

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YYRITS14

2017

Nina Kangas

# ORGANISAATION ASENTEN JOHTAMINEN

– Tutkimusretki psykologiseen pääomaan

Nina Kangas

## ORGANISAATION ASENTEEN JOHTAMINEN

- Tutkimusretki psykologiseen pääomaan

Psykologinen pääoma on positiivisen organisaatiopsykologian tutkimuksesta syntynyt käsite, johon on liitetty neljä tieteellisesti vahvistettua ulottuvuutta: toiveikkaus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Psykologisen pääoman kehittäminen perustuu ihmisen omaan ajatteluun ja toimintaan ja kehittäminen on osoitettu mahdolliseksi suhteellisen lyhyidenkin interventioiden avulla. Vahva psykologinen pääoma vaikuttaa myönteisesti organisaation varsinaiseen toimintakykyyn ja valmiuksiin selvitä muutoksista.

Tässä työssä psykologisen pääoman käsitettä tarkasteltiin kohdeorganisaatiolle toteutetun tutkimuksen kautta. Kantaviksi teorioiksi valittiin Fred Luthansin ym. (2007) tutkimuksiin pohjautuvat Psykologisen Pääoman Itsearviointi ja Psykologisen Pääoman Interventiomalli, joiden pohjalta toteutettiin tutkimus kohdeorganisaation esimiehistä kootulle joukolle. Tutkimusmenetelminä käytettiin itsearviointikyselyä ja teemahaastattelua, joiden tuloksia analysoitiin tilastollisin ja laadullisin menetelmin.

Tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta: 1) selvittää tutkimusjoukon psykologisen pääoman tilaa ja pyrkiä osoittamaan sen mahdollisia vahvuuksia tai kehittämistarpeita, 2) tehdä havaintoja tutkimuksessa käytettävän itsearvioinnin käyttökelpoisuudesta psykologisen pääoman kehittämisessä ja 3) selvittää tutkimusjoukon näkökulmia kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen omassa työyhteisössä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeorganisaatiosta poimitun tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila oli keskimäärin melko vahva ja erityisesti itseluottamus oli verrattain korkealla tasolla. Heikoimmat tulokset saatiin optimismissä, jonka tukemiseen liittyviin elementteihin esitettiin olevan tarpeellista kohdistaa erityistä huomiota. Realistisen optimistisuuden vahvistamiseksi organisaation jäsenille olisi hyödyllistä suhtautua menneisyyteensä armeliaasti, arvostaa niitä hyviä asioita, mitä on nyt ja vahvistaa tulevaisuususkoa etsimällä aktiivisesti mahdollisuuksia. Itsearviointi sai tutkimusjoukon pohtimaan omaa toimintaansa ja suhtautumistaan erilaisiin työelämän tilanteisiin, mikä koettiin positiivisena ja tervetulleena itsensä kehittämisen mahdollistajana. Vaikka tutkimusjoukon psykologinen pääoma olikin keskimäärin melko vahva, koko organisaation kollektiivisen psykologisen pääoman tilasta ja erityisesti kollektiiviseen itseluottamukseen liittyvistä elementeistä koettiin jossain määrin huolta. Koettiin, että organisaatio kaipasi erityisesti positiivisia tunteita ja onnistumiskokemuksia, keskinäisen luottamuksen vahvistamista ja välittämisen osoittamista ja toisen työn arvostusta.

### ASIASANAT:

Psykologinen pääoma, johtajuus, itsearviointi, teemahaastattelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration

2017 | Total number of pages 54 + references 8

Nina Kangas

## LEADING ORGANISATION'S ATTITUDE

### - Expedition to Psychological Capital

Psychological capital is a concept based positive organizational psychology study. It's constructed on four empirically verified dimensions: hope, optimism, resilience and self-efficacy. Psychological capital can be developed by individual's own thinking and actions and even relatively short interventions have indicated clear improvements in individual's psychological capital level. Strong psychological capital has positive impact on organisation's sustainable veritable performance and abilities to cope with changes.

