuloksena. (Wenström 2022, 135; Opinvoimala s.a.; Dugan 2024, luku 4; Peda.net s.a.) Osaamisen voidaan ajatella olevan yksi organisaation resursseista ja kilpailukykyä tuottavista tekijöistä.

Osaaminen vaikuttaa organisaation menestykseen merkittävästi. Organisaation ja tiimien osaaminen perustuu viime kädessä yksilöiden osaamiseen. Pitkällä aikavälillä organisaation menestyksen ratkaisee sen kehittymistähti. Ihmisille kuuluu antaa aikaa kasvaa ja kehittyä. Osaamisen kehittämisvastuu koskee koko organisaatiota. Ensisijainen vastuu omasta kehittymisestä on ihmisellä itsellään. On hyväksyttävä se, että kaikki eivät sovi kaikkiin organisaatioihin ja kaikkiin tehtäviin. (Kamensky 2015, luku 4.1 & luku 4.7.) Kaikki eivät myöskään halua kehittyä ja lähteä tutustumaan omaan potentiaaliinsa ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Jos osaamisen kehittämiseen on kuitenkin halukkuutta, löytyy siihen monia menetelmiä. Osaamista voidaan tukea ja kehittää esimerkiksi erilaisin koulutuksin, valmennuksin ja henkilöstötutkimusten avulla (Leinonen & Saarela 9.3.2018).

Jotta työntekijä saadaan oman potentiaalinsa äärelle, ei riitä, että organisaation johto haluaa saada työntekijästä kaiken irti. Työntekijän on itse haluttava löytää oma potentiaalinsa ja siten lähdeittävä kehittämään ja hyödyntämään sitä. Jotta työntekijän myönteisen potentiaalinsa saisi kaivettua esiin tulee ensin herättää hänen innostuksensa ja motivaatio asiaan. Työstään innostunut ja motivoitunut ammattilainen haluaa kehittyä ja kehittää osaamistaan ja työtään. Innostus ja motivaatio syntyvät keskeisesti vahvuuksien pohjalta. Psykologisten perustarpeiden täyttymisestä kannattaa huolehtia. Nämä tekijät synnyttävät kokemusta työn imusta ja vaikuttavat työntekijän haluun kehittyä ja kehittää. Työntekijä, joka tunnistaa omat vahvuutensa ja pääsee hyödyntämään niitä työssään, alkaa kukoistamaan ja suoriutumaan paremmin. Tästä seuraa positiivisia hyötyjä niin työntekijälle, organisaatiolle kuin asiakkaallekin. (Wenström 2022, 11–13; Ryyänen ym. 10.9.2020, 247, 249, 257.)

### 2.3.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus muiden kanssa ja tiimityöskentely on kriittistä organisaation menestyksen kannalta. Vuorovaikutus on keskeinen voimavara, joka hyvin toimiessaan antaa lisää resursseja, kehittää ihmisiä ja organisaatioita sekä jalostaa toimintaa ja asioita eteenpäin. Vuorovaikutus edistää tietämisen, ymmärtämisen, sisäistämisen ja soveltamisen perillemenoja sekä parantaa oppimistulosten

pysyvyyttä. Hyvä vuorovaikutus tyydyttää ihmisen tarpeita, kuten sosiaalisia-, turvallisuuden, itsensä toteuttamisen- ja pätemisen tarpeita. Tiimin jäsenet täydentävät toisiaan erilaisilla taidoilla ja ominaisuuksillaan. Tämä mahdollistaa sen, että yhden ei tarvitse osata kaikkea. Hyvässä tiimiraikenteessa on erilaisia tyyppisiä ominaisuuksia ja osaamista. Tehokas vuorovaikutus ja muiden kannustaminen nostaa tiiminsuorituksen tason yksilöiden taitotason yläpuolelle. Vuorovaikutuksessa olevalla ilmapiirillä on vaikutusta työsuoritukseen. (Kamensky 2015, luku 4.7 & 5, Dugan 2024, luku 4.) Jos todellinen potentiaali halutaan saada käyttöön, on luotava ilmapiiri, jossa ihmisten on mahdollista kasvaa, elää ja tuntea täydesti. Tunteet tarttuvat ja siksi esimerkiksi työkaverin innostus potentiaalin hyödyntämisestä voi saada toisen innostuneeksi samasta asiasta. Tunteet huomioimalla syntyy aitoa hyvinvointia, tekemisen paloa ja sitoutuneisuutta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 270–272; Paasivaara 2010, 75.)

#### 2.3.4 Johtaminen

Neljäs menestystekijä on johtaminen. Johtamisen avulla voidaan valjastaa työntekijän potentiaali organisaation arvoa tuottavaksi resurssiksi. Johtamisessa on kyse siitä, että luodaan ja mahdollistetaan sellaiset olosuhteet, joissa erilaiset ihmiset haluavat antaa oman panoksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi päivästä toiseen. (Jabe 2017, 140.) Johtamisen tulisi kohdistua resursien, tehokkuuden, osaamisen, asenteen, motivaation, kulttuurin, yhteistyökyvyn ja muutoksen johtamiseen. (Tanner 2024, 262.) Toimiva työyhteisö muodostuu tarvittavista resursseista, kyvyistä, halusta ja innostuksesta. Paasivaaran ja Wenströmin mukaan johtajan tehtävä on innostaa, herättää myönteisiä tunteita, luottamusta, kasvattaa työn imua ja vaalia hyvää työilmapiiriä. (Paasivaara 2010, 7, 37.) Näitä johtaja pystyy kasvattamaan työyhteisössä muun muassa onnistumisten ja hyvien asioiden huomioimisella, kiitollisuuden ja arvostuksen kulttuurin ylläpitämisellä, työn merkityksellisyyttä korostamalla, vahvuuksien huomioimisella ja hyödyntämisellä, luottamuksellisen yhteistyön edistämällä kuin myös henkilöstön mielipiteiden ja ideoiden kuuntelemisella. (Wenström 2020, 52–53.)

Organisaatiopotentiaalin maksimoimiseksi tarvitaan vahvuuksiin perustuvaa johtamista. Tähän pääsemiseksi sekä rekrytointi- että ammatillisen kehityksen käytäntöjä tulee siirtää vahvuuksiin perustuviin lähestymistapoihin. (Dugan 2024, luku 4.) Vahvuus ajattelun taustalla on humanistinen näkemys ihmisten myönteisestä potentiaalista, ihmisenä kasvamisesta sekä yksilöiden ja yhteisöjen kukoistuksesta, hyvinvoinnista ja hyvästä elämästä. Tämän ajatuksen pohjalle rakentuu kestävä kilpailukyky ja menestys, joiden ajatellaan tulevan hyvinvoinnin sivutuotteena. (Wenström 2022, 13.) Vahvuuksiin keskittyvästä johtamisesta on tullut suosittua kaikilla urasektoreilla. Siitä huolimatta Duganin mukaan vahvuuksiin perustuvan johtamisen merkitys perustuu suurelta osin populaarikulttuuriin tieteellisen tutkimuksen sijasta. (Dugan 2024, luku 4.)



voimavarat hyvään elämään ja myönteiseen muutokseen. Ihmisen kokonaisvaltaisuus, myönteinen potentiaali, luovuus ja vapaa tahto korostuvat tässä ajattelusuuntauksessa. Humanistinen psykologia pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ihmisen omasta kokemuksesta ja elämismaailmasta käsin käyttäen erityisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Wenström 2022, 14, 26–27.)

Jos positiivista johtamista tarkastellaan positiivisen psykologian kautta niin silloin keskiössä ovat myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen, hyvinvoinnin edistäminen, arvot, hyveet kuin myös myönteinen ja kannustava johtamisote. Positiivisessa psykologiassa käytetään luonnontieteellisiä ja kokeellista traditioita eli tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan koeasetelmien kautta, mittaamalla muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä. Tämä psykologian suuntaus on tuottanut paljon erilaisia harjoitteita ja menetelmiä. Positiivista psykologiaa hyödyntäen on mahdollisuus kasvaa kohti parasta versiota itsestään, löytää oma potentiaali ja vahvistaa sitä. (Wenström 2022, 26–27, 40–41, 45, 48–50.)

Positiivisessa psykologiassa on kolme keskeistä tutkimuskohdetta, jotka ovat myönteiset yksilölliset piirteet, myönteiset tunteet ja kokemukset sekä myönteiset instituutiot. Myönteiset instituutiot tutkimuskohde jakautuu eri tutkimussuuntauksiin. Toinen näistä suuntauksista on *positiivinen organisaatio käyttäytyminen* eli POB *Positive organizational behavior*. Tämä näkökulma tarkastelee yksilön voimavaroja, vahvuuksia ja positiivista psykologista pääomaa. Toinen suuntaus on *positiivinen organisaatio-oppi* eli POS *positive organizational scholarship*. Se tarkastelee organisaation rakenteita ja prosesseja, jotka edistävät hyvinvointia ja kukoistamista. (Wenström 2020, 42–43.) Niin humanistisen-, positiivisen psykologian kuin positiivisen johtamisen tavoitteena on tarkastella hyvinvointia lisääviä, asioita, ilmiöitä ja prosesseja, jotka edistävät yksilöiden ja yhteisöjen optimaalista hyvinvointia eli kukoistusta (Wenström 2022, 227).

*Kukoistamisella* tarkoitetaan elinvoimaisuuden ja oppimisen samanaikaista kokemista kuin myös myönteistä subjektiivista tilaa. Kukoistaminen edistää muun muassa työtyytyväisyyttä, työssä suoriutumista, terveyttä, hyvinvointia, aloitteellisuutta, proaktiivista toimintaa ja työyhteisön myönteistä vuorovaikutusta ja energisyyttä. Se vähentää stressiä, loppuun palamisia ja sairaspöissaoloja. Se parantaa asiakaskohtaamisen laatua ja sitä kautta edistää tuloksellisuutta. Kukoistamiseen liittyvät myönteiset tunteet lisäävät sosiaalisia, psykologisia ja fyysisiä voimavaroja, jotka ovat tärkeitä työssä suoriutumisen ja tuloksellisuuden kannalta. (Wenström 2020, 28–29.)

Positiivisen johtamisen voi määritellä ja jakaa usealla eri tavalla. Yksi tavoista on sen jakaminen kahdelle tasolle. Toinen tasoista on ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen taso. Tällä tasolla keskeistä on itsereflektio ja pyrkimys henkilökohtaiseen kehittymiseen johtajana. Toinen taso on toiminnan ja vuorovaikutuksen taso. Tällä tasolla keskeistä on arjen vuorovaikutus ja positiivisten johtamismenetelmien, mallien ja työkalujen tietoinen, systemaattinen ja läpileikkaava soveltaminen.

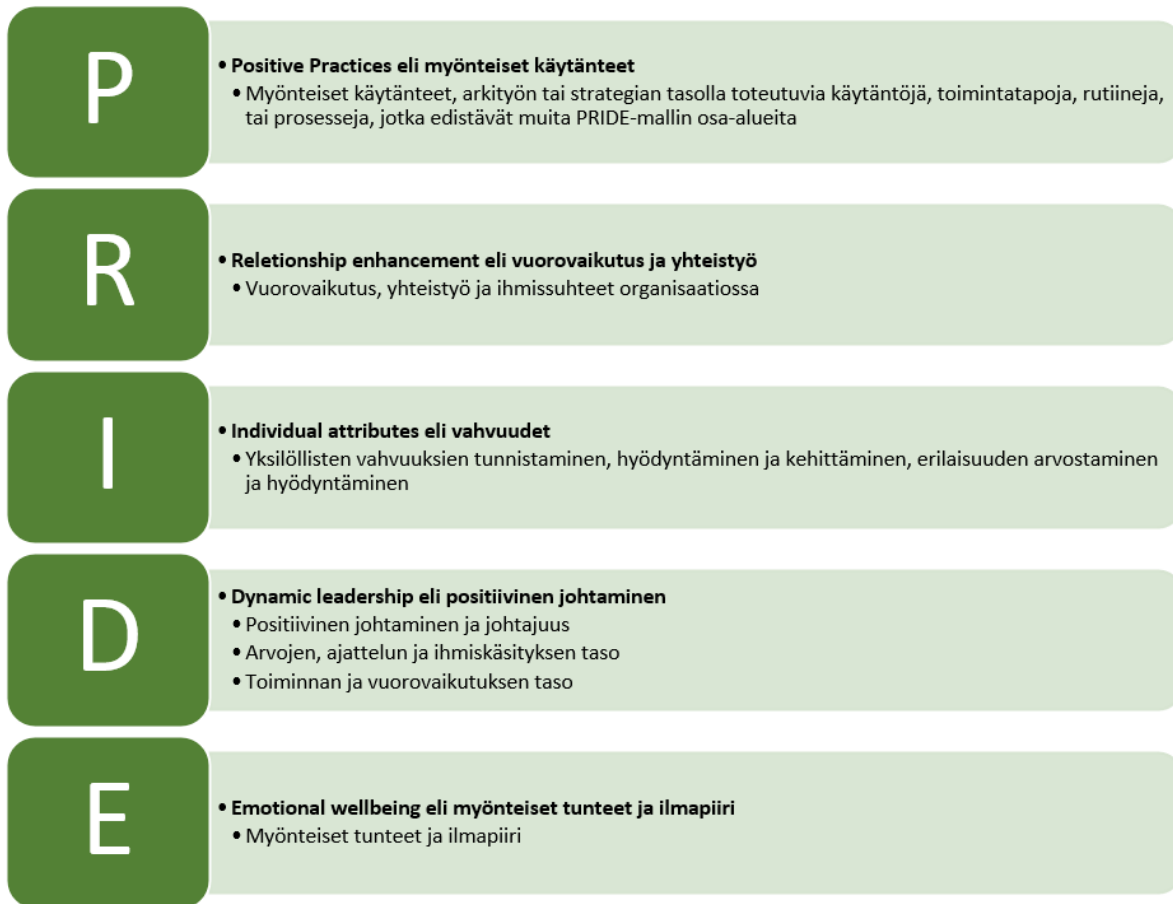
(Wenström 2020, 224.) Positiivisen johtamisen voi jakaa myös erilaisiin positiivisen johtamisen muotoihin ja tarkastella johtamista niiden kautta. Nämä muodot ovat *transformationaalinen-, autenttinen-, palveleva-, henkinen- ja eettinen johtaminen*. (Wenström 2020, 45, 48–50.)

Positiivinen johtaminen edistää henkilöstön myönteistä organisaatiokäyttäytymistä, ammatillista kehittymistä, suoriutumista, työn imua ja työhön sitoutumista (Wenström 2020, 53). Potentiaalinsa saamiseksi esiin voidaan esimerkiksi keskittyä positiivisen johtamisen neljään keskeiseen osa-alueeseen eli myönteisen ilmapiirin luomiseen, myönteisiin ihmissuhteisiin, myönteiseen viestintään ja merkityksellisyyden kokemukseen. Näitä voidaan vaalia muun muassa hyödyntämällä erilaisuutta, tukien, kannustaen, luottamalla kehittämiseen ja kehittymiseen, antamalla palautetta, osallistaen, olemalla läsnä, kuuntelemalla ja välittäen aidosti työntekijöistä. (Wenström 2020, 52–53; Jabe 2017, 144.) Positiivinen johtaminen ja organisaation malli ei tuo kuitenkaan valmiita vastauksia, kuinka johtaa organisaatiota kohti menestystä. Jokaisessa organisaatiossa tulee tunnistaa ja kehittää ne itse. (Wenström 2020, 199.)

### 3.1.1 PRIDE-teoria

Organisaatio voi soveltaa positiivista johtamista omaan toimintaansa esimerkiksi PRIDE-teoriaa hyödyntäen. Positiivisen organisaation teoria eli PRIDE-teoria on tutkimukseen perustuva viitekehys, joka hyödyntää positiivisen johtamisen oppeja. PRIDE-teorian on kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmineen vuonna 2014. Teoria jäsentelee niitä tekijöitä, jotka tekevät tutkimusten mukaan organisaatiosta positiivisen ja siten lisäävät hyvinvointia, tuloksellisuutta ja laatua. Tekijät ovat esitelty kuvassa 2.





Kuva 2. PRIDE-teoria (mukaillen Wenström 2020, 69)

PRIDE-teorian käyttäminen soveltuu organisaatioille, jotka haluavat kehittää toimintaansa positiivisen psykologian periaatteiden mukaisesti. Teoria soveltuu esimerkiksi tiimin toiminnan kehittämiseen kuin esihenkilöiden ja johdon valmentamiseen. PRIDE-teoria ei anna valmiita vastauksia, yleispäteviä toimintamalleja tai vuorosanoja vaan se auttaa kiinnittämään huomiota niihin tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan tekevät organisaatiosta positiivisen. PRIDE-teoriaa voi soveltaa omaan toimintaan sopivaksi kiinnittämällä huomiota PRIDE-teorian viiteen osa-alueeseen. (Wenström 2020, 15, 68–74.)

