

ILONA RAUHALA - MAKKE LEPPÄNEN - ANNAMARI HEIKKILÄ

# Pääasia

---

**Organisaation  
psykologinen  
pääoma**

©talentum



© Talentum Media Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-2029-0

ISBN 978-952-14-2030-6 (sähkökirja)

Kansi, kuvitukset ja taitto: Heikki Rönkkö, Timo Ketola (Pohjolan Mylly)

Painettu EU:ssa

Palaute kirjasta: [www.talentumshop.fi](http://www.talentumshop.fi)

# Foreword by Fred Luthans

I appreciate the opportunity to write the foreword to this book bringing my concept of Psychological Capital to Finnish organizations. Over a dozen years ago, I drew from the then just emerging positive psychology movement to formulate positive organizational behavior (POB). My intent was to apply a new positive approach to human resource development, performance management, and leadership that I termed psychological capital or simply PsyCap. My goal from the beginning was to bring a scientific, evidence-based positive approach to leadership and human resource management. Previous positive approaches have almost always been based on “soft”, non-research opinions and limited experience. They often had popular appeal, but lacked demonstrated impact on development, performance and sustainability. This book is based on my scientifically based concept of PsyCap.

In order to be included in PsyCap, the psychological resources found in positive psychology had to meet the following criteria: (1) be based on theory and research; (2) have valid measurement; (3) be “state-like” and thus open to development; and (4) have demonstrated empirical impact on desired organizational attitudes, behaviors, and especially, performance. After a

comprehensive analysis of the positive psychology literature, the constructs that best met these inclusion criteria were: (1) hope (the will and the way); (2) efficacy (confidence); (3) resiliency (bouncing back and beyond from adversity); and (4) optimism (a positive attribution style and expectancy of the future). These four positive psychological resources (using the impactful acronym HERO to remember them) combine to formulate psychological capital (PsyCap). Our published research in the top management and HR academic journals indicated that overall PsyCap is a better predictor of outcome variables than any one of the components (i.e., PsyCap is a higher order, core construct). In addition, we have not only validated both a self-report and implicit measures of PsyCap, but we have also demonstrated through randomized control group experimental designs that PsyCap can be developed in short training programs, and cause performance to improve. Importantly, in a recent meta-analysis of over fifty samples in all types of organizations, we found that PsyCap is significantly related to desired attitudes, behaviors and performance.

I provide this very brief background and research results on PsyCap because I want to inform you that the PsyCap this book is bringing to Finland is based on very sound theory, research, valid measurement and evidence-based application. The authors are very knowledgeable about PsyCap and recently brought me to Finland to keynote a conference on PsyCap. I had traveled to other Scandinavian countries and Russia, but never Finland. I was quickly captivated not only by the wonderful hospitality I received, but also your country's extremely interesting history and culture. Most of all I was impressed by the Finnish people I met. Academics, professional managers

and lay people were all interested and open to new ideas and were enthusiastic about the value of positivity in general and PsyCap in particular.

The reception PsyCap has received around the world has been very gratifying for me. This excellent comprehensive book on PsyCap is very relevant and should be very appealing to Finnish organizational psychologists, consultants, practicing managers, and really anyone who is interested in the power of a positive approach to work and life. PsyCap can be applicable not only to improve the effectiveness of Finnish organizations in both the public and private sectors, but can also be used to enhance one's relationships, health and overall well-being.

May the PsyCap Force Be With You and Yours!

*Fred Luthans, August 12, 2013*



**Luotammeko itseemme?**

**Uskomme, että meillä on kaikki,  
mitä tarvitsemme onnistuaksemme?**

**Mitä uskomme pystyvämme tekemään?**

**Mitä meistä voi tulla?**

**Ihminen ei ole laatikko**





# Aluksi

Maailman ja liike-elämän toimintalogiikka muuttuu valon nopeudella. Paperiteollisuus dippaa, teknologia kehittyy älykkäämmäksi, tuotanto siirtyy maasta toiseen ja maailmanlaajuinen talous haastaa jokaisen peräkylän mikroyrittäjän pohtimaan, mitä globaalius tarkoittaa hänen kannaltaan. Toiminnot siirtyvät nettiin, eivätkä yritykset enää tarvitse liikehuoneistoa arvostetusta osoitteesta.