In this thesis work the psychological capital concept was explored by conducting a study in a case-organisation. The key theories: Psychological Capital Self-assessment and Psychological Capital Intervention based on the research of Fred Luthans et al. (2007), built the foundation for a study which was targeted for a group of managers in the case-organisation. Applied research methods were self-assessment survey and theme interviews, and the gained material was analyzed by using statistical and qualitative methods.

Three targets were set for the study: 1) to find out the state of psychological capital within the target group and to identify its possible strengths and areas of development, 2) make observations of the applied self-assessment's usability in psychological capital development and 3) to find out target group's perspectives on leading the collective psychological capital in own work community.

Results indicate that the state of psychological capital within the target group was rather strong and particularly self-efficacy was at a relatively high level. The lowest result was identified in optimism and therefore it was suggested for the organisation to pay special attention for the elements supporting this psychological capital dimension. To improve realistic optimism organisation should have leniency for the past, appreciation for the present and proactively seek opportunities for the future. Self-assessment activated the target group to reflect their own actions and attitudes in working life which was experienced as positive and welcomed enabler of self-development. Although the psychological capital of the target group was rather strong they were somewhat concerned about the state of the whole organisation's collective psychological capital and especially the collective efficacy. They felt that the organisation would benefit from positive emotions and experiencing success, consolidation of mutual trust as well as expressing some caring and appreciation of each other's work.

#### KEYWORDS:

Psychological capital, leadership, self-assessment, theme interview

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 PSYKOLOGINEN PÄÄOMA</b>	<b>9</b>
2.1 Psykologinen pääoma perustuu positiiviseen organisaatiopsykologiaan	9
2.2 Psykologisen pääoman määrittely	10
2.3 Psykologisen pääoman ulottuvuudet	11
2.3.1 Toiveisuus	12
2.3.2 Realistinen optimismi	13
2.3.3 Sinnikkyys	14
2.3.4 Itseluottamus	14
2.4 Psykologisen pääoman kehityspotentiaali	15
<b>3 KOLLEKTIIVISEN PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN JOHTAMINEN</b>	<b>17</b>
3.1 Vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen	17
3.2 Kehittämisen lähtökohdat ja mittaaminen	19
3.2.1 Toiveisuuden kehittäminen	21
3.2.2 Realistisen optimismin kehittäminen	22
3.2.3 Sinnikkyuden kehittäminen	23
3.2.4 Itseluottamuksen kehittäminen	23
3.3 Johtajan rooli kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämisessä	24
3.4 Kehittämiseen liittyvät teoriat	26
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>29</b>
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskokonaisuus	29
4.2 Aineiston keruu ja analyysi	30
4.2.1 Teemahaastattelu	32
4.2.2 Kyselytutkimus	33
<b>5 TULOKSET</b>	<b>35</b>
5.1 Psykologisen pääoman itsearviointi	35
5.2 Kokemukset itsearvioinnista	39
5.3 Kollektiivisen psykologisen pääoman ilmiöt tutkimusorganisaatiossa	40

<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>46</b>
6.1 Tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila	46
6.1.1 Psykologisen pääoman vahvuudet	46
6.1.2 Psykologisen pääoman kehitystarpeet	47
6.2 Havaintoja itsearviointista psykologisen pääoman kehittämisessä	48
6.3 Kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen tutkimusorganisaatiossa	49
6.4 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta	51
<b>7 LOPUKSI</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>54</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Psychological Capital Intervention (PCI).
- Liite 2. Alustus tutkimusjoukolle.
- Liite 3. Teemahaastattelujen tukimateriaali.
- Liite 4. Itsearviointikyselyn tulokset.

## KUVIOT

- Kuvio 1. Psykologisen pääoman suhde ihmisen luonteenpiirteisiin ja mielentiloihin Luthansin ym. (2007) jaottelun mukaan. (Rauhala ym. 2013, 51.) 16
- Kuvio 2. Psykologisen pääoman, tietoisien läsnäolon ja positiivisten tunteiden vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen positiivisen organisaatiomuutoksen mahdollistajina. (Avey ym. 2008. Käännetty.) 19
- Kuvio 3. Psykologisen pääoman interventiomalli. (Luthans ym. 2007, 214. Käännetty.) 28
- Kuvio 4. Tutkimuskokonaisuus. 29
- Kuvio 5. Tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila psykologisen pääoman interventiossa. (Luthans ym. 2007, 214. Käännetty.) 39