### 3.1.2 Vahvuudet ja voimakehä

Positiivisen johtamisen yksi osa-alueista on vahvuuksiin perustuva johtaminen (Wenström 2022, 8). Vahvuuksiin perustuvassa johtamisessa keskiössä ovat vahvuudet. Vahvuuksien tiedostaminen ja hyödyntäminen toimii voimavarana, joka lisää työn imua. Vahvuuksien tiedostaminen ja hyödyntäminen lisää kyvykkyyden ja minäpystyvyyden tunteita. Kyvykkyys on ihmisen psykologinen perustarve, mikä vaikuttaa motivoitumisen sisäistymiseen ja hallinnan tunteeseen. Vahvuuksien alueella toimiminen tuottaa tunnetta autenttisuudesta, joka on yhteyksissä ihmisen hyvinvointiin. Myös

myönteiset tunteet lisääntyvät vahvuuksien alueilla toimiessa. Myönteiset tunteet lisäävät muun muassa luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, sosiaalisia suhteita, hyvinvointia, terveyttä ja resilienssiä. Myönteisillä tunteilla on positiivisia vaikutuksia fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten resurssien vahvistumiseen pitkällä aika välillä kuin myös yhteisöllisyyttä tukeva vaikutus. Vahvuuksien kanssa työskentely antaa voimaantumisen tunnetta. (Wenström 2022, 14–15.)

Yksi tapa potentiaalin maksimoimiseksi on *voimakehätöskentely* ja *voimakehän* hyödyntäminen. Voimakehä perustuu positiivisen psykologian laajaan vahvuusnäkemykseen ja voimakehäteoriaan. Sitä voi kutsua menetelmäksi, viitekehyykseksi, konseptiksi tai työkaluksi vahvuuksien tunnistamiseksi. Sen ovat kehittäneet Sanna Wenström ja Laura Paaso. He ovat rakentaneet voimakehän humanistisen ja positiivisen psykologian ajatusten ympärille. Voimakehätöskentelyn eli laajan vahvuusnäkemys hyödyntämisen tavoitteena on herättää sisäinen motivaatio ja innostus. Voimakehätöskentelyssä vahvuudet jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat esitelty kuvassa 3. Voimakehän ja sen osa-alueita tarkastelemalla voi oppia ymmärtämään omia vahvuuksiaan. Voimakehä työskentely soveltuu muun muassa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleville ja sitä voi soveltaa omaan toimintaan sopivaksi. (Wenström 2022, 11, 19, 26–27; Vahvuuttamo s.a.)



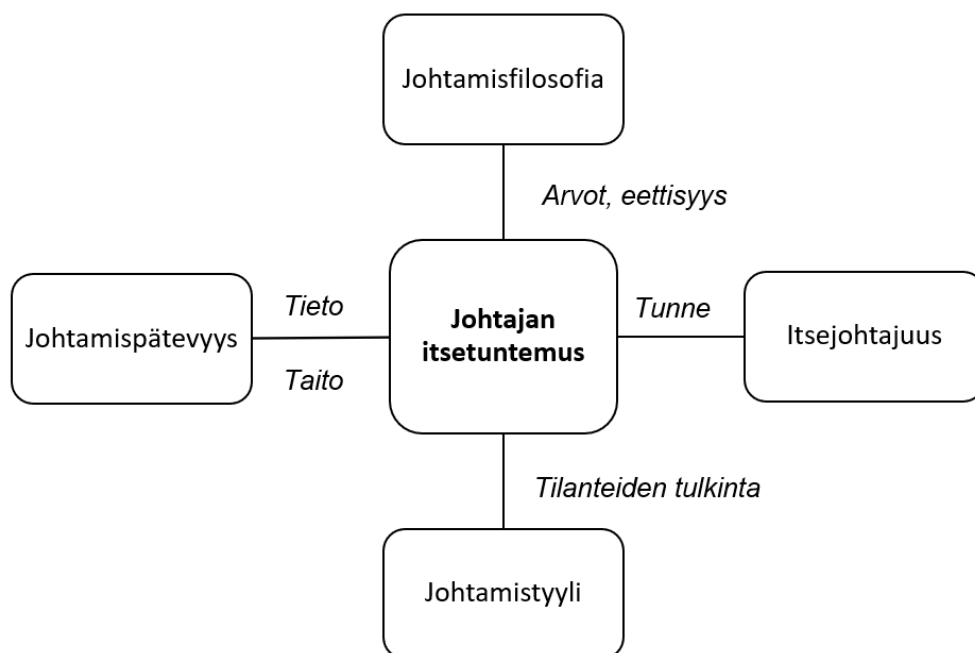
Kuva 3. Voimakehän osa-alueet (mukaillen Vahvuuttamo s.a.)

### 3.2 Itsetuntemuksella potentiaalin tunnistamiseen

Ennen kuin potentiaalia voi hyödyntää tulee se tunnistaa. Itsetuntemuksen kasvattaminen on keino tähän. *Itsetuntemus* on tietoisuutta omista tunteista, heikkouksista ja vahvuuksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. Siihen kuuluu ymmärrystä omista voimavaroista, arvoista, motiiveista ja tarpeista. Se on kykyä säädellä omaa toimintaa ja tunnistaa omat kasvuhaasteensa. Itsetuntemus muovautuu ajan myötä kokemusten, vuorovaikutuksen, tunteiden, toisilta saadun palautteen ja itsearviointin kautta. Itsetuntemuksen taustalla on persoonallista kasvua, tervettä itsetuntoa, itsen ja toisten arvostusta ja myönteistä minäkäsitystä. (Paasivaara 2010, 16, 40–41.)

Itsetuntemus on menestyksekkään johtamisen perusta (Paasivaara 2010, 16). Ennen kuin työntekijän potentiaalia tullaan analysoimaan tulisi organisaation johdon tarkastella ensin omaa johtamista, ajattelua, asenteita, odotuksia, arvoja ja tavoitteita. Johdon tulisi keskittyä itsensä kehittämiseen ja selvittää oma johtamis- ja vuorovaikutustyyli. (Wenström 2020, 14–15, 53.) Johtamisesta tulee tuloksekkaampaa kun johtajalla on myönteinen käsitys itsestään, osaamisestaan, hän asettaa realistisia päämääriä ja suhtautuu optimistisesti tulevaisuuteensa (Paasivaara 2010, 7). Kun johtaja on analysoinut itsensä, voi hän toimia työntekijän rinnalla tukien työntekijän yksilöllistä kehitysvaihetta. Johtajan paikka on tukea työntekijää löytämään tämän oma osaaminen, motivaatio ja itseluottamus, joiden avulla tämä kykenee suoriutumaan tehtävistään. (Erikson 2019, luku 12.) Kuvassa 4 on kuvattuna johtajan itsetuntemuksen ulottuvuudet.

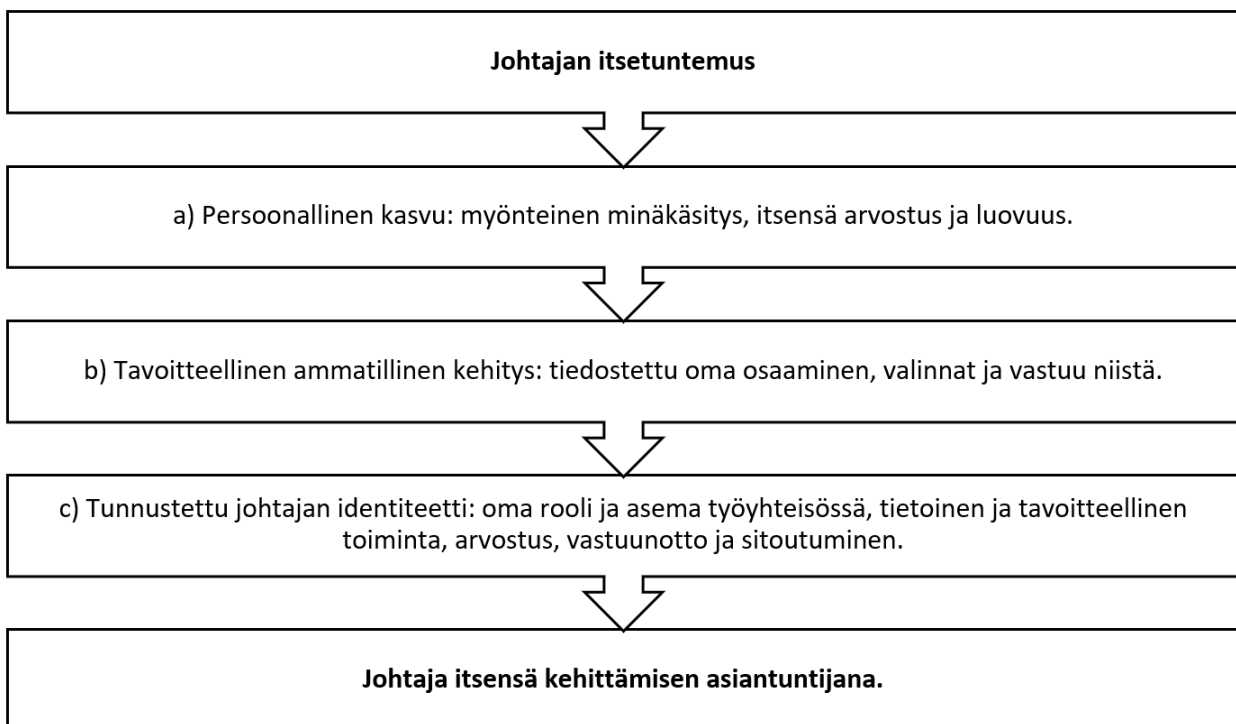
#### Johtajien kokemat haasteet johtamistyössä



Kuva 4. Johtajan itsetuntemuksen ulottuvuudet (mukaillen Paasivaara 2010, 17)

Kuvan 4 johtamisfilosofialla tarkoitetaan johtajan arvoja ja eettistä perustaa, jolle hän päätöksentönsä rakentaa. Itsejohtajuudella tarkoitetaan itsensä kehittämistä eli esimerkiksi omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa, omien rajojen tunnistamista ja oman johtamistoiminnan analysointia ja sen parantamista. Johtamistyyllillä tarkoitetaan muun muassa johtajan käyttäytymistä, asennoitumista ja hänen omaksumaansa johtamisfilosofiaa. Johtamispätevyyttä tarkasteltaessa puhutaan johtajan tietojen ja taitojen hallinnasta, muodollisesta johtamispätevyydestä, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja sosiaalisesta pätevyyydestä. (Paasivaara 2010, 7, 16–18.)

Itsetuntemuksen avulla johtajasta voi tulla itsensä kehittämisen asiantuntija. Kuvassa 5 on kuvattu prosessi, kuinka itsensä kehittämisen asiantuntijaksi voi kasvaa. Prosessin avulla voi oppia tunnistamaan toimintaansa syvemmin, kasvattamaan itsetuntemustaan ja luottamusta itseensä ja saada valmiuksia persoonalliseen ja eettisesti vastuulliseen vuorovaikutukseen muiden kanssa. (Paasivaara 2010, 38.)



Kuva 5. Johtaja itsensä kehittämisen asiantuntijaksi – prosessin osa-alueet (mukaillen Paasivaara 2010, 39)

Itsetuntemuksen kasvattamiseen on olemassa lukuisia eri tapoja, testejä ja työkaluja, kuten laajasti tutkittu ja hyväksytty *The Big Five* -persoonallisuusteoria (Lehto 23.4.2020). Yllä mainittujen menetelmien lisäksi seuraavissa luvuissa esitellään muutamia työkaluja itsetuntemuksen kartoittamiseen.

### 3.2.1 Joharin ikkuna

*Joharin ikkuna* on yksinkertainen työkalu itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Joharin ikkunan ovat kehittäneet Joseph Luft ja Harry Inghamin 1950-luvulla kognitiivisen psykologian työkaluksi. Joharin ikkuna on esitetty kuvassa 6. Ikkuna koostuu neljästä ruudusta. Kaksi ruuduista kuvastaa ihmisen käsitystä itsestä ja kaksi muiden käsitystä hänestä. Ikkunan avulla voi miettiä, mitä ominaisuuksia paljastaa itsestään tietoisesti tai tiedostamattaan muille tai itselle. (Krogerus & Tschäppeler 2012, 48; Väänänen s.a.)

	Minä tunnen	Minä en tunne
Muut tuntevat	Avoin	Sokea
Muut eivät tunne	Kätketty	Tuntematon

Kuva 6. Joharin ikkuna (mukaillen Valonmeri 2023, 241)

Joharin ikkunaa voidaan hyödyntää esimerkiksi oman potentiaalin kartoittamisessa. Sen avulla voidaan reflektoida omia vahvuuksia ja osaamisalueita sekä tutkia, missä on erityisen pätevä. Lisäksi se mahdollistaa itsetietoisuuden syventämisen tunnistamalla sokeita alueita eli sellaisia kykyjä tai taitoja, joita ei itse ole havainnut, mutta jotka saattavat olla ilmeisiä muille. Tämän pohjalta voidaan harkita esimerkiksi kollegoilta saadun palautteen pyytämistä, jotta voidaan tarkastella, miten ulkopuoliset havainnoivat omat vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet.

### 3.2.2 VIA-kartoitus

*VIA-kartoituksen* avulla voi kartoittaa omaa itsetuntemustaan omiin luontevahvuuksiin tutustumalla. VIA-instituutin mukaan omien luontevahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen lisää onnellisuutta ja hyvinvointia, luo merkitystä, parantaa vuorovaikutussuhteita muiden kanssa, vähentää stressiä, edistää terveyttä ja saa meidät saavuttamaan tavoitteitamme. (VIA Institute on

Character 2024.) VIA-kartoitus perustuu tutkimustietoon. Se on tehty yli 6 miljoonaa kertaa ja siitä on tehty yli 400 vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia. (Wenström 2022, 50–51.) VIA-luonteenvahvuuksien ja hyveiden luokittelu kuuluu yhdeksi osaksi positiivisen psykologian teorioita ja tuotoksia. VIA-kartoitus perustuu Martin Seligmanin ja Christopher Petersonin tutkimushankkeeseen luonteenvahvuuksista. Tutkimushankkeen tuloksena paljastui kuusi universaalia hyvettä ja 24 niiden alle sijoittuvaa luonteenvahvuutta. (Wenström 2020, 42.)

VIA-kartoituksen tehtyä syntyy raportti, josta näkee omat luonteen vahvuudet. Vahvuudet on luokiteltu ydinluonteenvahvuuksiksi, tuki- tai tilannekohtaisiksi vahvuuksiksi ja kasvuvahvuuksiksi. Nämä yhdessä luovat oman vahvuusprofiilin. Ydinvahvuudet kuvastavat luontemme ydintä ja ne tulevat esiin VIA-raportin alkupäässä. Näitä on usein 3–7. Ydinvahvuudet ovat usein helposti tunnistettavissa ja kuvailtavissa. Ydinvahvuuksia voi tarkastella esimerkiksi kolmen E:n periaatteella. (Wenström 2022, 50–51.)

**ESSENTIAL:** Tuleeko minulle tunne, että tämä minä olen? Tämä vahvuus on osa omaa olemusta, osa omaa itseä ja osa identiteettiä.

**EFFORTLES:** Tuleeko minulle flow tunne kun käytän tätä vahvuutta? Tämän vahvuuden käyttö tuntuu helpolta ja vaivattomalta.

**ENERGIZING:** Saanko energisöityneen tunteen kun käytän tätä vahvuutta? Tämän vahvuuden käyttö lisää omistautumista, motivaatiota ja innostusta.

Jos edellä mainittuihin kysymyksiin vastasi kyllä niin vahvuus on todennäköisesti oma ydinvahvuus. Tuki- ja tilannekohtaiset vahvuudet ovat vahvuuksia, jotka ovat aktiivisessa käytössä kyseisessä elämäntilanteessa, ja niitä voi ottaa käyttöön ketterästi muuttuvissa tilanteissa. Kasvuvahvuudet ovat vahvuuksia, jotka tarjoavat näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Näitä vahvuuksia käytetään vähemmän. Ne ovat kuitenkin vahvuuksia, jotka auttavat selviämään haasteista ja auttavat kasvamaan ja kehittymään. (Wenström 2022, 50–51.)

### 3.2.3 Luontaiset taipumukset

*Luontaiset taipumukset* malli (MBTI-malli) pohjautuu sveitsiläisen psykiatrin Carl Jungin persoonallisuusteoriaan. Malli tunnetaan myös *luontaiset vahvuudet* mallina tai amerikkalaisena versiona *MBTI*-mallina. Mallin avulla pyritään tunnistamaan tiedostamattomia reagointimalleja, jotka ovat osa persoonaamme. Jungin mukaan on olemassa erilaisia reagointitaipumuksia, joista muodostuu erilaisia ajattelutyyliä. Erilaisten ajattelutyylien ymmärtäminen voi ehkäistä ristiriitaitilanteita ja vuorovaikutusongelmia. Luontaiset vahvuudet malli kuvaa ihmisen ajattelua neljän ulottuvuuden avulla. Malli koostuu neljästä kirjainyhdistelmästä, jossa yksi kirjain kuvastaa yhtä ulottuvuutta.