Monissa tilanteissa on loppujen lopuksi kysymys siitä, luotammeko, että meillä on kaikki se, mitä tarvitsemme menestyäksemme myös tulevaisuudessa? Mitä pystymme yhdessä kuvittelemaan saavamme aikaan?

Cheek kysyy laulussaan: ”Et sä tiedä kuka mä luulen olevani?!” Cheekin röyhkeä ja itseensä luottava asenne haastaa kuulijan pohtimaan, kuka hän luulee olevansa ja luottaako hän siihen, että osaa asiansa vaikka *sokkona ilman käsii*.

Futiskentällä pelaajien hartioiden asento kertoo, onko itseluottamus alhaalla vai korkealla. Onko rinta sopivasti auki, vai onko se hiukan kiinni, jolloin kiinni ovat aivotkin. Mitä yrityksenne työntekijät vastaavat kysymykseen: ”Voiko meistä tulla alamme huippuja?” Jos joukossa on yksikin ihminen, joka ei usko, että näin voisi tapahtua, asenne haittaa muidenkin oppimista, kehittymistä ja röyhkeää uskallusta ajatella asiat niin totaalisen uusiksi, että yhteisö varmasti

lunastaa olemassaolon oikeutuksen. Homma kaatuu tai nousee sen varassa, millainen porukan itseluottamus on. Tekevätkö he työtään tappiomielialalla vai terveellä luottamuksella siihen, että hoidamme tämän homman jatkossakin?

Onko tämä itseluottamus myötäsyttyinen ominaisuus, joka ihmisellä joko on tai ei ole? Voiko siihen vaikuttaa? Jos voi, miten? Pelaanko elämäni ja busi-  
nekseni niillä itseluottamuskorteilla, jotka minulle syntymässäni suotiin? Onko johtajan tyydyttävä siihen, että jengillä on ne kortit, jotka heille on sattumalta jaettu? Voiko johtaja vaikuttaa porukansa kollektiiviseen itseluottamukseen? Jos voi, miten se tehdään? Voiko sitä oppia?

### **Ihmiset sotkevat toimivat prosessit!**

Taloudellinen, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma eivät yksinään enää riitä selittämään, miksi toiset organisaatiot menestyvät ja toiset eivät. Näiden rinnalla on tärkeää tarkastella yhteisön psykologista pääomaa: toiveikkuutta, optimismia, sinnikkyyttä ja itseluottamusta. Psykologinen pääoma nimittäin ratkaisee pelin.

### **Kirjallamme on kolme viestiä:**

1. psykologisella pääomalla on merkitystä
2. organisaation psykologisen pääoman kehittäminen on yhteisön asenteen johtamista
3. psykologista pääomaa kehitetään ja johdetaan arjen pienillä teoilla.

Eräs toimitusjohtaja tuskaili: ”Muuten kuuluu hyvää, mutta on se vaan hankalaa, kun ihmiset sotkevat nämä meidän täydelliset prosessit.”

Insinööritieteiden lahja maailmalle on kiistaton. Rakastamme kaikkea sitä, mitä insinööritieteet ovat saaneet aikaan. Mutta kun prosessit optimoidaan niin tehokkaiksi, että hengähdys- ja ajattelutaukoa ei näy missään, käy ihmisille huonosti. Suomessa 400 000 ihmistä syö masennuslääkkeitä, sairauspoissaolukemat rehottavat, ennenaikaiset eläkkeet lisääntyvät ja ihmiset haaveilevat lyhyemmistä työurista, vaikka yhteiskunnan haasteet vaativat niiden pidentämistä. On kysyttävä, mitä meidän täytyy tehdä toisin.