## TAULUKOT

- Taulukko 1. Psykologisen pääoman itsearviointikysely. (Rauhala ym. 2013, 187-189.) 27

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Sanasto	Selitys
Attribuutio	Ominaisuuden tai asian kytkeminen tiettyyn syyhyn, henkilöön tai seikkaan. (Finto – suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Saatavilla: <a href="http://finto.fi/ysa/fi/page/Y109808">http://finto.fi/ysa/fi/page/Y109808</a> . Viitattu 04.12.2016)
Interventio	Toimenpide, jolla pyritään vaikuttamaan yksilön t. jnk ryhmän käyttäytymiseen. (Kielitoimiston sanakirja. Saatavilla: <a href="http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=interven-tio&amp;SearchWord=arvoida&amp;dic=1&amp;page=results&amp;UI=fi80&amp;Opt=1&amp;showfld=0.0.0">http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=interven-tio&amp;SearchWord=arvoida&amp;dic=1&amp;page=results&amp;UI=fi80&amp;Opt=1&amp;showfld=0.0.0</a> . Viitattu 04.12.2016)

# 1 JOHDANTO

Käsitteenä ja teoriana psykologinen pääoma on viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut olennaiseksi osaksi positiivisen organisaatiopsykologian tutkimusta (Positive Psychology Center 2016). Tässä opinnäytetyössä tehtiin tutkimusretki psykologiseen pääomaan tutustumalla sen teoreettiseen tutkimushaaraan ja soveltamalla valittuja teorioita – itsearviointiin perustuvaa kyselytutkimusta ja psykologisen pääoman interventiomallia – kohdeorganisaatiosta poimitun tutkimusjoukon avulla tuotettuun tutkimusaineistoon.

Kohdeorganisaatioksi valittiin teknologiateollisuuden alalla kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivan yrityksen osasto, josta tutkimusjoukoksi poimittiin tutkimushetkellä esimiestehtävissä toimineet henkilöt. Kohdeorganisaation tilanne oli mielenkiintoinen, sillä sen toimintaympäristö oli murroksessa ja toiminnassa oli yleisesti tapahtunut tai oli odotettavissa tapahtuvaksi paljon muutoksia. Lähitulevaisuuden liiketoimintänäköymät olivat haasteelliset, mikä korosti esimiesten roolia organisaation toimintakyvyn ylläpitämisessä. Tämän työn kirjoittaja toimi tutkimushetkellä kohdeorganisaation jäsenenä henkilöstöasiantuntijan roolissa. Organisaatiolle tuotettavan hyödyn lisäksi henkilökohtainen kiinnostus positiiviseen organisaatiopsykologiaan toimi yhtenä motivaatiotekijänä tutkimuksen tekemiselle. Kohdeorganisaatiota ei tässä työssä nimetä eikä kuvausta tarkenneta, sillä organisaation julkaisu ei ole työn tuloksen kannalta merkityksellistä.

Tutkimuksen teoreettisena lähdemateriaalina käytettiin pääasiassa psykologisen pääoman pioneereina toimineiden tutkijoiden, kuten yhdysvaltalaisen Fred Luthansin ja James B. Aveyn julkaisemaa kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita, sekä suomalaisten organisaatiopsykologian asiantuntijoiden, kuten Ilona Rauhalan, Makke Leppäsen ja Annamari Heikkilän julkaisemia teoksia. Valitsemalla suomalaisia lähdemateriaaleja pääosin yhdysvaltalaisen alkuperäislähteiden rinnalle haluttiin saada teoriapohja heijastamaan mahdollisimman hyvin juuri Suomessa toimivan kohdeorganisaation näkökulmaa. Opinnäytteen tutkimuksellisen osan lähdemateriaalina toimi kohdeorganisaatiosta valittu tutkimusjoukko, jonka avulla tuotettiin sekä tilastollinen itsearviointiaineisto että laadullinen teemahaastatteluaineisto.