Jokaisella ulottuvuudella voi olla kaksi eri taipumustyyppiä. Ulottuvuuksien avulla muodostuu siten 16 erilaista taipumustyyppiä. Oman taipumustyyppin voi selvittää tekemällä luontaiset taipumukset analyysin. (Valonmeri 2023, 268–267, 274; Taitotalo s.a.)

Menetelmää käytetään ihmisten erilaisuuksien ymmärtämiseen ja kunkin luontaisten vahvuuksien hahmottamiseen. Nämä vahvuudet ovat kaikki saman arvoisia. Menetelmän tekijät ja sitä hyödyntävät uskovat, että henkilö menestyy paremmin keskittymällä omiin vahvuuksiin kuin panostamalla aikaansa ja energiaansa heikkouksien korjaamiseen. Menetelmä ei sovellu rekrytoinnin välineeksi, koska se ei sovellu osaamisen, kyvykkyyden, eikä toimintatyylien arviointiin. (Saarenpää 2022, 71.) Sitä vastoin menetelmää voi soveltaa esimerkiksi tiimityön, työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön kehittämiseen, vuorovaikutuksen- ja itsetuntemuksen parantamiseen kuin myös luontaisten motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen. (Taitotalo s.a; Valonmeri 2023, 274.)

### 3.3 Innostus ja innostaminen

*Innostus* on voimavara, joka aktivoi hyödyntämään havaitut mahdollisuudet (Tiililä 2016, 13). Innostuksen kokeminen voi saada henkilön oman potentiaalinsa äärelle ja auttaa häntä näkemään sen tuomat mahdollisuudet. Tämä saattaa johtaa hänet tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään potentiaaliansa. Innostusta voi sanoa myönteiseksi muutosvoimaksi. Se on voimavara, joka auttaa kohtaamaan haasteita, muutoksia, stressiä ja auttaa toipumaan haastavista tilanteista. Innostus ohjaa mahdollisuuksien äärelle, auttaa vapauttamaan voimavaroja ja johtaa onnistumiseen. Innostus on elinikäisen oppimisien edellytys. Innostusta voi lähteä hakemaan vahvuuksien kautta. Yksilö, joka on löytänyt omat vahvuutensa, luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä, kokee innostusta ja iloa oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Wenström 2020, 18–19, 35.; Tiililä 2016, 13–14.)

Innostus ja muutkin tunteet tarttuvat ja leviävät vuorovaikutuksessa. Siksi etenkin johdon kannattaa kiinnittää huomiota omien tunteiden hallintaan ja miettiä, kuinka innostusta voisi hyödyntää johtamisessa. (Tiililä 2016, 50.) Innostus lisää sitoutuneisuutta, motivaatiota, parantaa suoritusta, lisää muutosmyönteisyyttä ja kehittämishalukkuutta. Se saa työntekijät panostamaan työhönsä ja jopa tekemään enemmän kuin välttämättömän. Yksilöiden erilaisuuteen ja siihen, mikä saa juuri kyseisen henkilön innostumaan kannattaa kiinnittää huomiota. Innostukseen vaikuttaa useat asiat ja yksi näistä on yksilön temperamentti. Se mikä saa toisen innostumaan, ei välttämättä innosta toista. Innostusta pystyy kasvattamaan muun muassa positiivisen johtamisen menetelmin, huomioiden tunteet, edistämällä myönteistä vuorovaikutusta, kannustaen ja kehittämällä osaamista. (Wenström 2020, 18–19, 34–35, 71.)

### 3.4 Motivointi

*Motivointi* voi osaltaan edistää työntekijää saavuttamaan tämän täyden potentiaalinsa. Motivaatiotekijät ja asiat, jotka yksilöitä motivoivat vaihtelevat henkilön elämän ja työuran aikana. Johdon tehtävä on tunnistaa ja huomioida yksilöiden erilaiset motivaatiotekijät ja tukea työntekijän sisäistä motivaatioprosessia. (Nivala s.a.) Johdon suuri virhe on kuvitella, että kaikki yksilöt olisivat kiinnostuneita yrityksen tai yhteisön yhteisestä hyvästä ja menestyksestä. Monelle riittää pelkkä säännöllinen kuukausipalkka. (Hiltunen 2015, luku 12.)

Johdosta lähtevä motivointi voi tapahtua psykologisten perustarpeiden omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden huomioimisella. Nämä lisäävät amerikkalaisen Rochesterin yliopiston tutkijoiden Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan ihmisten hyvinvointia, motivaatiota ja henkistä kasvua. Motivaation lähteitä psykologisten perustarpeiden huomioimisen ja palkan lisäksi ovat muun muassa työn sisältö, johdon esimerkki ja läsnäolo, hyvän suorituksen julkinen huomioiminen, onnistumisista juhliminen yhdessä, kehuminen ja kiitos. (Hiltunen 2015, luku 12.)

Motivoiminnan tueksi voi rakentaa *motivaatioprofiilin*. Motivaatioprofiilin rakentaminen auttaa suuntaamaan motivoiminnan tavan kyseiselle henkilölle sopivaksi, jolloin motivointi tehostuu. Motivaatioprofiilin voi tunnistaa kuuntelemalla henkilön kielenkäyttöä, seuraamalla hänen eleitensä, äänensävyä, ilmeitä ja liikkeitä. Motivaatioprofiilin osa-alueet ovat esitelty taulukossa 2. (Jabe 2017, 178–179.)

Taulukko 2. Motivaatioprofiilin osa-alueet (mukaillen Jabe 2017, 183)

1. Toiminnan suunta:	harkitsee – tarttuu asioihin
2. Motivaation suunta:	välttää ongelmia – näkee mahdollisuuksia
3. Arvioinnin lähde:	ohjautuu sisältä – ohjautuu ulkoapäin
4. Toiminnan puutteet:	tekee monia asioita – saattaa loppuun yhden asian kerrallaan
5. Hahmottaminen:	hahmottaa kokonaisuuden – kiinnostuu yksityiskohdista
6. Päätöksenteko:	säilyttää – haluaa muuttaa asioita
7. Työskentelytapa:	toimii itsenäisesti – tiimissä – verkostossa
8. Stressinsieto:	ottaa etäisyyttä – valitsee reaktion – eläytyy tunteella
9. Eläytyminen ajan suhteen:	elää menneisyydessä – tässä hetkessä – tulevaisuudessa



### 3.5 Palautteen antaminen

*Palautteen antaminen* ja saaminen on yksi parhaista tavoista oppia, motivoida ja osoittaa hyväksyntää (Jabe 2017, luku 7.4). Palautetta antamalla voidaan ohjata työntekijää tämän oman potentiaalinsa suuntaan ja edistää sen kehittymistä ja hyödyntämistä. Palautteen antaminen voi olla kuitenkin haasteellista, koska ihmiset eivät ota arvostelua vastaan eivätkä sitoudu tavoitteisiin, jotka eivät ole heidän itsensä asettamia. Korjaavaa palautetta pystyy ottamaan vastaan vain 5 % ihmisistä, 20 % ei välitä saamastaan palautteesta, ja loput 75 % lakkaavat kuuntelemasta, kun heille kerrotaan itselle epäedullisia asioita. (Jabe 2017, luku 1.1.)

Palaute voi olla positiivista tai kriittistä. Kriittisessä palautteessa tärkeää on, että se perustuu havaintoihin ja on todennettavissa. Palaute tulisi antaa käyttäytymisestä ja toiminnasta, ei persoonasta. Palautteen tulisi olla asiasta, mitä henkilö voi muuttaa. Palautteen antamisessa on tärkeää muistaa tavoite, mikä on se toiminta, mitä halutaan lisää. Lisää haluttavaa toimintaa kannattaa korostaa sen sijaan, että keskittyisi siihen, mitä halutaan pois. Se kasvaa, mihin kiinnittää huomiota. (Jabe 2017, 35–36.)

Palautetta voi antaa monella tapaa. Toinen tapa sopii ja toimii paremmin toiselle kuin toiselle. Yksinkertainen tapa antaa palautetta on esittää korjausehdotukset tai toimintaidea ja sen jälkeen perustella tämän hyödyt. Muita tapoja ovat esimerkiksi *hampurilaispalautteenannon* malli, jossa palautteen strukturointi etenee seuraavasti: aluksi tuodaan esiin positiiviset seikat, sen jälkeen esitetään kriittinen palaute ja lopuksi kannustetaan kehitykseen. (Jabe 2017, 135.) *Palautteenannon peruskivet* malli voi toimia myös tehokkaasti. Mallin kohdat ovat seuraavat:

1. Vastuu ottaa asia esiin on aina sillä, jota asia painaa.
2. Kerro asiasi avoimesti, suoraan, hyväksyvästi ja uskottavasti.
3. Painota erityisesti positiivisia asioita.
4. Tunnista ja pidä koko ajan mielessä lopullinen tavoite.
5. Anna palautetta omien havaintojesi perusteella toisen käyttäytymisestä ja tekemisestä.
6. Kiitä aina, kun edetään tavoitteiden suuntaan.
7. Arvosta toista.
8. Neuvo kärsivällisesti, miten asia pitää hoitaa.

(Jabe 2017, 138.)

### 3.6 Moninaisuus työyhteisössä

Mitä suurempi moninaisuus sitä suurempi joukko potentiaalia ja sen tuomia mahdollisuuksia. *Moninaisuudella* tarkoitetaan yksilöiden inhimillisiä eroavaisuuksia, kuten persoonallisia ominaisuuksia. Moninaisuutta pidetään rikkautena ja voimavarana. Se rakentuu yksilöiden osaamisesta ja tietotaidoista, jotka usein jäävät piiloon. Muun muassa tuottavuuden, tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta moninaisuutta kannattaisi hyödyntää. Jokaisessa yksilössä on paljon potentiaalia ja voimavaroja, kuin mitä osataan aavistaakaan. Nämä saadaan esiin, jos erilaisuutta arvostetaan, kunnioitetaan ja se hyväksytään. Moninaisuutta päästään hyödyntämään tasa-arvoisella kohtelulla, suvaitsevaisuudella, irtautumalla ennakkoluuloista ja stereotyyppioista ja kohtaamalla jokainen yksilönä. (Laaksonen ym. 2022, 24, 26; Jabe 2017, luku 1.1.)

Jotta erilaisuutta ja sen tuomio erilaisia potentiaaleja pääsee hyödyntämään, on erilaisuus ensin ymmärrettävä. Ymmärtäminen tapahtuu itsensä ymmärtämisen itsereflektion, itsetuntemuksen, omien vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Tämä koskee kaikkia niin johtoa kuin työntekijöitä. Kun itseä ymmärtää niin sen jälkeen ymmärtää paremmin muitakin. (Jabe 2017, 27, 34.) Itsetuntemuksen lisäksi yksilöiden kunnioitus ainutlaatuisena roolinsa ja ryhmänsä edustajana on moninaisuuden ymmärtämisen edellytys (Laaksonen ym. 2022, 25). Hyvällä itsetuntemuksella ja itsen ja muiden reflektointikyvyllä johtaja pystyy toteuttamaan arvostavaa johtamista, joka huomioi erilaisuuden. Johtajan on hyvä tutustua omaan johtamistyyliinsä ja arvioida millainen tyyli johtaa sopii kenellekin. Työntekijät kannattaa kohdata yksilöinä ja johtaa heitä heidän persoonaansa sopivalla tavalla. (Jabe 2017, luku 7.5; Laaksonen ym. 2022, 24.) Tämä voi saada työntekijän paremmin oman potentiaalinsa äärelle. Työntekijät tarvitsevat oikeanlaista kohtaamista, tukea ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään työssään innovatiivisesti ja motivoituneina. Nykypäivän johtamisessa korostuu kuunteleva, osallistava ja yhteistoiminnallinen johtajuus. Johtajalta tarvitaan kykyä tunnistaa alaisensa psykologisia tarpeita, jotta hän onnistuu motivoimaan heitä ja jakamaan työtehtävät parhaiten niille, joilta ne luontuvat parhaiten. (Jabe 2017, 10, 12, luku 7.)

Eriksonin mukaan 70 % yksilöistä on normaalisuorittajia, 10 % huippusuorittajia ja 20 % alisuorittajia (Erikson 2019, luku 1). Ei voi siis olettaa, että kaikki haluaisivat hyödyntää heistä löytyvän potentiaalinsa täysimääräisesti. Ei myöskään voi olettaa, että huippusuorittajat antaisivat koko ajan heidän parastaan. Esimerkiksi jos organisaation huippusuorittajien persoonallisuudet eivät sovi yhteen niin tiimityö ei onnistu. (Erikson 2019, luku 9.) Duganin mukaan tiimin jäsenet täydentävät toisiaan vahvuuksillaan. Toimivassa tiimissä tulisi olla jäseniä, joilta löytyy vahvuuksia seuraavilta neljältä osa-alueelta: *toimeenpaneminen, vaikuttaminen, suhteiden rakentaminen ja strateginen ajattelu*. Yksilöiden vahvuuksien tunnistamiseen voi käyttää esimerkiksi *CliftonStrengths Assessment* (CSA) -testiä. Testin mukaan testin kykyihin sijoittaminen muuttaa ne vahvuuksiksi, jotka ovat

välttämättömiä henkilökohtaisen kehityksen ja johtamisen menestyksen maksimoimiseksi. (Dugan 2024, luku 4.)

Yksilöillä on omat luonteenpiirteet, omat tavat havainnoida maailmaa, tehdä päätöksiä, luoda kontakteja, reagoida ja omat psykologiset tarpeet. Jos johtaja kykenee lähestymään yksilöä hänen persoonallisuustyyppiinsä soveltuvalla tavalla hänen vahvuutensa tulevat esiin. Päinvastainen kohtaaminen laukaisee stressikäyttäytymisen. Persoonallisuustyyppin tunnistaa tarkkailemalla ihmisen käyttäytymistä, reagointia, äänensävyä, sanavalintoja, ilmeitä ja eleitä. Taibi Kahler on kehittänyt *prosessikommunikaatiomallin* PCM:n, joka tulee sanoista *process communication model*. Sen avulla pystyy tarkkailemaan muun muassa erilaisia viestintäkanavia ja pohtia kuinka virittyä toisen kanssa samalle todellisuuden tasolle ja johtaa yksilöä niiden kautta sopivalla tavalla. (Jabe 2017, luku 7.) Erikson puhuu kirjassaan sinisestä, punaisesta, vihreästä ja keltaisesta persoonallisuustyyppistä. Tästä puhutaan *DISC*-mallina. Malli pohjautuu vanikkaan psykologiseen tutkimukseen. Malli auttaa muun muassa kohtaamaan eri tyypit heidän persoonaansa soveltuvalla tavalla. Jokaisessa henkilössä on kuitenkin jokaisen tyyppin piirteitä, ja luokittelu näihin väreihin ei ole niin mustavalkoista. (Erikson 2019, Johdanto.) Persoonallisuustyyppinä on luokiteltu monilla eri tavoilla yllä mainittujen lisäksi. Jos haluaa oppia toimimaan paremmin muiden ihmisten kanssa on erilaisten ihmisyyden ymmärtämisestä hyötyä ja iloa (Jabe 2017, 27).

Luokittelusta voi olla kuitenkin haittaa, jos sitä käytetään ihmisten lokerointiin tai oman tai muiden epäonnistumisten selittelyyn (Jabe 2017, 27). Moninaisuudessa on muitakin haasteita ja siksi moninaisuuden hyödyntäminen ihmisistä löytyvän potentiaalin maksimoimiseksi voi olla vaikeaa. Ihmiselle on luonnollista vieroksua erilaisuutta. Erilaisuus voi aiheuttaa pelkoa ja erilaisuuden välttelyä. Meillä on ennakkoluuloja ja kaavamaisia stereotyyppioita, jotka pohjimmiltaan liittyvät yksilön turvallisuuden ja itsenäisyyden suojaamiseen ja omien rajojen varmistamiseen. Erilaiset ihmiset ärsyttävät, mikä johtuu tarpeesta pyrkiä edistämään omaa näkökulmaa. Erilaisuuden hyväksyminen voi olla vaikeaa ja tämä voi johtaa siihen, että erilaisuus kielletään ja se jätetään hyödyntämättä, jolloin valtavan paljon tietotaidosta jää käyttämättä. Erilaisuuden moninaisuus on jo itsestään haaste. On eri rotuja, uskontoja, sukupuolia, maailmankuvia, työnäkemyksiä ja arvoja. Lista on loputon. Näiden kaikkien ymmärtäminen ja moninaisuudesta löytyvän potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen on haasteellista. Moninaisuuden hyödyntämisen haasteeksi voi myös muodostua halu saavuttaa valtavia edistysaskeleita nopeasti. Esimerkiksi tiimien yhteistyön parantaminen optimaaliselle tasolle välittömästi, jotta moninaisuus voitaisiin valjastaa tuottavuuden maksimoimiseksi. Isojen harppausten sijasta Jaben mukaan olisi hyvä edetä pienin askelin. (Jabe 2017, luku 1.4. & 1.7; Laaksonen ym. 2022, 25.)