Haastavina aikoina ei pitäisi tutkia organisaation ilmapiiriä, vaan johtaa sitä. Kaikkihan sen tietävät, että kun ei mene hyvin, ihmiset ovat huolissaan työpaikkojensa puolesta, yt-neuvottelut herättävät pelon ilmapiiriä ja työt pitäisi pysyä tekemään pienemmillä resursseilla. Samaan aikaan pitäisi olla luova, löytää uusia liiketoiminta-alueita ja tehostaa prosesseja.

### **Psykologisen pääoman faktat**

Psykologisen pääoman ulottuvuudet – toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus – korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. Ne ovat kehitettävissä olevia ominaisuuksia niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisestikin.

Nebraska-Lincolnin yliopiston johtamisen professori Fred Luthansin tutkimusryhmän lukuisat tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä ja sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön ja oppiessaan uusia toimintatapoja. He ovat joustavampia organisaatioiden muutostilanteissa.

Psykologinen pääoma on yhteydessä myönteisiin tunteisiin ja sitä kautta parempaan työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työtehoon. Sen on todettu myös vähentävän sairauspoissaoloja.

Organisaatiot, joiden johtajilla on korkea tulevaisuususkko, tekevät enemmän taloudellista tulosta. Mitä toiveikkaampaa keskijohto on, sitä parempia ratkaisuja he löytävät työpaikan ongelmiin. Esimiesten optimismi on yhteydessä parempaan projektijohtamiseen ja projektien parempaan onnistumiseen.

Ilmapiiritutkimukset tuottavat säännönmukaisesti samoja tuloksia: esimiestyö on heikkoa, informaatio ei kulje ja viestintä on huonoa. Ihmisillä ei ole selvää käsitystä siitä, mihin yritys on menossa eikä täyttä luottamusta siihen, että johtokaan sitä tietää. Onneksi ihmisillä säännönmukaisesti on kuitenkin korkea hallinnan tunne omiin tehtäviin ja omaan osaamiseen. Organisaatiot käyttävät valtavasti resursseja näiden tutkimusten tekemiseen ja niiden tulosten purkamiseen suhteessa siihen, kuinka paljon resursseja käytetään ilmapiirin varsinaiseen kehittämiseen, saaticka johtamiseen.

Tätä voisi verrata siihen, että ihminen kävisi vuosittain kuntotestauksessa, mutta testien välillä hän ei tekisi muutoksia elämäntapoihinsa tai hoitaisi fyysistä kuntoaan. Joka vuosi kuitenkin on kiinnostavaa käydä tarkistamassa, miten kunto ei taaskaan ole noussut ja saada siitä sitten jutun aihetta ystävien kanssa iltasiiderillä. Älytöntä itsensä linssiin viilaamista!

Vaikka viestintä kulkisi kuinka hyvin, ilmapiiritutkimukset tulevat aina tuottamaan saman vastauksen: viestintä ei kulje. Sen sijaan, että käytetään resurssit tämän asian toteamiseen ja siitä voivottelemiseen, olisi syytä miettiä keinoja ja prosesseja, joissa ihmiset voisivat työstää tätä kokemustaan ja ottaa itse aktiivisemmän roolin sen suhteen, miten itse viestivät ympäristönsä kanssa. Kysymys kuuluu, miten ihmisten oma-aloitteista, yritteliästä ja aktiivista asennetta ja ilmapiiriä voi johtaa?

Liikkeenjohdon kirjat ovat pitkään kuvanneet asioita laatikoina. Puhutaan, että meidän täytyy kuvata tämä ja tämä prosessi. Meidän tulee löytää tälle laatikko. Organisaatiot on kuvattu laatikoina, samoin prosessit. Lisäksi ihmisten toivotaan käyttäytyvän kuin laatikot.

Johtajat kysyvät usein, miten he saisivat ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Kysymyksen asettelu on lähtökohtaisesti väärä. Ihminen ei halua toimia niin kuin joku toinen haluaa heidän toimivan. Ihmisenä olemisen yksi tärkein lainalaisuus on pyrkimys autonomiaan – pyrkimys määritellä itse omat tekemisensä.