Positiivisen organisaatiopsykologian tutkimus ja psykologinen pääoma konseptina ke-  
räävät vielä nuoresta historiastaan johtuen kritiikkiä sekä konseptuaalisella että meto-

dologisella tasolla. Hackman (2009) peräänkuuluttaa syvempää paneutumista käsitteellistämiseen, sillä tutkimuksessa vilisee vielä useita keskenään hyvin samankaltaisia rakenteita ja elementtejä (Hackman 2009, 154-155). Vaikka kriittinen tarkastelu nostaa aiheeseen mielenkiintoisia näkökulmia, on tämän työn lähtökohdaksi aiheen mielekkään rajaamisen valossa haluttu ottaa psykologisen pääoman teoreettinen viitekehys tieteellisesti vahvistetussa nykymuodossaan.

Rauhalan ym. (2013) mukaan psykologisella pääomalla on vahva kehityspotentiaali – sen kehittäminen on mahdollista ihmisen oman ajattelun ja toiminnan kautta, jolloin myös sen tutkiminen suhteessa organisaatioon on mielekästä (Rauhala ym. 2013, 51). Koska Rauhalan ym. (2013) mukaan kehitystä rakennetaan arjen pienillä teoilla, missä tiimien esimiehillä on keskeinen rooli, oli ennen koko organisaation psykologisen pääoman mittaamista kiinnostavaa selvittää organisaation esimiesten psykologisen pääoman tilaa. Tästä syystä tutkimusjoukoksi valittiin ryhmä esimiestehtävissä toimivia organisaation jäseniä, joiden toiminnalla oli suora vaikutus organisaatiossa toimiviin tiimeihin.

Kohdeorganisaatiossa toteutetulle tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta:

- 1) Selvittää tutkimusjoukon psykologisen pääoman tilaa ja pyrkiä osoittamaan sen mahdollisia vahvuuksia tai kehittämistarpeita.
- 2) Tehdä havaintoja tutkimuksessa käytettävän itsearviointin käyttökelpoisuudesta psykologisen pääoman kehittämisessä.
- 3) Selvittää tutkimusjoukon näkökulmia kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen omassa työyhteisössä.

Seuraavissa luvuissa esitellään aluksi opinnäytteen teoreettinen viitekehys, psykologisen pääoman ulottuvuudet ja sen kehityspotentiaali. Lisäksi perehdytään kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen, sen vaikutuksiin ja kehittämiseen, sekä esitellään tutkimuksessa sovellettavat teoriat. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusprosessista ja tutkimuksen pääasiallisista tuloksista. Lopuksi esitetään tutkimukselle asetettujen tavoitteiden tuloksia ja pohditaan psykologisen pääoman kehitysmahdollisuuksia ja haasteita kohdeorganisaatiossa.



## 2 PSYKOLOGINEN PÄÄOMA

### 2.1 Psykologinen pääoma perustuu positiiviseen organisaatiopsykologiaan

Positiivinen psykologia on enemmän kuin vain tapa ajatella positiivisesti. Se perustuu tieteelliselle, empiiriselle ja toistettavalle tutkimukselle. Se ei kannusta ajattelemaan positiivisesti ajasta ja paikasta riippumatta, vaan tunnistaa, että positiivisen ajattelun rinnalla on aikoja, jolloin negatiivinen tai realistinen lähestymistapa on suositeltavaa. Positiivista lähestymistapaa ei nähdä perinteisen psykologian korvaajana, vaan enemmänkin perinteisen psykologian tutkimuksen saavutusten täydentäjänä. (Positive Psychology Center 2016.)

Positiivisen psykologian liike on piristänyt perinteisen psykologian tieteenalaa uusilla tutkimuksilla ja sovelluksilla koko kuluneen 2000-luvun ajan, todetaan Donaldsonin & Kon vuonna 2010 julkaisemassa tutkimusartikkelissa, jossa on tarkasteltu positiivisen organisaatiopsykologian kehityskaarta sen ensimmäisen vuosikymmenen aikana. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että positiiviselle organisaatiopsykologialle oli kehittynyt lyhyessä ajassa huomattava määrä tutkimuskirjallisuutta ja kasvava empiirinen tutkimuspohja positiivisiin organisaatioihin liittyen. Toistaiseksi valtaosalla tutkimuksista oli ollut kytköksiä tieteenalan juurille Yhdysvaltoihin, mutta jo 2000-luvun viimeisinä vuosina tutkijat ympäri maailmaa olivat kiinnostuneet aiheesta. Katsauksessaan tutkijat yllättyivät ja olivat vaikuttuneita nopeasti kehittyneen tieteenalan tutkimusten laadusta ja tutkimusvalikoiman kattavuudesta. (Donaldson & Ko 2010.)