### 3.7 NLP

*NLP* on menetelmä, joka yhdistää aikaisempien lukujen teemoja. NLP tulee englannin kielen sanoista *Neuro-Linguistic Programming* eli neurolingvistinen ohjelmointi. NLP on kokoelma tietoa, hyviä käytäntöjä ja menetelmiä, joilla voidaan luoda sujuva vuorovaikutus ja hyvä kontakti muihin, saavuttaa motivoituminen, toimia tavoitteellisesti, tehdä päätöksiä, oppia uutta, muuttaa kielteisiä kokemuksia myönteisiksi ja neuvotella onnistuneesti. (Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 7.)

NLP:n ovat kehittäneet John Grinder ja Richard Bandler 1970-luvulla Amerikassa. He olivat kiinnostuneita siitä, miten jotkut saavat hyviä tuloksia aikaiseksi työssä ja miten tämän saman saisi siirrettyä myös muihin. Tämän ajatuksen pohjalta he lähtivät tekemään tutkimuksia ja loivat NLP:n. Heidän löydöstensä mukaan onnistuneiden suoritusten taustalla on kyky asettua toisen asemaan, hyvät vuorovaikutustaidot, saman aaltopituuden löytäminen vastapuolen kanssa, kuunteleminen, oma sisäinen työskentely ja vahvistavien mielikuvien hyödyntäminen. NLP:n perusajatuksen pohjalta syntyy jatkuvasti uusia monipuolisia vuorovaikutus- ja kehittämismenetelmiä. NLP soveltuu monipuolisesti erilaisiin työelämän tilanteisiin. Menetelmän avulla voi löytää hyviä malleja, joita omaksua ja siten toimia paremmin esimerkiksi esihenkilönä tai työntekijänä. (Saramies ym. 2006, 7.)

NLP:n tavoitteena on muun muassa parantaa ajattelu- ja tunnetaitoja, vuorovaikutustaitoja, tapoja kehittää itseään ja ymmärtää muita. NLP pyrkii mallintamaan aivojen toimintaa sitä, miten opitaan, ajatellaan, tehdään päätöksiä, kommunikoidaan ja saadaan aikaan haluttuja tuloksia. NLP:tä voi pitää tietoisuuden kasvattamisen välineenä, joka sisältää välineitä henkilökohtaiseen muutokseen ja sujuvaan vuorovaikutukseen. NLP soveltuu johtamiseen. NLP perusajatus on, että jokaisella ajatuksella on rakenne. Tämän rakenteen voi selvittää ja muuttamalla tätä rakennetta ajatus muuttuu ja siten myös käyttäytyminen muuttuu automaattisesti. NLP sisältää tekniikoita ja menetelmiä, joilla voi

- muuttaa omaa ajattelua
- luoda ja pitää yllä hyvä kontakti sekä tunneyhteys
- oppia huomaamaan ja ymmärtämään ihmisten erilaisuus
- hallita omia tunnetiloja
- muuttaa rajoittavia uskomuksia mahdollistaviksi
- motivoida ja motivoitua
- asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä
- muuttaa kielteisen kokemuksen myönteiseksi.

(Valonmeri 2023, 288–289.)

### 3.8 Eettisyyden huomioiminen

Kuvaan 7 on poimittu työntekijän potentiaalin täysimääräiseen saavuttamiseen liittyviä eettisiä aspekteja. Niiden huomioimisella voidaan edistää työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräinen potentiaalinsa.



Kuva 7. Eettisiä aspekteja

Yksi aspekteista on *eettinen johtaminen*. Hyvän johtamisen ehdoton edellytys on eettisyys. Eettinen johtaminen on oikeudenmukaista, reilua ja tuloksellista johtamista. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan normien mukaisen toiminnan edistämistä henkilökohtaisten toimien ja vuorovaikutuksen kautta. Se keskittyy työntekijöiden oikeanlaisen käytöksen tukemiseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla. Eettinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, sitoutumiseen, luottamukseen ja työhyvinvointiin. Ihmiset haluavat kuulua yhteisöihin, jotka kohtelevat heitä reilulla tavalla. Johtajalta eettinen johtaminen vaatii eettistä herkkyyttä, tietoisuutta arvoista, eettistä kompetenssia, tervettä järkeä, korkeaa moraalialia ja hyvää tahtoa. Arvojen ja eettisten näkökulmien tiedostamisella ja niiden omaksumisella toiminnan lähtökohdaksi on yhteys organisaation korkeampaan tuottavuuteen. (Laaksonen ym. 2022, 121–122.)

*Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioiminen* ovat osa eettistä toimintaa. Yhdenvertaisuuslain 1325/2014 nojalla kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 8 §:n mukaan

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.

Tämän nojalla työntekijöitä ja heidän potentiaaliensa tulisi arvioida, tunnistaa ja kehittää tasapuolisesti ja välttää suosimista, ennakkoluuloja ja stereotyyppioita.

*Autonomian* eli henkilön itsemääräämisoikeuden on poimittu yhdeksi aspektiksi. Kaikki eivät ole tavoitteellisia uraohjuksia, joille työ ja organisaation menestys merkitsevät paljon ja hyvä niin. Kaikkia ei kiinnosta oma potentiaalinsa ja sen tuomat mahdollisuudet. Yhteiskunta tarvitsee myös niitä, jotka tekevät välttämättömät työt tehtaiden tuotantolinjoilla ja kaupan kassoilla. HR:n ja johdon haasteena on löytää tapoja saada työntekijät, joiden etusijalla ei ole luontaisesti yrityksen hyväksi ponnistelu, panostamaan ja innostumaan työssään. (Hiltunen 2015, luku 12.) Ketään ei tule kuitenkaan pakottaa kehittämään ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Nykypäivän työelämässä korostuvat omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ja itsensä johtamisen tärkeys. Ne lisäävät työn eettisyyttä ja omien arvojen mukaista toimintaa ja siten vähentävät ja ehkäisevät eettistä kuormitusta. (Työturvallisuuskeskus 2021, 17.)

Eettiseen toimintaan kuuluu *lainsäädännön* ja muiden *viranomaisten ohjeiden huomioiminen*. Esimerkiksi henkilöarviointeja tai tässä tarkemmin potentiaaliarviointien tarpeellisuusvaatimus ja yksityisyydensuoja tulee huomioida. Henkilöiltä tulee kerätä vain sellaisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia työsuhteen hoitamisen kannalta. Lain ja viranomaisten mukaan tästä ei tule poiketa edes työntekijän omalla suostumuksella. Haasteen tähän kuitenkin luo se, että työsuhteen hoitamisen kannalta ”*tarpeelliset tiedot*” eivät kuitenkaan ole helposti rajattavissa. Potentiaaliarvioinneista syntyviä tietoja tulee säilyttää ja käsitellä turvallisesti ja luottamuksellisesti ja niitä ei tule luovuttaa ulkopuolisille. Eettiseen toimintaan kuuluu suostumuksen pyytäminen työntekijältä hänen tietojensa keräämiseen. (Niitamo 2003, 130–131.) Henkilöllä on oikeus yksityisyyteen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

Muita eettisiä huomioita, joita voi ottaa huomioon ovat muun muassa *luotettavat ja tarkoituksen mukaiset arviointimenetelmät ja mittarit, kohtuuttomien paineiden ja odotusten asettamattomuus työntekijälle, objektiivisuus arvioinneissa ja työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioivat kehityssuunnitelmat*. Näiden lisäksi *inhimillisyyys* on osa eettistä toimintaa. Aina ei voi eikä täydy toimia täydessä potentiaalissa. Myöskään se mihin toinen pystyy niin ei toisen tarvitse pystyä. (Pelkonen s.a.) Johdon tulee ottaa huomioon työntekijän *voimavarat*. Muutoin työntekijä voi kokea epätasapainoa hänen voimavarojensa ja työn vaatimusten välillä. Pitkään jatkuvana tämä heikentää työntekijän työhyvinvointia ja terveyttä. (Työturvallisuuskeskus 2021, 12.)

## 4 Haastattelututkimus

Osana tätä opinnäytetyötä suoritettiin haastattelututkimus. Tutkimuksen avulla kerättiin aineistoa opinnäytetyön teoriaosuuden rinnalle. Tällä pyrittiin lisäämään aineiston monipuolisuutta ja laatua. Tavoitteena oli hakea vastauksia tutkimusongelmiin ja kerätä näkemyksiä tutkimusaiheesta. Haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Kaikilta haastateltavilta löytyy useamman vuoden kokemus joko henkilöstöhallinnon tai organisaation johdon eri tehtävistä. Osalla heistä oli kokemusta molemmista. Haastateltavat ovat kaikki eri taustoista, eri organisaatioista ja eri aloilta. Haastateltavilla on kokemusta työskentelystä niin suomalaisissa kuin kansainvälisissä organisaatioissa. Kokemusta heiltä löytyy muun muassa HR-päällikön, -asiantuntijan, -konsultin ja -assistentin tehtävistä kuin myös toimitusjohtajan, esihenkilön, päällikön ja vastaavana toimimisen tehtävistä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui menetelmäksi sen takia, että sillä saadaan kerättyä tutkimuskohteen kokemuksia ja näkemyksiä. Sillä saadaan myös syvällisempää ymmärrystä aiheeseen määrällisen tiedon sijasta.

Aineiston käsittelymetodiksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiin valikoitui aineistolähtöinen eli induktiivinen lähestymistapa. Tässä tavassa analyysi rakennetaan suoraan aineiston pohjalta, eikä analyysiä ohjaa tarkka teoria ja teoreettinen viitekehys. Induktiivisessa lähestymistavassa aineistosta pyritään nostamaan esiin keskeiset löydökset riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat kyseistä aihetta aiemmin käsitelleisiin tutkimuksiin. (Hakala 2024, alaluku Sisällönanalyysi.) Tässä opinnäytetyössä induktiivinen sisällönanalyysi näkyy haastatteluaineiston luokitteluna ilman etukäteen asetettuja hypoteeseja, teemoja tai luokkia. Luokat syntyvät suoraan aineiston pohjalta. Tämän tavoitteena on ymmärtää, mitä haastateltavat itse kertovat ja luoda yleinen kuva aineistosta. Induktiivinen lähestymistapa tarjoaa haastateltaville mahdollisuuden jakaa heidän omia näkemyksiänsä vapaasti ilman ennako-oletuksia tai tiettyä teoriaa.

### 4.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Se valikoitui tämän opinnäytetyön empiiriseen osaan tutkimusmenetelmäksi. Tutkimushaastattelulla pyritään tiedon tuottamiseen ja aineiston saamiseen tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Haastattelulla saa tietoa ihmisten omista ajatuksista, käsityksistä ja näkemyksistä. Siksi haastattelu valikoitui

tutkimusmenetelmäksi. Haastattelutyypeistä tähän opinnäytetyöhön valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon ja ne kysytään enemmän tai vähemmän samassa järjestyksessä. Vastaamisen tapa kysymyksiin on vapaa, eikä tiettyjä vastausvaihtoehtoja ole. Kysymyksiä voidaan tarkentaa ja asetella tilanteeseen ja tutkittavalle sopivaksi. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastateltaville vapaamuotoisen vastausvaihtoehdon ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen sijasta. Näin saadaan mahdollisesti poimitua joitakin uusia ja monipuolisia näkökulmia aiheesta, joihin ei olla tämän opinnäytetyön teoriaosassa kohdattu. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Haastattelut; Hakala 2024, alaluku Haastattelu.)

Haastattelutyyppiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyyn teemaan, johon haetaan vastauksia. Tässä opinnäytetyössä teemana on työntekijän potentiaali. Teemahaastattelussa tutkija perehtyy ensin teemaan ja valitsee sitten tietyn näkökulman ja siihen sopivat kysymykset. (Kallinen & Kinnunen 2021, alaluku Teemahaastattelu.) Teemahaastattelu rajaa käsiteltävää aihetta ja pitää käsiteltävän asian tietyssä teemassa. Tämä hillitsee aiheen tarpeetonta laajenemista.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Haastattelututkimus lähdettiin toteuttamaan teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Ensiksi tutustuttiin aiheeseen teorian kautta ja muodostettiin siten kuva käsiteltävästä teemasta. Tämän jälkeen alettiin hahmotella opinnäytetyön rakennetta, tutkimusongelmia ja kirjoittaa teoriaa. Näiden jälkeen muodostettiin teemaan sopiva haastattelurunko ja haastattelukysymykset.

Haastattelukysymykset:

1. Millaisissa tehtävissä olet työskennellyt HR:ssä tai johtotehtävissä?
2. Miten määrittelisit työntekijän potentiaalin?
3. Miten koet työntekijän potentiaalin vaikuttavan organisaation menestykseen?
4. Kuinka merkittävänä pidät työntekijän potentiaalin hyödyntämistä?
5. Mitä keinoja sinulle tulee mieleen työntekijän potentiaalin tunnistamiseksi?
6. Mitä itse voisit tehdä asemassasi edistääksesi työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa?
7. Tuleeko sinulle mieleen muita tekijöitä tai konkreettisia menetelmiä, mitkä mielestäsi edistäisivät työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräisen potentiaalinsa?
8. Millaisia haasteita sinulle tulee mieleen työntekijän potentiaalin hyödyntämisestä? Entä miten näitä haasteita voitaisiin ratkaista?
9. Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain, mitä haluaisit sanoa aiheeseen?



Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä haluttiin kartoittaa haastateltavien taustaa. Tämä toimi myös lämmittelykysymyksenä, jolla pyrittiin virittämään haastateltavia haastattelutunnelmaan. Toisella kysymyksellä haettiin vastauksia siihen, miten juuri kyseinen haastateltava näkee työntekijän potentiaalin. Kolmannella ja neljännellä kysymyksellä kartoitettiin näkemyksiä työntekijän potentiaalinvaihteluista ja merkityksistä organisaation menestykselle. Kysymyksillä 2–4 haettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja alaongelmaan 1. Kysymykset 5–8 käsittelivät työntekijän potentiaalinvaihteluja keinoja ja haasteita. Näillä haettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja alaongelmaan 2. Viimeisellä kysymyksellä haastateltavalle tarjottiin mahdollisuus kertoa vapaasti näkemyksiään aiheeseen ja mahdollisesti täydentää aikaisempia vastauksiaan.

Kun haastattelututkimusta oli suunniteltu ja valmisteltu riittävästi, haastateltavia lähdettiin etsimään kontaktoimalla eri henkilöitä ja organisaatioita. Sopivien henkilöiden löydyttyä haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, tutkimustiedote ja pyydettiin tutkimuslupa. Myös henkilörekisterinpitöön liittyvät asiat hoidettiin kuntoon. Haastattelutilannetta harjoiteltiin etukäteen, jotta tutkimushaastattelu sujuisi mahdollisimman luontevasti. Tällä testattiin, miten haastattelukysymykset sopivat yhteen ja kuinka luontevasti haastattelu etenee. Haastattelut toteutettiin etänä videohaastatteluna. Haastattelujen aikana haastattelijat pyrki pysymään objektiivisena ja kysyi vain ennalta suunnitellut kysymykset. Tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin tilanteeseen sopivaksi tai haastateltavan pyynnöstä. Haastattelijat pyrki luomaan psykologisesti turvallisen ympäristön, ystävällisyydellä, avoimuudella ja kuuntelemalla. Näin tutkittavalle pyrittiin luomaan turvallinen tila vastauksille ja omalle ajatukselle virralle ilman mahdollisia häiriötekijöitä.