Insinöörimäinen, teknologinen, markkinointilähtöinen ja -vetoinen liikkeenjohtaminen on sokaissut meidät. Ihminen on jossain välissä unohtunut.

### **Periaate 1: *Psykologisen pääoman kehittämisen on oltava jatkuvaa***

Edelläkävijäorganisaatiot ovat oivaltaneet, että kehittämistä täytyy tehdä koko ajan ja jatkuva kehittäminen tulee sitoa osaksi organisaation päivittäistä rutiinia. Kehittämistä tulee tapahtua eri tasoilla, eri kanavien kautta ja monipuolisilla foorumeilla.

Olellainen kysymys on, miten prosesseja ja ihmisiä johdetaan yhdessä? Miten ihminen tulisi ottaa huomioon prosessien ja suoritusten johtamisessa? Miten ihmisen toimintaa, ajattelua ja tunne-elämää, ja sitä kautta koko organisaation kollektiivista asennetta kehittämällä päästään optimaaliseen lopputulokseen?

Steve Jobs ymmärsi, että kun halutaan luoda käyttäjälähtöistä teknologiaa, vastaus löytyy teknologian ja humanismin risteyksestä. Kehitettäessä pitkällä tähtäimellä toimivia organisaatioita on entistä rohkeammin

uskallettava yhdistää insinööritiedettä ja psykologiaa. Yksisilmäinen tapa katsoa ja kehittää asioita ei enää toimi, se tyyli on ajanut itsensä umpikujaan jo aikaa sitten.

### **Periaate 2: Vastaus löytyy risteyskohdista**

Kun seuraavan kerran pohdit prosessien toimivuutta ja toiminnanohjausjärjestelmän implementointia, pohdi samassa yhteydessä, miten varmistat, että ihmisten tulevaisuususkko, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus pysyvät korkealla. Miten sinä omalla toiminnallasi, vuorovaikutustyyllilläsi ja palautteellasi vahvistat kollegoidesi ja työntekijöittesi itseluottamusta?

Miten herättelet toiveikkuutta tiimipalaverissa, infotilaisuuksissa, kehityspäivillä ja sisäisissä viesteissäsi?

Miten autat ihmisiä realistiseen optimismiin pessimismin sijaan, jotta ihmiset näkisivät enemmän mahdollisuuksia ja löytäisivät enemmän ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin, joiden parissa he painivat?

Miten kannustat ihmisiä sinnikkyteen?

### **Kirjamme jakautuu kolmeen osaan:**

1. Teoreettiseen osaan, jossa avaamme psykologisen pääoman käsitteen ja sen tutkimuksellisen taustan. Tämä osio on Sinulle, joka olet kiinnostunut ymmärtämään, mitä psykologinen pääoma oikeastaan on ja mitä se ei ole.
2. Käytännölliseen osaan, johon olemme koonneet kokemuksemme kautta toimivimmiksi osoittautuneet arjen pienet teot psykologisen pääoman kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Tämä on Sinulle, joka haluat ottaa käyttöön

valmiiksi testattuja toimintatapoja ja alkaa soveltaa niitä omaan arkeesi esimiehenä, kehittäjänä ja johtajana.

3. Kokoavaan osaan, jossa pohdimme, mikä on psykologisen pääoman merkitys tulevaisuudessa ja miten psykologinen pääoma vahvistaa organisaatioiden elinvoimaisuutta.

Psykologinen pääoma on järeästi tutkittu ja testattu käsite, ja tulokset sen merkityksestä työelämälle ovat kiistattomat. Ensimmäistä kertaa olemme tilanteessa, jossa psykologisten ulottuvuuksien yhteydestä suoriutumiseen ja tuottavuuteen on olemassa pitävät korrelaatioluvut. Jos kiinnostut kirjamme taustalla olevista tutkimuksista ja alkuperäisistä lähteistä tarkemmin, löydät tiedot kirjallisuusluettelosta. Teokset ovat mielestämme tutustumisen arvoisia.