Positiivinen psykologia on muodostanut kattokäsitteeksi monille tutkimuksille liittyen tuoreisiin psykologisiin kiinnostuksenkohteisiin, kuten vahvuuksiin, hyveisiin, erinomaisuuteen, menestykseen, resilienssiin ja optimaaliseen toimintaan yleisesti (Donaldson & Ko 2010). Positiivisen psykologian tutkimuksessa vahvana tahtotilana oli siirtää psykologisen tutkimuksen fokusta pahoinvoinnin sijasta hyvinvoinnin, onnistumisten ja vahvuuksien tutkimiseen ja siinä korostuu ratkaisukeskeinen ajatusmaailma, jossa pyritään myönteisiin tavoitteisiin. Perinteisen psykologian tutkimussuunnat ovat tieteenalan melko nuoren historian aikana keskittyneet tutkimaan ja selittämään ihmisenkäyttäytymistä ja ymmärtämään ja hoitamaan erilaisia mielen häiriöitä, kuten masennusta, fobioita ja ahdistuneisuutta. Positiivisessa psykologiassa oletetaan, että ihmiset haluavat enemmän kuin vain selvitä kärsimyksistä. Tieteenala perustuu käsitykseen siitä, että

ihmiset haluavat viettää merkityksellistä ja tyydytystä tuottavaa elämää, kehittää parhaita ominaisuuksiaan ja kasvattaa kokemuksiaan rakkaudessa, työssä ja kaikessa tekemisessään. Positiivinen psykologia tutkii sitä, mikä saa yksilöt, tiimit ja organisaatiot kukoistamaan, mikä vaikuttaa ihmisten onnellisuuteen ja hyvinvointiin, sekä sitä, miten ihmisen tulisi hyödyntää omia vahvuuksiaan. (Positive Psychology Center 2016; Leppänen & Rauhala 2012, 41.)

Positiivisen psykologian liike ja sen sovellukset työympäristöihin positiivisen organisaatiopsykologian oppeina loivat pohjan myös psykologisen pääoman pioneerina toimineiden tutkijoiden työlle. Käsite psykologinen pääoma on syntynyt näiden ajatusten pohjalta ja se nähdään tänä päivänä olennaisena osana positiivista organisaatiopsykologiaa (Luthans 2007, 8). Positiivisen organisaatiopsykologian tutkimusaiheisiin ja erityisesti psykologisen pääoman tutkimukseen nykymuodossaan suhtaudutaan kansainvälisellä tutkimuskentällä kuitenkin vielä jossain määrin skeptisesti. Hackman (2009) kritisoi erityisesti positiivisen organisaatiopsykologian nopeaa ja hallitsematonta kasvua kuluksen vuosikymmenen aikana, mistä johtuen hän toteaa tutkimusartikkeleissa toistettavan jopa yltäkylläisesti näennäisesti toistensa kaltaisia positiivisuuden liittyviä konsepteja vähäisellä validiteetilla. Hackman moittii tutkimusta käsitteellistämisen puutteesta; tutkimuksessa ei ole vielä saavutettu riittävää vertailua erilaisten positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen liittyvien aiheiden välillä, minkä myötä voitaisiin selvittää yhteisten nimittäjien alle sopivat käsitteet. Laajalla tutkimuskentällä on hyvin paljon samankaltaisia rakenteita ja elementtejä sekä konseptuaalisella että metodologisella tasolla. (Hackman 2009, 154-155.)