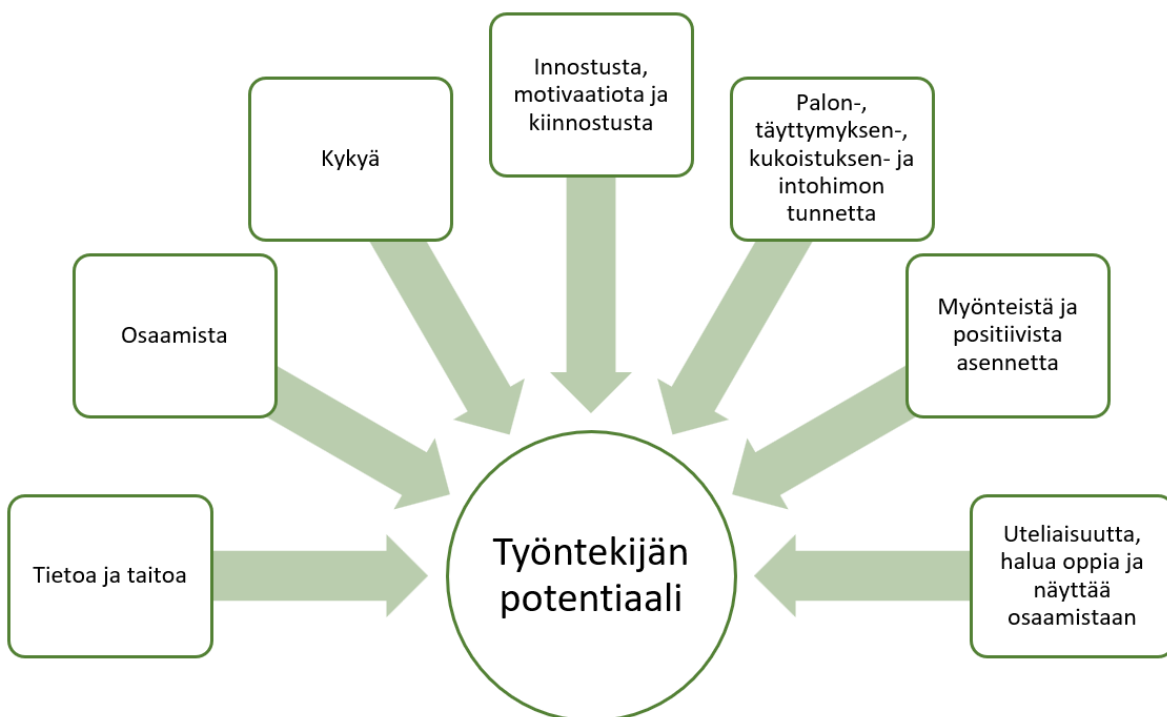
Haastatteluista syntyi tallenne ja litterointi. Myös vastausten pääkohdat kirjoitettiin haastattelujen aikana ylös. Haastattelujen jälkeen litteroidulle aineistolle ja muistiinpanoille suoritettiin ensimmäinen tiivistämiskerta. Tässä haastateltavien vastaukset kirjattiin ranskalaisin viivoin alkuperäisessä muodossaan aina tietyn haastattelukysymyksen alle. Litteroinneista poistettiin kaikki muu paitsi itse vastaus. Kun kaikki haastattelut oli pidetty, tiivistetyt aineistot koottiin yhteen aina tietyn haastattelukysymyksen alle. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin. Luokittelussa pyrittiin kokoamaan samanlaiset vastaukset yhteen aina tietyn haastattelukysymyksen alle. Jos jonkin kysymyksen vastaus koski enempi toisen kysymyksen vastausta, vastaus siirrettiin toisen kysymyksen alle. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja tiivistettiin uudelleen. Tuloksiin koottiin tiivistetyssä muodossa kaikki näkökulmat, joita haastatteluista saatiin. Tulokset anonymisoitiin siten, että haastateltavat eivät ole niistä tunnistettavissa. Anonymisoinnissa poistettiin henkilötiedot ja haastateltavien vastaukset yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi siten, että niistä ei voi tietää, kuka on vastannut mitään.

## 5 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset. Osaan haastattelukysymyksistä tuli samantyyliä vastauksia, jonka takia haastattelukysymyksiä ja niiden vastauksia päädyttiin yhdistämään tähän tuloslukuun. Kysymysten 3 ja 4 vastauksia on yhdistetty lukuun 5.2. Kysymysten 6 ja 7 vastauksia on yhdistetty lukuun 5.4. Muita haastattelukysymyksiä ja niiden vastauksia käsitellään omina lukuinaan. Lukujen 5.1.–5.5. alkuihin on koottu pääkohdat haastatteluiden tuloksista kuvioiden ja taulukoiden muodoissa. Kuvioiden jälkeen pääkohtia avataan ja tulokset esitellään ja käsitellään syvällisemmin.

### 5.1 Työntekijän potentiaalin määritelmiä

Toisella haastattelukysymyksellä kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä työntekijän potentiaalista. Haastateltavien määritelmien pääkohdat työntekijän potentiaalista on koottu kuvaan 8. Niin kuin kuvasta 8 voi huomata, potentiaali nähtiin usealla eri tavalla ja yhdistelmänä eri asioita.



Kuva 8. Työntekijän potentiaali

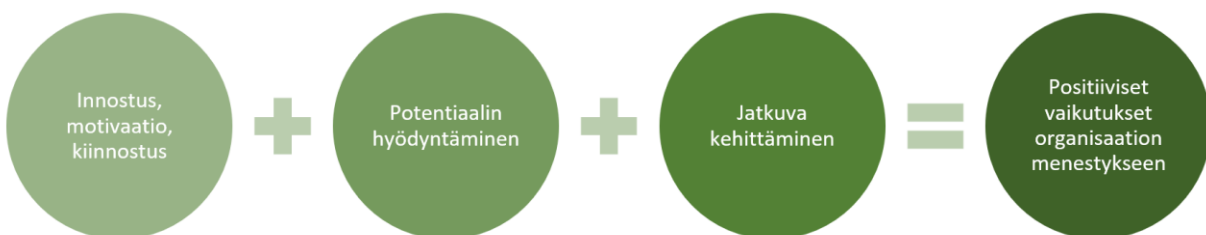
Tulokseksi saatiin, että työntekijän potentiaali voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita ja jokainen henkilö ja organisaatio voi määritellä potentiaalin itse. Kaikilla henkilöillä koettiin olevan potentiaalia johonkin. Työntekijöiden potentiaalia pidettiin organisaation menestyksen kulmakivenä. Potentiaali nähtiin piilevänä ominaisuutena, jota ei ole välttämättä vielä hyödynnetty. Se nähtiin haluna ja älykyytenä oppia uutta sekä kapasiteettina toimia. Ihminen koettiin olevan parhaimmillaan silloin, kun

hän saa toteuttaa potentiaaliaan. Potentiaali koettiin kehitettävänä ja kasvatettavana ominaisuutena, kuten osaamisena, tietona ja taitona. Potentiaali nähtiin joko ennen työsuhdetta jo olemassa olevana tai työsuhteen aikana hankittavissa olevana ominaisuutena. Itsetuntemuksella katsottiin olevan vaikutusta siihen, miten potentiaali näkyy henkilössä ja miten hän sitä kykenee hyödyntämään. Potentiaalin ei katsottu olevan vain sitä, kuinka henkilö suoriutuu työstään, vaan myös sitä millaisia mahdollisuuksia hänellä on kasvaa ja kehittyä tulevaisuudessa itse organisaatiossa.

Kaikista vastauksista eniten työntekijän potentiaalia määriteltiin kyvykkyydeksi. Millaista kykyä henkilöltä löytyy oppia, kehittyä ja viedä asioita eteenpäin? Millaisia mahdollisuuksia hänellä on saavuttaa uusia asioita? Millaista kognitiivista kyvykkyyttä hän omaa ja miten hänen kyvykkyytensä vaikuttavat organisaation menestykseen? Potentiaalia ei nähty ainoastaan tiedoiksi ja taidoiksi vaan myös sosiaalisiksi taidoiksi ja -osaamiseksi, kuin myös kykyyn toimia yhteisöissä. Henkilön taustan ja asenteen koettiin vaikuttavan siihen, miten asioihin suhtautuu, kuten potentiaalin hyödyntämiseen. Lisäksi muun muassa innostuksella ja motivaatiolla koettiin olevan suuri merkitys oman potentiaalin hyödyntämisessä.

## 5.2 Näkemyksiä vaikutuksista ja merkityksistä

Kolmannella ja neljännellä haastattelukysymyksellä haettiin vastauksia siihen, kuinka merkittävänä haastateltavat pitävät työntekijän potentiaalin hyödyntämisen ja millaisia vaikutuksia sen hyödyntämisellä nähdään olevan organisaation menestykseen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työntekijän potentiaali vaikuttaa organisaation menestykseen merkittävästi. Merkitysten ja vaikutusten koettiin tulevan etenkin kuvan 9 mukaisten tekijöiden kautta.



Kuva 9. Organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät

Potentiaalin hyödyntämisen nähtiin parantavan organisaation mahdollisuuksia onnistua. Mitä potentiaalisempia työntekijöitä, sitä suurempana pidettiin organisaation mahdollisuutta menestyä. Jos ihminen tekee parhaansa niin hänen nähtiin olevan tuottoisampi. Potentiaalin hyödyntämisen nähtiin vaikuttavan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, työsuoritukseen, tuottavuuteen ja tuloksiin myönteisesti. Potentiaalin hyödyntämisen koettiin olevan hyväksi niin työntekijälle kuin työnantajalle. Haastateltavien mukaan on organisaation etu hyödyntää potentiaalia. Hyödyntämätön

potentiaali koettiin sääliksi ja sillä uskottiin olevan negatiivisia vaikutuksia organisaation menestykseen.

Työntekijän innostus, motivaatio ja kiinnostus nousivat useasti haastatteluissa esille. Niitä pidettiin erittäin tärkeinä organisaation menestyksen kannalta. Työntekijät, jotka nämä omaa, pidettiin potentiaalisempina ja merkityksellisinä. Ihmisen koettiin tekevän parhaansa silloin, kun hän on innostunut, onnellinen, motivoitunut ja kun hänen hyvinvoinnistaan ja jaksamisesta huolehditaan. Motivoituneen työntekijän koettiin haluavan tehdä enempi organisaation hyväksi ja tämän koettiin parantavan organisaation mahdollisuuksia menestyä. Innostuksen, motivaation ja kiinnostuksen koettiin vaikuttavan mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä. Jos työntekijät keskittyvät pelkästään päivittäisiin tehtäviinsä, eivätkä osoita kiinnostusta kehittyä tai edistää organisaation kehitystä, organisaation tavoitteiden saavuttaminen koettiin huomattavasti vaikeammaksi. Innostuksen koettiin saavan tavoitteiden saavuttamisesta helpompaa. Sen koettiin vaikuttavan työntekijöiden aktiivisuuteen, osallistumiseen ja sujuvampaan yhteistyöhön myönteisesti. Innostuksen, kiinnostuksen ja motivaation lisäksi työntekijän asenteella, ongelmanratkaisukyvyllä, taidoilla, osaamisella ja luovuudella koettiin olevan vaikutusta menestykseen. Työntekijä nähtiin kehitysmahdollisuudet omaavana, jos hänellä on innostusta ja kyvykkyyttä oppia. Tällöin täysin tarvittavalla osaamisella ei koettu olevan niin suurta painoarvoa.

Maailma koettiin muuttuneeksi paikaksi. Aikaisemmin menestyksen tekeminen nähtiin tapahtuvan koneiden kautta. Nykymaailmassa se nähtiin tapahtuvan koneiden sijasta ihmisten kautta. Ihmisten nähtiin olevan avainasemassa kilpailukykyisenä pysymisessä. Nykypäivänä ihmisten nähtiin haluavan kasvaa ja kehittyä työssään ja rakentaa urapolkuja. Tämä nähtiin hyväksi organisaation suorituskyvyn kannalta. Haastateltavien mielestä taidot, mitä tänä päivänä osataan, eivät ole välttämättä oleellisia enää kymmenen vuoden päästä. Kilpailukykyisenä pysymiseksi jatkuva kehittyminen katsottiin välttämättömäksi. Sen ei kuitenkaan katsottu olevan välttämättä helppoa. Työntekijöiden sanottiin hakevan yksilöllisempiä urapolkuja ja itse työstä sanottiin haluttavan enempi yksilökeskeisempää. Työpaikkaa sanottiin vaihdettavan nykyään helpommin, jos kehittymisen mahdollisuuksia ei ole. Uramahdollisuudet vaikuttavat sitoutumiseen ja sen kautta motivaatioon. Jos henkilö vaihtaa työpaikkaa niin hänestä saatava potentiaali katoaa. Jos organisaation prosessit ovat kunnossa ja ne tukevat potentiaalın kehitystä niin työntekijöistä voi saada paljonkin irti. Jos taas eivät ole niin tulosten nähtiin jäävän keskinkertaiselle tasolle tai jopa huonommiksi.

Organisaation nähtiin pysyvän kehittymiskykyisenä todennäköisemmin, jos organisaatiolla on potentiaalisia työntekijöitä. Kehittäminen koettiin helpommaksi, jos potentiaalia löytyy. Henkilöstöä, jolla oli innostusta ja potentiaalia, mutta ei välttämättä parasta osaamista, verrattiin henkilöstöön, jolla oli nykyhetken vaatimuksia vastaava osaaminen, mutta ei samalla tasolla olevaa innostusta.

Näistä kahdesta uskottiin, että innostuneempi henkilöstö kehittyisi ja sopeutuisi paremmin nykypäivän muutoksiin. Heillä nähtiin olevan tarvittavat valmiudet tulevaisuudessa ja siksi heidät arvioitiin pitkällä aikavälillä tuloksekkaammaksi. Menestystä nähtiin lisäävän myös se, että koko henkilöstö oli mukana kehityksessä.

Nykypäivän työelämään vaikuttaa digitalisoituminen ja tekniikan kehittyminen, kuten tekoälyn saapuminen. Ihmistä ei tarvita enää samalla lailla kuin ennen. Koneet eivät kuitenkaan pysty korvaamaan esimerkiksi ihmisen luovuutta ja sitä, miten kohtaamme toisia ihmisiä. Tässä nähtiin piilevän ihmisen potentiaali ja ihmisen merkitys. Työntekijöiden potentiaalin tarkasteleminen voi tuoda uusia mahdollisuuksia. Henkilöistä voi paljastua taitoja, joita ei tiedetty hänessä olevan ja jotka voivat olla merkittäviä yrityksen menestyksen kannalta. Organisaation on mietittävä, millaista potentiaalia se tarvitsee ja mitä se haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä. Organisaatiolle katsottiin hyväksi tehdä ns. laskelmoivaa liiketoimintaa ja ottaa työntekijöistä kaikki irti, mitä heistä saadaan. Organisaatiolle katsottiin tärkeäksi palkata sellaisia henkilöitä, jotka ovat potentiaalisia organisaation menestyksen kannalta. Organisaation menestykseen ei koettu kuitenkaan vaikuttavan ainoastaan potentiaali vaan muutkin tekijät.

Työntekijän potentiaalin hyödyntäminen ei ole aina mahdollista. Esimerkiksi organisaation ollessa vaikeassa tilanteessa, ei sillä ole välttämättä mahdollisuuksia huomioida potentiaalia. Joskus voi tulla tilanteita eteen, että työtehtävään tulee saada vain joku ja nopeasti. Tällöin sanottiin pitkän aikavälin tavoitteen jäävän pienemmälle huomiolle. Organisaation tilanteesta riippuu kuinka suuren painoarvon potentiaalille voi antaa. Organisaatio ei aina pysty saavuttamaan tavoitteitaan, eikä silloin työntekijänkään tavoitteet uralleen täyty ja potentiaali jää hyödyntämättä. Mitä paremmin yrityksellä menee, sitä enempi korostuu kuitenkin työntekijän potentiaalin hyödyntämisen merkitys. Vaikka haastateltavat näkivät, että kaikilla on potentiaalia niin vastauksissa oltiin myös sitä mieltä, että kaikki eivät kykene kaikkiin tehtäviin. Koettiin, että pitää pysyä realistisena siitä, mihin kukakin työntekijä on kyvykäs, eikä laittaa tai painostaa häntä tehtäviin, mihin hän ei ole sovelias. Työntekijälle koettiin tärkeäksi kuitenkin tarjota mahdollisuus näyttää potentiaaliaan ja antaa aikaa kehittyä. Menestyvän organisaation pohjalla nähtiin olevan muun muassa hyvin hyödynnetty osaaminen ja hyvät toimintatavat.

### **5.3 Näkemyksiä työntekijän potentiaalin tunnistamiseen**

Kuvaan 10 on koottu haastatteluista nousseet keskeisimmät työntekijän potentiaalin tunnistamisen keinot.



Kuva 10. Keskeiset näkemykset potentiaalin tunnistamisen keinoiksi

Jotta potentiaalia pystyisi tunnistamaan, nähtiin siihen tarvittavan etenkin työntekijän omaa *halua*, *itseohjautuvuutta* ja *oikeaa asennetta*. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuu potentiaalin tunnistamisesta, kehittämisestä ja hyödyntämisestä on etenkin ihmisellä itsellään. Tämän lisäksi vastuu koettiin olevan myös HR:llä, organisaation johdolla ja etenkin esihenkilöillä. Jokaisen tahon tulisi pyrkiä haastateltavien mielestä siihen, että työntekijä pystyy toteuttamaan potentiaaliaan maksimaalisesti. *Halua* ja *kiinnostusta potentiaalin hyödyntämiseen* koettiin tarvittavan jokaiselta taholta. Potentiaalin pelkkää tunnistamista ei koettu riittäväksi. Tunnistamisen lisäksi nähtiin, että on ymmärrettävä työntekijän *motivaatiotekijät*. Motivaatiota voi tarkastella esimerkiksi motivaatioteorian kautta ja selvittää, mikä motivoi ketäkin.

*Esihenkilöllä* koettiin olevan suuri *vastuu* työntekijän potentiaalin tunnistamisessa. Esihenkilön vastuulla on nähdä ja havaita työntekijän potentiaali. Esihenkilön tulee auttaa työntekijää löytämään oma potentiaali ja auttaa häntä ymmärtämään oman potentiaalin merkitys. Ei riitä, että esihenkilö sanoo, että sinussa on potentiaalia. Palon potentiaalia kohtaan on lähdeittävä työntekijästä itseltään. Esihenkilö voi motivoida ja kannustaa työntekijää tutustumaan omaan potentiaaliinsa. Haastateltavat kokivat, että esihenkilön on tärkeä oppia *tuntemaan työntekijät* ja päästävä heidän kanssaan samalle tasolle. Tämän koettiin auttavan esihenkilöä paremmin huomioimaan työntekijän yksilöllisyys. Arkisen kanssakäymisen merkitystä korostettiin. Sen kautta esihenkilö oppii tuntemaan, mitä työntekijä haluaa, mikä häntä kiinnostaa ja mitkä menetelmät ja työtavat toimivat juuri

kyseisen työntekijän kanssa. Esihenkilön tärkeänä taitona pidettiin kuuntelemista ja ihmistuntemiskykyä. Esihenkilön ja muun organisaation tehtävänä pidettiin työntekijän tukemista.

*Havainnoinnin ja työn seuraamisen* koettiin olevan hyviä potentiaalin tunnistamisen keinoja. Joistakin työntekijöistä koettiin näkevän helpommin potentiaalin kuin toisista. Toisten työntekijöiden koettiin tuovan osaamistaan esille paremmin kuin toisten. Hankalaksi koettiin tilanteet, joissa työntekijä on hiljaisempi ja vetäytyvämpi tai ei halua sanoa mitään. Näissä tilanteissa koettiin, että tarvitaan kahdenkeskisiä keskusteluja enempi, jotta kyseisen työntekijän potentiaali pystyttäisiin tunnistamaan. Haastateltavat kokivat, että toisissa on enempi potentiaalia tiettyyn tehtävään kuin toisissa. Potentiaali voi heidän mukaansa näkyä esimerkiksi työntekijän omana aktiivisuutenaan näyttää osaamistaan, työntekijän haluna ottaa vastuuta tai työn tekemisenä enemmän kuin tarvitsisi. Potentiaalia pystyy heidän mukaansa tunnistaa seuraamalla työntekijän ilmeitä, eleitä, sanoja, ajatuksia ja toimia. Myös motivaatiota, innostusta, itseohjautuvuutta, muutoksiin suhtautumista, kehitysmishalua, toiveita, odotuksia ja kiinnostusten kohteita seuraamalla voi tunnistaa potentiaalia.

Potentiaalin tunnistamiseen mainittiin erilaisten *arviointikeinojen käyttäminen*. Yksi mainittu arviointimenetelmä oli *360-arviointi*, jossa työntekijä voi tehdä itsearviointin omasta potentiaalistaan. Samalla hänen kollegoiltaan ja esihenkilöiltään kysytään arviot kyseisen työntekijän potentiaalista. Näistä arvioista yhdessä muodostetaan työntekijän potentiaalin kokonaiskuva. Potentiaalin arviointiin sanottiin vaikuttavan se, onko kyseinen henkilö jo työsuhteessa oleva vai uusi rekrytoitava talon ulkopuolelta. Tunnistetaanko uutta talenttia vai jo olemassa olevaa. Potentiaalin tunnistamiseen koettiin tarvittavan *itsetuntemusta ja uskallusta*. Arviointimenetelmistä *kehityskeskustelut* nousivat esiin useasti. Niillä voi selvittää henkilön toiveita, tyytyväisyyttä työhönsä, potentiaalia ja mahdollisuuksia. Kehityskeskusteluilla voi tarjota työntekijälle mahdollisuutta näyttää osaamistaan ja seurata hänen kehitystään. Kehityskeskusteluilla saadaan tietoa organisaation järjestelmiin ja niiden avulla voidaan verrata työntekijöitä keskenään ja selvittää potentiaalisimmat yksilöt. Kehityskeskustelujen lisäksi mainittiin *tiimikeskustelut, -palaverit ja kehittämispäivät* tunnistamisen keinoiksi. Yleisesti ottaen *aktiivista keskustelua* työntekijöiden kanssa pidettiin suuressa roolissa.

#### **5.4 Näkemyksiä edistävästä tekijöistä potentiaalin saavuttamiseksi**

Haastattelukysymyksillä 6 ja 7 haettiin näkemyksiä edistävästä tekijöistä työntekijän potentiaalin täysimääräisyyden saavuttamiseen. Tekijöitä ja menetelmiä mainittiin monia. Niitä on listattu kuvan 11.



Kuva 11. Edistäviä tekijöitä

Potentiaalin hyödyntämiseen koettiin tarvittavan koko organisaation tukea ja panostusta. Muutoksen koettiin lähtevän johtoportaalta. Suurimmaksi ja merkittäväksi edistäväksi tekijäksi nousi *laadukas johtaminen*. Etenkin esihenkilön roolia ja esihenkilöalais suhdetta pidettiin erittäin merkittävänä. Esihenkilön toimintaan koettiin vaikuttavan tämän oma motivaatio ja osaaminen. Esihenkilöiden on tiedettävä muun muassa, mitä heiltä odotetaan ja mitä menetelmiä he voivat käyttää. Esihenkilö ei kuitenkaan toimi yksin. Hänen tukemistansa pidettiin myös tärkeänä. HR nähtiin tukevassa roolissa.

Johtamisessa pidettiin tärkeänä työntekijän *kannustamista, auttamista, sparraamista, keskustelua, kuuntelemista ja palautteenantoa*. Johtajan on haastateltavista tärkeä *olla läsnä ja tukea* työntekijää. Tukeminen on oltava tasapuolista kaikille. Ei vain potentiaalisimmille työntekijöille. Johtajan tulee *auttaa työntekijää kanavoimaan hänen potentiaalinsa oikeaan suuntaan*. Johtamisessa voi käyttää esimerkiksi *valmentavan johtamisen, fasilitoinnin, suorituksen johtamisen ja talent management:n* lähestymistapoja. Johtajan työ koettiin olevan paljon muuta kuin vain rooli. Johtamisen koettiin olevan ihmisläheistä työtä. Johtajan hyväksi piirteeksi koettiin *aito läsnäolon taito ja aito kiinnostus* työntekijää kohtaan. Johtamiseen koettiin tarvitsevan *johdonmukaisuutta ja tunneälyä*. *Johtamistyylyllä* koettiin olevan vaikutusta työntekijän potentiaalin näkymiseen.

Johtamisessa tulee käydä *avointa vuoropuhelua ja luoda turvallinen luottamuksellinen ympäristö*. Haastateltavista on tärkeää, että työntekijää ei saa pelottaa tulla kertomaan asioitaan. Työntekijää



voi tarvittaessa *neuvoa*, mutta johtaja ei saa itse liikaa auttaa tai rajoittaa työntekijää. Muutoin työntekijän omat kyvyt eivät nouse esiin. Työntekijää tulisi auttaa ja tukea siellä, missä hän kokee sitä itse tarvitsevansa. Johtajan on annettava työntekijälle *oma tila*, malttaa olla puhumasta itse liikaa ja puuttumasta työntekijän asioihin. Työntekijälle tulisi *osoittaa kunnioitusta, luottamusta* ja samalla *ymmärtää ja tunnistaa hänen haasteitaan*. Myös *kehityskeskustelut* nostettiin esille uudemman kerran näiden kysymysten vahtauksissa. Kehityskeskusteluissa voidaan suorittaa esimerkiksi työntekijän *osaamisen kartoitus*. Työntekijöiden kanssa tulisi käydä *aktiivista keskustelua* ja heidät tulisi *oppia tuntemaan*. Tämän lisäksi tulisi *lisätä* työntekijöiden *kuulluksi tulleen tunnetta* ja *ymmärrystä työntekijöiden tarpeista, haluista ja mahdollisuuksista*. Kerran kaksi vuodessa olevaa kehityskeskustelua ei koettu riittäväksi.

Haastateltavien mielestä *puitteiden* on oltava ensin *kunnossa*, jotta potentiaalin hyödyntämistä voitaisiin alkaa miettiä. Työntekijälle on luotava sellaiset olosuhteet, että hänellä on mahdollisuus kukoistaa. Kukoistamista voi tukea esimerkiksi *koulutuksen* avulla. Koulutuksia pidettiin tärkeinä niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Koulutusvaihtoehtoja nähtiin monia, kuten *ulkoisia tai sisäisiä koulutuksia, koulutusohjelmia, kursseja ja lyhyt opintoja*. Henkilöstön pätevöitymistä ja osaamisen kartuttamista pidettiin hyvänä asiana. Osaamisen kartuttamiseen mainittiin esimerkiksi organisaation omat *talent programit, henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmat* ja *osaamisen kehittämisen ohjausryhmät*.

Pelkkää koulutusta ei pidetty kuitenkaan yksinään riittävänä edistämisen keinona. Tärkeäksi nähtiin *oppiminen työssä*. Työpaikalla voi olla käytössä esimerkiksi *70,20,10*-malli, jossa 70 % osaamisesta koetaan tulevan työssä oppimisen ja kokemuksesta oppimisen kautta, 20 % osaamisesta muilta opittuna ja 10 % osaamisesta koulutuksien pohjalta. Työssä oppiminen ja sitä kautta oman potentiaalin löytäminen ja kehittäminen nähtiin isoksi osaksi. Tästä syystä *uusien mahdollisuuksien tarjoaminen* työntekijälle katsottiin tärkeäksi. Työntekijän voi esimerkiksi päästää mukaan uusiin projekteihin. Työpaikalla voidaan toteuttaa *työkiertoa, yhteisöopettajuutta ja erilaisia osaamisen jakamisen foorumeita* ja *infoja*. Esimerkiksi työkierron kautta työntekijä voi oppia tunnistamaan itsensä vahvuuksia, mitä hän ei tiennyt itsellään olevan. *Uusien haasteiden ja vastuiden tarjoamista* työntekijälle pidettiin kannattavana. Myös *mahdollisuus epäonnistua* ja *oppia virheistä* mainittiin oleelliseksi.

Koulutuksen ja itse työssä oppimisen lisäksi *mentorointi* mainittiin edistämisen keinoksi useasti. Työpaikoilla voi toteuttaa *seuraajasuunnittelua* ja *roolimalleilta oppimista*. Oppimista pidettiin tarttuvaksi tiimissä ja *vuorovaikutuksessa muiden kanssa*. Pelkän kollegan seuraamisesta voi oppia paljon. Vuorovaikutuksessa työntekijät voivat kysyä, havainnoida ja tehdä yhdessä. Yhdessä tehdessä kulttuurin ja työilmapiirin merkitys korostuu. *Hyvällä ilmapiirillä ja työkulttuurilla* koettiin

olevan merkitystä potentiaalin hyödyntämiseen. Avoin keskustelukulttuuri, turvallinen, auttava, kannustava ja tukeva ympäristö, jossa uskalletaan ottaa asioita esille, nähtiin merkittäväksi. Työpaikalle koettiin hyväksi mieltä omia arvoja ja millaista kulttuuria halutaan luoda. Esimerkiksi rekrytoinneissa koettiin kannattavaksi huomioida, sopiiko uusi henkilö osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Osana hyvää kulttuuria pidettiin toimiva *palautekulttuuri*. Palautteen kerääminen, kuunteleminen ja arjen keskustelu koettiin merkittäväksi.

*Moninaisuuden edistämistä* pidettiin hyvänä edistämisen keinona. Moninaisuuden edistäminen koettiin tuovan organisaatiolle parempia tuloksia moninaisten tiimien ja heidän moninaisen osaamisensa kautta. Moninaisuudesta huolehtimista pidettiin keinona pysyä ajanhermoilla. Moninaisuutta mainittiin voivan edistää tunnistamalla omat ajatusvinoumat ja välttämällä syrjintää ja suosimista. *Objektiivisuus* tulisi huomioida, kuin myös *vastuullisuus*, *lainsäädäntö* ja *yhdenvertaisuus*. Kaikille tulisi haastateltavien mielestä antaa yhdenvertaiset mahdollisuudet hyödyntää potentiaaliaan ja näyttää osaamistaan. Moninaisuutta koettiin voivan edistää jo rekrytointi vaiheessa rekrytoimalla erilaisia osaajia, eikä vain samanlaisia henkilöitä. *Rekrytointia* pidettiin oleellisena potentiaalin edistämisen keinona. Rekrytointiprosessin tulisi toimia haastateltavien mielestä hyvin. Rekrytoinneissa voi käyttää erilaisia menetelmiä potentiaalin tunnistamiseen, kuten strukturoitua haastattelurunkoa ja erilaisia testejä. Rekrytoinneissa korostettiin huomioimaan pitkän aikavälin tavoitteet ja mieltämään tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. *Henkilöstösuunnittelua* pidettiin tärkeänä. Uusille rekrytoitaville pidettiin hyvänä määrittää jo rekrytointivaiheessa tietyt kriteerit ja vaatimukset potentiaallille.

Potentiaalin täysimääräiseen saavuttamiseen vaikuttaa haastateltavien mukaan työntekijän oma kiinnostus, aktiivisuus, asenne ja halu. Yksi merkittävistä edistämisen keinoista koettiin olevan työntekijän *innostamien ja motivointi*. Ihmisen koettiin olevan parhaimmillaan silloin, kun hän on innostunut, motivoitunut ja onnellinen. Motivointia voi lähteä lähestymään esimerkiksi motivaatiotekijöiden kartoittamisen kautta ja luomalla työntekijälle oman *motivaatioprofiilin*. Motivaatiotekijöitä voidaan kartoittaa esimerkiksi RMP- eli *Reiss Motivation Profile* -testin avulla.

Muiksi edistämisen keinoiksi mainittiin *isojen linjojen strategisten tavoitteiden huomioimisen*, kuin myös *työntekijän tavoitteiden huomioimisen*. Keinona voi käyttää henkilöstön tiedottamista siitä, miten potentiaalin hyödyntäminen on osana strategiaa ja miten sitä toteutetaan arjessa. *Työnantajakuvasta huolehtimista* pidettiin tärkeänä. Jos työnantajakuva ei ole kunnossa, potentiaaliset työntekijät vaihtavat työpaikkaa todennäköisemmin. Työntekijän voi pistää suorittamaan myös *testejä*, kuten *persoonallisuustestejä*, *kognitiivisia testejä* ja *psykologisia testejä*. Työntekijän osaamista voi arvioida tekemällä *henkilöarviointeja*, *soveltuvuusarviointeja* ja *erilaisia tehtäviä*. *Henkilöstökyseilyitä* voidaan toteuttaa ja erilaisia *mittaristoja* käyttää. *Teknologia*, *järjestelmät*, *tekoäly* ja

organisaation tietokantojen kasvattaminen koettiin hyödyllisiksi edistämisen keinoiksi. *Benchmarking* mainittiin myös menetelmänä potentiaalin maksimoinnissa.

## 5.5 Potentiaalin hyödyntämisen haasteita

Haastattelukysymyksellä 8 kartoitettiin työntekijän potentiaalin hyödyntämiseen liittyviä haasteita ja niihin mahdollisesti löytyviä ratkaisuja. Taulukkoon 3 on koottu haastatteluissa mainitut haasteet ja niiden ratkaisuehdotukset. Haasteita on myös avattu tekstiin taulukon 3 alle.