## 2.2 Psykologisen pääoman määrittely

Yhdysvaltalaiset johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkijat Fred Luthans, Carolyn M. Youssef ja Bruce J. Avolio määrittelevät psykologisen pääoman (Psychological capital, PsyCap) yksilön positiiviseksi psykologiseksi kehitystilaksi, jolle on tunnusomaista:

- kyky luottaa tarvittavan yritteliäisyyden omaamiseen haastavissa tehtävissä selviytymiseksi,
- kyky luoda positiivinen attribuutio menestyksestä sekä nyt että tulevaisuudessa,
- pitkäjänteisyys tavoitteiden saavuttamisessa ja tarvittaessa kyky löytää vaihtoehtoisia reittejä menestymisen luomiseksi, ja

- kyky palautua, kun menestystä tavoiteltaessa kohdataan ongelmia ja vastoinkäymisiä. (Luthans ym. 2007, 3.)

Muodollista määrittelyä on täydennetty esittämällä, että toteutettujen tutkimusten perusteella psykologinen pääoma saattaa olla tosiasiallisesti enemmän kuin yllä luokiteltujen kapasiteettien summa, sillä esitetyt kapasiteetit eivät ainoastaan yhdisty additiivisesti, vaan mahdollisesti myös synergisesti (Luthans ym. 2007, 19).

Kirjassaan *Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma* (Rauhala ym. 2013) suomalaiset työpsykologian asiantuntijat Ilona Rauhala, Makke Leppänen ja Annamari Heikkilä esittävät ajatuksiaan positiivisesta psykologiasta mm. Luthansin aikaisempien tutkimusten pohjalta. He ovat kiteyttäneet psykologisen pääoman määritelmän tosiaan olemiseksi. Rauhalan ym. mukaan psykologinen pääoma ilmenee yksilön ja yhteisön asenteena, jossa näkyvät oma-aloitteisuus, yritteliäisyys, toimeliaisuus ja vastuunottaminen. (Rauhala ym. 2013, 26.) Organisaation psykologista pääomaa he kuvaavat yhteisön asenteena ja joukkuevoimana, joita kuvaavat itseohjautuvuus, tiimiopiva organisaatio, vastuullisuus, tasapaino, tasapuolisuus, vahva tahtotila ja ennen kaikkea positiivinen ilmapiiri (Rauhala ym. 2013, 61).

Pääoman lajina tarkasteltaessa psykologinen pääoma on syvempi käsite, kuin inhimillinen pääoma (Human Capital) tai sosiaalinen pääoma (Social Capital). Siinä missä inhimillinen pääoma määrittelee ”mitä tiedät” ja sosiaalinen pääoma ”kenet tiedät”, psykologinen pääoma käsittelee sitä, ”kuka sinä olet”. Lisäksi psykologiseen pääomaan liittyy vahvasti kehitysnäkökulma ”mitä sinusta on tulossa”. Toisin sanoen psykologiassa pääomassa voidaan tunnistaa kehitys todellisesta minästä mahdolliseen minään. (Luthans ym. 2007, 20-21.)

### 2.3 Psykologisen pääoman ulottuvuudet

Psykologinen pääoma perustuu positiivisen organisaatiokäyttäytymisen (Positive organizational behavior, POB) tutkimukseen ja positiivisesti suuntautuneiden henkilöstövoimavarojen ja psykologisten kapasiteettien sovelluksiin. Tietyn voimavaran tai kapasiteetin eli psykologisen pääoman ulottuvuuden sisällyttämiseksi positiivisen organisaatiokäyttäytymisen konseptiin, sen on luonnollisesti oltava ominaisuuksiltaan positiivinen ja suhteellisen uniikki nimenomaan organisaatiokäyttäytymisen alueella, mutta ennen kaikkea sen on täytettävä vaaditut tieteelliset kriteerit:

- 1) perustuttava teoriaan ja tutkimukseen
- 2) oltava mitattava
- 3) oltava kehityskelpoinen
- 4) liityttävä läheisesti työssä suoriutumiseen ja sijoitetun pääoman tuottoon. (Luthans ym. 2007, 10-17.)

Psykologiseen pääomaan voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa liittää yhä useampia sosiaalisia ja korkeammalle asteelle asettuvia ulottuvuuksia, kuten kiitollisuus, anteeksianto, tunneäly, henkisyys, autenttisuus ja rohkeus, mutta toistaiseksi ne eivät täytä kaikkia vaadittuja tieteellisiä kriteerejä. Psykologisen pääoman ulottuvuuksien muutos tai kehittyminen on siis mahdollista ja tutkijat haluavatkin nähdä psykologisen pääoman dynaamisena tieteenalana, jota rajattomia mahdollisuuksia tarkastellaan avoimesti myös tulevaisuudessa. (Luthans ym. 2007, 175-177.)