Taulukko 3. Luettelo mainituista haasteista ja niiden ratkaisuehdotuksista

Haaste	Ratkaisuehdotus
Mielenkiinnon puute ja muutosvastarinta	Innostus, esihenkilötyö
Huono johtaminen	Johtamisen kehittäminen
Osaamisen puute	Koulutusten toteuttaminen
Ajan puute	Työjärjestelyjen ja resurssoinnin kehittäminen
Yrityksellä ei ole tarjota kehittymismahdollisuuksia tai työntekijän ja työnantajan tavoitteet ja odotukset ovat erilaisia	Strategian hiominen, pitkän aikavälin tavoitteiden tekeminen, pettymysten sietämisen kehittäminen, esihenkilötyö, mahdollisuuksien tarjoaminen, riskinottokyky
Huono sitoutuneisuus	Mahdollisuuksien tarjoaminen, hyvä esihenkilötyö, hyvä ilmapiiri, innostaminen ja motivointi
Liika innostus	Esihenkilötyö, työn mitoitus
Huono potentiaalin mitoitus	Työtehtävien rakentaminen oikean tasoiseksi
Huono ilmapiiri	Ilmapiirin kehittäminen mm. työntekijöiden tuntemisen, vuoropuhelun, luottamuksen ja avoimuuden lisääminen kautta
Epärealistinen käsitys itsestä/työntekijästä ja paineet	Esihenkilötyön ja asenteiden kehittäminen
Huono työnantajakuva	Työnantajakuvan kehittäminen
Puutteet puitteissa	Prosessien ja puitteiden kehittäminen, toimintatapojen määrittely
Etätyö	Vuorovaikutuksen lisääminen
Tekniset haasteet	Järjestelmien kehittäminen ja potentiaalin mitta-asteikon kehittäminen

Haaste, joka nousi haastatteluissa monesti esiin, oli *mielenkiinnon puute*. Kiinnostuksen, innostuksen tai halun puute nähtiin niin työntekijän kuin työnantajan puolen haasteeksi. Työntekijää koettiin voivan saada innostuneemmaksi hyvällä esihenkilötyöllä. Innostuksen valjastaminen koettiin lisäävän organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikkia ei tarvitse kiinnostaa kasvaa täysimittaiseen potentiaaliinsa. Työmaailman arvokkaaksi osaksi koettiin myös ne työntekijät, jotka hoitavat päivittäisen rutiininomaisen työnsä ilman suurempia kehittymishaluja.

Mielenkiinnon puutteen koettiin voivan aiheuttaa *muutosvastarintaa* potentiaalın hyödyntämislle. Työtä on voitu tehdä samalla tavalla useita vuosia ja uudet kehittämissuunnitelmat ja muutokset voivat aiheuttaa ahdistuneisuutta työntekijöissä. Tästä huolimatta muutosvastaisista voi löytyä kykyjä kasvaa ja kehittyä. Heidän kiinnostuksensa ja innostuksensa ei välttämättä näy heti. Muutosta ja jatkuvaa kehittymistä pidettiin merkittävänä yhteiskunnan jatkuvassa muutoksessa mukana pysymiseksi.

Isoksi haasteeksi mainittiin *huono johtaminen*. Huonon johtamisen koettiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Ratkaisuksi tähän nähtiin johtajien rekrytoinnissa kiinnittämisen huomiota henkilön aitoon kykyyn johtaa. Ei kannata rekrytoida vain sellaista, jolta löytyy ainoastaan alan ammattiosaamista. Pahimmaksi tapaukseksi koettiin narsistijohtajan valitseminen. Huono johtaja voi tuhota asenteellaan työntekijän innostuksen ja kukoistamisen. Jos johtajaksi on kuitenkin valikoitunut henkilö, jolla ei ole suurin potentiaali johtamiseen, voi tätä johtajaa koittaa lähestyä esimerkiksi sparraamalla ja tietoisuuden lisäämisellä johtamisesta. Hänen kiinnostuksen kohteitaan voi selvittää, häntä voi tukea ja kannustaa koulutuksiin. Hänen taustaansa voi selvittää muun muassa miettimällä, miksi hänellä ei ole kiinnostusta johtamiseen? Voisiko asialle tehdä jotain esimerkiksi erilaisin työjärjestelyin? Johtamisen rooli koettiin suureksi ja sen tulisi keskittyä haastateltavien mielestä potentiaalın hyödyntämiseen aina kun tämä on mahdollista.

*Osaamisen puute* koettiin haasteelliseksi. Organisaatiolla ei välttämättä ole osaamista hyödyntää potentiaalia. Esihenkilöt ja muut johdon jäsenet voivat olla osaamattomia asian suhteen. Voi olla, että organisaatiossa ei ole ketään, kuka vastaisi osaamisen kehittämisestä. Tähän ratkaisuna nähtiin kouluttaminen ja seuraajasuunnittelu. Isoissa ja kansainvälisissä yrityksissä koettiin, että osaamisen kehittämisen prosessit on kehitetty pitemmälle kuin kotimaisissa ja pienissä yrityksissä.

Nykypäivän yritysmaailma koettiin kovin hektiseksi ja kiireiseksi. Tämä johtaa siihen, että aikaa potentiaalın hyödyntämislle ei välttämättä ole. *Ajan puutteen* haasteeseen ehdotettiin ratkaisumene-  
telmiksi työjärjestelyjen ja resurssoinnin kehittämistä. Yritys voi miettiä esimerkiksi onko kaikki palaverit välttämättömiä? Voisiko jotain automatisoida, jolloin aikaa vapautuisi muuhun? Miksi toimimme niin kuin toimimme? Voisiko jokin toinen tapa tehdä olla tehokkaampi?

*Lyhyt katsomiskanta ja pitkän aikavälin tavoitteiden suunnittelemattomuus* nähtiin haasteeksi. Tähän liittyy haastattelujen perusteella talouskriisi, kvartaalitalous ja se, että yrityksen elinkaarta ei ole mietitty pitkälle. Yritykset eivät välttämättä tee suunnitelmia, joissa nähtäisiin, että saman työntekijän potentiaalia hyödynnettäisiin vielä useiden vuosien päästä. Tämän koettiin laskevan työntekijöiden motivaatiota. Tämän koettiin vaikuttavan myös siihen, että omaa osaamista ei näytetä. Työnantajalla ja työntekijällä voi olla *erilaisia tavoitteita ja odotuksia*. Yrityksellä ei ole välttämättä aina tarjota työntekijälle kehittymismahdollisuuksia, vaikka se havaitsisikin työntekijän potentiaaliisuuden. Tämä koettiin vähentävän työntekijöiden *sitoutuneisuutta*. Sen koettiin passivoivan työntekijöitä. Haastateltavat kokivat, että potentiaalisia työntekijöitä olisi varmasti paljonkin, mutta monen potentiaali jää piiloon ja hyödyntämättä.

Joskus voi tulla vastaan tilanteita, joissa työntekijä on *liian innostunut* työstään. Innostunut ei välttämättä huomaa omia henkilökohtaisiaan rajojaan. Silloin riskinä on työntekijän ajautuminen *burn outtiin*. Tässä ratkaisuna nähtiin esihenkilötyö ja työn mitoituksen kehittäminen. *Työn mitoitus* potentiaaliin sopivaksi koettiin haasteeksi. Tehtävät voivat olla huonosti rakennettuja ja esimerkiksi liian haastavia ja vaativia suhteutettuna työntekijän taitotasoon. Jotta työn saisi mitoitettua työntekijälle sopivaksi, koettiin tarvittavan jatkuvaa vuoropuhelua työntekijän kanssa. Tärkeäksi koettiin, että työpaikalla pitäisi saada oikeat työntekijät oikeisiin tehtäviin. Valitettavasti aina tämä ei ole mahdollista. Työnantajalle ei ole välttämättä tarvetta tai mahdollisuutta antaa sopivaa tehtävää.

*Huono ilmapiiri* koettiin haasteeksi. Huonon ilmapiirin koettiin näkyvän muun muassa luottamuksen, avoimuuden ja hyvän vuoropuhelun puutteena. Huonossa ilmapiirissä voi ilmetä ennakko-oletuksia, muutosvastarintaa ja henkilökemioiden kohtaamattomuutta. Ilmapiiriä kannattaisi kehittää ja pysähtyä työntekijöiden äärelle ja opittava tuntemaan heidät. Tämän koettiin auttavan potentiaalin hyödyntämisessä.

*Käsitys itsestä* voi ilmetä välillä potentiaalin hyödyntämisen esteeksi. Työntekijä tai työnantaja voi yli- tai aliarvioida työntekijän kyvyt. Esimerkiksi eri kansalaisuuksien välillä voi huomata eroavaisuuksia. Suomalaisilla on taipumusta vähätellä osaamistaan, kun taas toisella puolen maailmaa voidaan olla hyvinkin kunnianhimoisia. Työntekijällä voi olla itsetuntemuksen puutetta tai epärealistisia käsityksiä itsestä, jotka estävät potentiaalin näkymisen. Näihin voi auttaa esimerkiksi esihenkilön apu realistisen potentiaalin tiedostamisessa. Työntekijä tai työnantaja voi aiheuttaa *paineita* siitä, mitä tulisi olla. Tämä voi estää potentiaalin kukoistamisen.

Muiksi haasteiksi määriteltiin *huono työnantajakuva*, joka vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Huono työnantajakuva voi syntyä esimerkiksi jos *olosuhteet* potentiaalin kukoistamiselle eivät ole kunnossa. Tärkeäksi koettiin puitteista ja prosessien toimivuudesta huolehtimisen. Lisääntyneet *etätyöt* koettiin riskiksi potentiaalin kehittymiselle. Etätöissä ei ole yhtä paljon vuorovaikutusta,

jossa osaaminen ja innostus voisivat tarttua. Etätöissä hiljainen tieto ei siirry. Vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa koettiin merkitykselliseksi. Haasteeksi koettiin *teknisenpuolen haasteet*. Työpaikalle ei ole välttämättä esimerkiksi järjestelmiä, jotka tukisivat potentiaalin käsittelyä. Olemassa olevia järjestelmiä ei myöskään aina koettu toimiviksi.

## 5.6 Muita näkemyksiä

Viimeisellä kysymyksellä haastateltaville haluttiin tarjota vapaa sana aiheeseen ja mahdollisuus täydentää aikaisempia vastauksiaan. Vastauksista ilmeni, että työntekijöiden potentiaalia toivottiin opittavan arvostamaan enemmän ja näkemään sen tuomat hyödyt. Mahdollisuuksien antamista ja riskinottoa kaivattiin lisää. Organisaatioita kannustettiin lähtemään rohkeasti kokeilemaan potentiaalin hyödyntämistä. Organisaatioilta toivottiin lisää muutoshalukkuutta. Potentiaalin hyödyntämisen nähtiin korreloivan organisaation muutoshalukkuuden kanssa. Työntekijöihin luottamista kaivattiin lisää. Tärkeänä pidettiin, että osattaisiin tunnistaa potentiaaliset henkilöt. Myös lisää osaamista aiheesta kaivattiin.

Hyvän johtamisen tärkeyttä korostettiin. Johtajilta kaivattiin positiivista itsetuntoa, eikä sellaista, millä pönkitetään omaa itsetuntoa. Johtajien koettiin tärkeäksi ymmärtää, että muiden kehittyminen ei ole itseltä pois. Johtajilta kaivattiin paljon vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja työntekijöiden tuntemista. Näin tunnistettaisiin paremmin potentiaaliset työntekijät ja saataisiin hyöty irti heidän potentiaaleistaan. Innostuksen tarttumisen merkitys vuorovaikutuksessa nostettiin esille. Turvallisen ilmapiirin luomista ja välittämistä pidettiin hyvänä. Johtajalle suotiin myös inhimillisyys ja mainittiin, että myös johtaja voi tehdä virheitä.

Rekrytoinneissa korostettiin moninaisuuden huomioiminen ja kannustettiin rekrytoimaan erilaisia henkilöitä. Jokaisessa ihmisessä nähtiin olevan potentiaalia. Moninaisissa työyhteisöissä nähtiin olevan enemmän osaamista ja valmiutta muutoksessa mukana pysymiseen. Potentiaalin hyödyntämisellä uskottiin olevan jopa laajempia myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijän potentiaali nähdään osana organisaation menestystä ja mitkä tekijät edistävät sen täysimääräistä saavuttamista. Lisäksi haluttiin kartoittaa potentiaalin määritelmiä ja siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että potentiaalin voi määritellä usealla tavalla. Potentiaali nähtiin etenkin piilevinä kykyinä, taitoina, tietoina ja osaamisena. Tämän lisäksi potentiaaliin liitettiin vahvasti kiinnostus, innostus, motivaatio ja tunne kuokoistamisesta. Potentiaali nähtiin asiana, jota voi kehittää ja jonka hyödyntäminen voi merkittävästi vaikuttaa organisaation menestykseen.

Haastattelujen tuloksista ja tietoperustasta käy ilmi, että työntekijän potentiaalin hyödyntäminen nähdään organisaation kilpailukykyä tuottavana tekijänä. Työntekijän potentiaali voi auttaa organisaatiota pysymään muuttuvan maailman mukana ja vastata nykypäivän työelämän ja työntekijöiden vaatimuksiin. Työntekijän potentiaalin hyödyntäminen nähtiin tuovan merkitystä luomalla työhönsä sitoutuneimpia työntekijöitä, joilla on paloa tehdä työtään. Tällä koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia muun muassa organisaation tuloksellisuuteen. Tietoperustan näkemykset tukevat haastatteluista saatuja näkemyksiä. Tietoperustasta käy ilmi, että työntekijän vahvuuksiin keskittyminen lisää muun muassa työntekijöiden työhyvinvointia ja työn imua. Tämä näkyy muun muassa sitoutumisen ja työsuorituksen parantumisena ja siten myönteisesti työn tuottavuudessa ja asiakasuskollisuudessa.

Työntekijän potentiaalin täysimääräisen saavuttamisen edistämiseksi löytyi useita keinoja ja lähestymistapoja. Yhtä oikeaa tapaa toimia ei ole. Ennen kuin edistäviä keinoja voidaan käyttää ja potentiaalia hyödyntää, on potentiaali ensin tunnistettava. Tunnistamisen keinoiksi saatiin tulokseksi muun muassa itsetuntemuksen kehittäminen, aktiivinen vuorovaikutus ja erilaiset arviointimenetelmät. Etenkin esihenkilön rooli nähtiin tärkeässä asemassa potentiaalin tunnistamisessa. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä pidettiin työntekijän tukemista, havainnointia, kuuntelemista ja tuntemista. Pelkkä potentiaalin tunnistaminen ei kuitenkaan koettu riittäväksi. Tarvitaan niin työntekijän kuin työnantajan innostusta, kiinnostusta ja halua potentiaalin hyödyntämiselle. Näiden valjastamiseksi voidaan esimerkiksi selvittää henkilön motivaatiotekijät ja kiinnittää huomiota johtamistyyliin.

Tietoperustassa lähdettiin lähestymään edistäviä tekijöitä positiivisen johtamisen kautta. Edistäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi PRIDE-teorian, Voimakehän, Joharin ikkunan, VIA-kartoituksen, luontaisten taipumusten tai NLP:n hyödyntäminen. Opinnäytetyössä mainittujen menetelmien lisäksi menetelmiä on olemassa enemmänkin. Teoria ja haastattelututkimuksen tulokset tukivat toisiaan. Molemmista ilmeni muun muassa johtamisen tärkeys, moninaisuuden huomioiminen, hyvän ilmapiirin, innostamisen, motivoinnin ja palautteen annon merkitys. Tuloksista tulee esiin testien, mittareiden ja kyselyiden hyödyntäminen. Edistäviksi tekijöiksi nähtiin muun muassa koulutus,

mentorointi, kehityskeskustelut ja henkilöstösuunnitelmat. Tärkeäksi koettiin mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijälle. Organisaatioita kannustettiin olemaan rohkeampia, luottamaan työntekijään, tarjoamaan hänelle haasteita ja ottamaan laskelmoivia riskejä.

Työntekijän potentiaalin hyödyntäminen ei koettu kuitenkaan olevan mutkatonta. Haasteiksi koettiin esimerkiksi huono johtaminen kuin myös mielenkiinnon ja osaamisen puute. Nykypäivän haasteiksi koettiin etätyö, tekniset ongelmat ja kiire. Haasteita voivat olla epärealistiset kuvat ja paineet työntekijää kohtaan. Muiksi haasteiksi ilmeni huono sitoutuneisuus, -työnantajakuva, ja -ilmapiiri, liika innostus, huono potentiaalin mitoitus ja puutteet puitteissa. Moninaisuuden ja eettisten näkökulmien huomioiminen tuovat omat haasteensa.

## **6.1 Johtopäätökset**

Tulokset vastaavat tutkimusongelmien kysymyksiin ja tämän perusteella voi sanoa, että opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Kokonaisuudessaan saatiin luotua laaja kattaus eri näkemyksiä työntekijän potentiaaliin liittyen. Johtopäätökseksi voidaan sanoa, että työntekijän potentiaalin hyödyntäminen nähdään merkittävänä organisaation menestykseen vaikuttavana kilpailukykyä tuottavana tekijänä. Aiheeseen löytyy laajasti erilaisia näkemyksiä, menetelmiä, työkaluja ja lähestymistapoja, joilla edistää työntekijää saavuttamaan hänen täysimääräinen potentiaalinsa. Opinnäytetyö voi nostaa aiheita esille ja toimia inspiraation lähteenä, joka innostaa tutustumaan aiheeseen tarkemmin. Opinnäytetyö voi tarjota hyviä lähtökohtia jatkotutkimuksia varten. HR:lle, organisaation johdolle ja muille aiheesta kiinnostuneille opinnäytetyö voi tarjota hyviä näkökulmia oman toiminnan tueksi.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka asianmukaisesti, luotettavasti ja huolellisesti aineisto on kerätty ja kuinka uskottavasti muut uskovat tulokset tosiksi ja kuinka luotettavina he niitä pitävät. Eettisyyden arvioinnissa katsotaan sitä, miten eettisiä periaatteita on noudatettu jokaisessa tutkimuksen eri vaiheissa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 5.) Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu muun muassa se, että tutkija on kunnioittanut tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkijan on tullut huolehtia siitä, että tutkimus ei aiheuta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisölle tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Haaga-Helian ammattikorkeakoulu 2024.) Tässä tutkimuksessa eettisyys pyrittiin huomioimaan noudattamalla hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja huomioimalla tutkimuseettiset näkökulmat. Haastattelututkimuksessa toteutettiin eettinen ennakoarviointi ja pyydettiin haastateltavilta suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Saatua haastatteluaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti.



Tutkimustulokset on anonymisoitu poistamalla henkilötiedot ja käsittelemällä saatua aineistoa siten, että siitä ei voi tunnistaa kuka on vastannut ja mitä.

Luotettavuutta on käsitelty perinteisesti reliaaabeliuuden ja validiuden käsitteiden kautta. Näitä ei kuitenkaan pidetä parhaiten soveltuvina laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. (Puusa ym. 2020, luku 5.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi sen sijasta arvioida muun muassa tulosten käsittelyn, menetelmien, dokumentaation, analyysien ja perustelujen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2.2.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että sen tietoperustassa on käytetty laajasti eri lähteitä. Lähteinä on pyritty käyttämään uutta tietoa lähinnä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lähteisiin on viitattu tekstiviittein. Esiin on pyritty nostamaan menetelmiä, joilla on tieteellistä taustaa. Haastattelututkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on pyritty lisäämään kertomalla tutkimuksen toteutus, kulku ja tutkimusmenetelmät selkeästi ja avoimesti. Tämä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden.

Haastattelujen luotettavuutta ja laatua parantaa se, että haastateltaviksi valittiin joukko edustajia, joilta löytyi useamman vuoden kokemusta HR:n tai johdon tehtävistä. Haastatteluille oli varattu tietty aika, jolloin oli mahdollisuus keskittyä häiriöttä vain haastatteluun. Haastateltavat eivät tienneet toistensa vastauksista, joten toisten vastaukset, eivät vaikuta vastauksiin. Haastattelujen ilmapiiiri oli rento, avoin ja ystävällinen. Haastateltaville kerrottiin, että kaikki näkemykset ovat tervetulleita ja oikeita ja väärä vastauksia ei ole. Haastatteluista saatujen tulosten laatua parantaa se, että litterointi toteutetaan niin nopeasti kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Tätä opinnäytetyötä tehdessä litterointi ja tallenne muodostui heti haastattelujen aikana. Tämä mahdollisti sen, että kaikki näkemykset saatiin tarkasti ylös. Litterointeja alettiin tiivistää heti haastattelujen jälkeen. Kaikki haastattelut toteutettiin samalla tyylillä etänä, samalla haastattelurungolla, muistiinpanojen, litteroinnin ja tallenteen avulla. Tämä luo samanlaiset olosuhteet eri näkemysten ja tulosten synnylle. Muun muassa samanlaiset olosuhteet litteroinnille lisää luotettavuutta. Haastatteluista saatua aineistoa on analysoinut vain yksi henkilö. Tämä lisää analysoidun aineiston tulkintavirheen mahdollisuutta. Jos useampi henkilö käsitelisi haastatteluista saatua aineistoa ja tulkitsisi sitä samalla tavalla, voitaisiin tuloksia pitää luotettavampina. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.2 & 8.2.1.)

Objektiivisuutta pidetään tieteellisyydessä ihanteena. Täydelliseen objektiivisuuteen on kuitenkin mahdotonta päästä sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Objektiivisuuteen on pyritty kiinnittämään huomiota tässä tutkimuksessa pysymällä objektiivisena haastattelutuloksia analysoidessa ja itse haastattelutilanteessa. Haastateltavat ovat saaneet vastata vapaasti ennalta määritelyihin kysymyksiin. Haastattelija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman neutraali ja pyrkinyt olemaan johdattelematta haastateltavia vastaamaan jotain tiettyä. Haastatteluista saatua aineistoa on pyritty käsittelemään objektiivisesti ja huolellisesti, tuomalla kaikki näkemykset esiin

mahdollisimman muuttumattomina, mutta kuitenkin tiivistetyksi luokiteltuna. Tietoperustaa kirjoittaessa objektiivisuus on pyritty huomioimaan tuomalla esiin laajasti eri näkökulmia aiheeseen, referoiden lähteitä. Omia mielipiteitä ei ole tuotu esiin tietoperustassa. Tietoperustaan on poimittu lähinnä myönteisiä asioita aiheesta. Vastakkaisten näkemysten lisääminen voisi lisätä objektiivisuutta.

### 6.3 Haasteet opinnäytetyöprosessissa

Jos lähtisin tekemään opinnäytetyötä uudelleen tästä aiheesta niin mieltäisin sen rajausta vielä tarkemmin. Haasteeksi opinnäytetyötä tehdessä muodostui monien menetelmien ja lähestymistapojen paljous ja yhtenäisen kokonaisuuden luominen. Toisaalta aiheeseen liittyviä näkemyksiä löytyi paljon, toisaalta taas ei. Suoraan ja laajasti juuri aihetta koskevia lähteitä ei tuntunut löytyvän. Sen sijaan näkökulmia, jotka sivuavat aihetta jollain tapaa, löytyi paljon. Kokoavaa näkemystä aiheesta ei tuntunut juurikaan löytyvän. Tämän takia aiheeseen liittyviä teemoja tuli paljon yhdistellä ja miettiä liittyisikö tämä tähän kokonaisuuteen.

Haasteena oli myös sopivan käsitteistön löytäminen. Välillä tuntui, että sopivia sanoja asiaa kuvaamaan ei löydy tai jos löytyi niin eri sanoja tulisi yhdistellä paljon, jolloin lauseista tulisia pitkiä ja vaikeasti ymmärrettäviä. Esimerkiksi opinnäytetyön nimeä mietittiin paljon. Mitä sanoja tulisi käyttää potentiaalin yhteydessä? Puhutaanko potentiaalin kehittämisestä, vahvistamisesta, edistämisestä, tunnistamisesta vai hyödyntämisestä? Käytetäänkö maksimointia, täysimääräistä saavuttamista, kukoistamista vai jotain muuta sanaa potentiaalin kanssa?

Tutkimustietoa, joka suoraan liittyisi aiheeseen, oli haastavaa löytää. Ehkä tästä osan selittää esimerkiksi positiivisen psykologian tieteenhaaraan nuoruus. Se on syntynyt vasta 2000-luvulla (Valonmeri 2023, 303). Kenties laajempaa tutkimusta aiheesta ei ole vielä syntynyt. Lähtöajatukseni opinnäytetyötä tehdessäni oli, että se toisi esiin aiheeseen liittyvät näkökulmat. Näistä muut voisivat oman mielenkiintonsa mukaan lähteä tutkimaan aihetta lisää. Näkökulmien paljous kuitenkin yllätti ja haasteena oli miettiä, mitä kaikkea niistä nostaa esiin. Mietin työtä tehdessä paljon, että jäikö jokin näkökulma pienemmälle huomiolle kuin, mitä se ansaitsisi. Olisiko joitakin näkökulmia tullut nostaa esiin, joita ei nostettu? Olisiko työ pitänyt rajata tarkemmin käsittelemään vain jotain tiettyä näkökulmaa?

Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen. Minusta työssä on hyvä, että monia näkökulmia on nostettu esiin yhden sijasta. Ehkä opinnäytetyön luonteeseen olisi sopinut paremmin keskittyä vain yhteen asiaan. Toisaalta kattava pintaraapaisu aiheeseen tuntuu olevan kohdillaan. Tästä on hyvä jatkaa lisätutkimusten tekoa. Kenties rajauksen haaste ja haaste yhtenäisen kokonaisuuden luomisesta kertoo, että sellaisen luomiselle olisi tarvetta. Toisaalta voiko sellaista saavuttaa? Ihmisellä

on luontainen halu yksinkertaistaa asioita (Dugan 2024, luku 4). Tästä halusta huolimatta yksinkertaista vastausta potentiaalin maksimoimiseksi ei tunnu olevan saatavilla. Ihmisiä on paljon erilaisia ja niin on menetelmiäkin. Se mikä toimii toiselle, ei välttämättä toimi toiselle.

#### **6.4 Jatkokehittämissideat**

Käytin opinnäytetyössäni paljon Sanna Wenströmin teoksia lähteenä. Wenström mainitsee kirjasaan, että vahvuuksien kokoavaa jäsennyksmallia ja aiheeseen liittyvää käsitteistöä ei ole ollut. Sellaista hän on kuitenkin pyrkinyt luomaan. (Wenström 2022, 17.) Tämän kaltaisille kokoaville teoksille kenties olisi sijaa, jotka käsittelisivät aihetta enemmän yritysmaailman kautta ja itse potentiaalia laajemmin. Sellaista itse olisin kaivannut tätä opinnäytetyötä tehdessä lukuisten eri näkökulmien sijasta, joita ei ollut suoranaisesti liitetty toisiinsa. Kaipaisin potentiaalin liittämistä selkeämmin käsiteltäviin teemoihin. Käsitteistön luomista aiheelle. Lisää tutkimusta potentiaalin vaikutuksista, hyödyistä ja haasteista organisaation menestykseen. Tutkimusta edistävästä tekijöistä ja nimenomaan potentiaaliin liittyvien mittareiden, testien ja arviointien luomista. Voisiko uutta teknologiaa käyttää jotenkin potentiaalin hyödyntämiseen? Tutkimusta voisi tehdä myös siitä, milloin potentiaalin hyödyntäminen on kannattavaa, kelle ja mihin tilanteisiin se sopii. Aihe tuntui kiinnostavan monia. Uskon, että aiheen nostamisesta esille ja siihen tarkempi perehtyminen ja tutkimuksen lisääminen voisivat hyödyttää useita tahoja.

#### **6.5 Oma oppiminen ja kiitokset**

Opinnäytetyötä tehdessä opin aiheesta syvällisemmin. Tiedän nyt tarkemmin eri johtamisen keinoista, menetelmistä ja työkaluista, joilla tukea työntekijän kukoistamista. Tiedostan nyt johtajan ja HR:n roolin paremmin. Ymmärrän, mitä nykypäivän johtajilta odotetaan ja kuinka tukea niin johtajia kuin työntekijöitä HR:nä. Opin itseni johtamisesta lisää. Opin siitä, kuinka suunnitella, toteuttaa ja aikatauluttaa projekti. Opin lisää tiedonhausta ja kirjoittamisesta. Opin ottamaan huomioon muun muassa eettiset periaatteet tutkimusta tehdessä. Osaamiseni karttui haastatteluprosessin toteuttamisesta ja sain arvokasta kokemusta haastattelujen pitämisestä. Haluankin kiittää haastateltavia tutkimukseen osallistumisesta ja tutkimuksen mahdollistamisesta. Kiitos kuuluu myös ohjaajalleni tuesta ja kannustuksesta opinnäytetyöprosessin aikana.

## Lähteet

- Dugan, J. 2024. Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives: Cultivating Critical Perspectives. Jossey-Bass. Hoboken. E-kirja. Luettu: 10.1.2025.
- Erikson, T. 2019. Laiskat alaiset ympärilläni: Miksi jotkut työntekijät eivät tunnu saavan yhtään mitään aikaiseksi? Atena. Jyväskylä. Äänikirja. Luettu: 27.11.2024.
- Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. 2024. Aineistonhallinta opinnäytetyössä: Tutkimusetiikka. Luettavissa: [https://libguides.haaga-helia.fi/Aineistonhallinta\\_opinnaytetyossa/Tutkimusetiikka](https://libguides.haaga-helia.fi/Aineistonhallinta_opinnaytetyossa/Tutkimusetiikka). Luettu: 6.2.2025.
- Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Pro. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.12.2024.
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 27.9.2024.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu: 5.11.2024.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.11.2024.
- Krogerus, M. & Tschäppeler, R. 2012. Pieni suuri päätösten kirja: 50 toimivinta ratkaisumallia. Atena. Jyväskylä.
- Laaksonen, H., Ollila, S., Himanen, S., Lehto, K., Loppela, K., Salin, S., Sinkkonen, M., Syvänen, S., Tikkamäki, K. & Vartiainen, P. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.12.2024.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

- Lehto, P. 23.4.2020. Big Five -malli kuvaa viisi suurta persoonallisuuden piirrettä. Tietoa mielestä Evermind. Luettavissa: <https://www.evermind.fi/viisi-suurta-persoonallisuuden-piirretta/>. Luettu: 11.12.2024.
- Leinonen, A. & Saarela, L. 9.3.2018. Mitä kuuluu HR:n tehtäviin? Jamk. Blogi. Luettavissa: <https://blogit.jamk.fi/liiketalous/2018/03/09/mita-kuuluu-hrn-tehtaviin/>. Luettu: 16.12.2024.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Nivala, M. s.a. Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Mercuri International. Blogi. Luettavissa: <https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>. Luettu: 3.1.2025.
- Nordic Network for Adult Learning. 2020. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Luettavissa: [https://nll.org/wp-content/uploads/2022/11/NVL\\_Kompetensutveckling\\_report\\_Finnish\\_280521.pdf](https://nll.org/wp-content/uploads/2022/11/NVL_Kompetensutveckling_report_Finnish_280521.pdf)  
Luettu: 24.2.2025.
- Opinvoimala. s.a. Vahvuudet. Luettavissa: <https://www.opinvoimala.fi/sivu/vahvuudet>. Luettu: 13.1.2025.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Peda.net. s.a. Omien vahvuuksien tunnistaminen. Luettavissa: <https://peda.net/aanekoski/hankkeet/paattyneita-hankkeita-arkisto/hohto-hanke/ovtl>. Luettu: 13.1.2025.
- Pelkonen, E. s.a. Mitä tarkoitamme ihmisen potentiaalilla. Sitkeä selviytyjä. Blogi. Luettavissa: <https://sitkeaselviytyja.fi/sitkea-selviytyja/mita-tarkoitamme-ihmisen-potentiaalilla/>. Luettu: 7.1.2025.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkola, P. 10.9.2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämiseksi kohti työn imua. Työelämän tutkimus. Luettavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.97977>. Luettu: 19.11.2024.
- Saarenpää, J. 2022. Löydä vahvuuspotentiaalisi: Oman elämän Ikigai. Minea. Helsinki.
- Saramies, A., Solovjew, M. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä -NLP työhyvinvoinnin välineenä. TJS Opintokeskus. Helsinki.

Suomalaisen työn liitto. 23.2.2017. Tutkimus: Lähes 70 % suomalaistyöntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin. Suomalainen työ. Luettavissa:

<https://www.epressi.com/tiedotteet/markkinointi/tutkimus-lahes-70-suomalaistyontekijoista-kokee-ettei-heidan-vahvuuksiaan-tunnisteta-riittavan-hyvin.html>. Luettu: 25.2.2025.

Taito Research. 26.10.2021. Potentiaali ratkaisuna osaajapulaan? Blogi. Luettavissa:

<https://www.taitoresearch.com/fi/blogi/potentiaali-ratkaisuna-osaajapulaan>. Luettu: 25.11.2024.

Taitotalo. s.a. Luontaiset taipumukset. Luettavissa: <https://www.taitotalo.fi/koulutukset/johtaminen/40794-6377-6530-luontaiset-taipumuksetm>. Luettu: 18.10.2024.

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.11.2024.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – Yhdessä! Kauppakamari. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. 2021. Eettinen kuormitustyössä. Luettavissa: <https://tkk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Eettinen-kuormitus-tyossa.pdf>. Luettu: 8.1.2025.

Väänänen, E. s.a. Näin Joharin ikkuna auttaa kehittämään itsetuntemustasi. Elina Väänänen.

Blogi. Luettavissa: <https://www.elinavaananen.fi/nain-joharin-ikkuna-auttaa-kehittamaan-itsetuntemustasi/>. Luettu: 18.11.2024.

Vahvuuttamo. s.a. VOIMAKEHÄ® Special. Luettavissa: <https://voimakeha.fi/palvelut/voimakeha-special/>. Luettu: 11.11.2024.

Valonmeri, M. 2023. Herkät johtajat. Basam Books. Helsinki.

VIA Institute on Character. 2024. The VIA Character Strengths Survey. Luettavissa:

<https://www.viacharacter.org/account/register>. Luettu: 18.11.2024.

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

Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Whitter, B. 2021. Human experience at work: Drive performance with a people-focused approach to employees. Kogan Page. Lontoo & New York. E-kirja. Luettu: 20.2.2025.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.