Tämänhetkisen tutkimuksen valossa Luthans ym. ovat määrittelemiensä kapasiteettien perusteella nimenneet psykologiselle pääomalle neljä ulottuvuutta, jotka Rauhala ym. ovat kirjassaan kääntäneet suomen kielelle:

- 1) Toiveikkuus (Hope),
- 2) Realistinen optimismi (Optimism),
- 3) Sinnikkyys (Resiliency)
- 4) Itseluottamus (Efficacy) (Luthans ym. 2007, 3, 16-18; Rauhala ym. 2013, 34.)

Seuraavassa tarkastellaan jokaista psykologisen pääoman ulottuvuutta lyhyesti erikseen.

### 2.3.1 Toiveikkuus

Psykologisena voimavarana toiveikkuudella ei tarkoiteta toiveajattelua, perusteetonta positiivista asennetta tai harhakuvitelmaa. Psykologisen pääoman ulottuvuutena toiveikkuus rakentuu kahdesta elementistä: tahdonvoimasta (the will) ja keinovoimasta (the way). Toiveikkuus ja optimistisuus ovat psykologisen pääoman ulottuvuuksina lähellä toisiaan, mutta toiveikkuudessa korostuu strateginen ominaisuus: kyky määritellä selkeät tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiveikkuutta vahvistaa kyky löytää myös vaihtoehtoisia, luovia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi silloin, kun kohdataan esteitä tai ongelmia. Rauhala ym. esittävät, että toiveikkuus on ennen kaikkea proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. Luthansin ym. mukaan vähäinen

toiveikkuuden kapasiteetti ilmenee usein turhautuneisuutena ja he luonnehtivat turhautumisen olevan jopa varhaisen vaiheen opittua avuttomuutta. (Rauhala ym. 2013, 35-37; Luthans ym. 2007, 66-67.)

Luthans ym. viittaavat lukuisiin aikaisempiin tutkimuksiin todetessaan toiveikkuuden korreloivan positiivisesti työssä menestymisen ja organisaation tuottavuuden kanssa. Johtajien toiveikkuudella on osoitettu olevan positiivinen vaikutus sekä yksikkönsä tuottavuuteen että alaisten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Johtajan kyky suunnitella ja asettaa selkeitä ja haastavia tavoitteita, sekä tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi on olennaista. (Luthans ym. 2007, 67-68). Rauhalan ym. mukaan toiveikas johtaja omaa vahvan suunnittelu-, organisointi- ja kontrollointikyvyn ja on samanaikaisesti sekä konseptuaalinen, humanistinen että tavoitesuuntautunut (Rauhala ym, 2013, 37). Toisaalta Rauhala ym. nostavat esiin myös sen, että toiveikas työntekijä on itsenäinen ajattelija, luova ja yrittäjähenkkinen, ja näin ollen vaatii työssään autonomiaa voidakseen ilmaista itseään. Liiallinen sääntely rajoittaa yksilön keinovoiman käyttöä. (Rauhala ym, 2013, 37.)

### 2.3.2 Realistinen optimismi

Optimismia kuvataan attribuutiona, joka selittää positiiviset tapahtumat henkilökohtaisten, pysyvien ja kokonaisvaltaisten syiden pohjalta ja negatiiviset tapahtumat puolestaan ulkoisten tekijöiden aiheuttamina, väliaikaisina ja tapauskohtaisina asioina. Luthans ym. (2007) ovat osoittaneet, että optimistista attribuutiota voidaan oppia ja kehittää ja sen soveltamista voidaan tietoisesti hyödyntää organisaatiokäyttäytymisessä. (Luthans ym. 2007, 17.) Psykologisen pääoman ulottuvuutena optimismilla tarkoitetaan ennen kaikkea realistista optimismia (realistic optimism), joka on kykyä huomida onnistumisia, nähdä todellisia mahdollisuuksia, etsiä positiivisia kokemuksia ja tarkastella ajattelunsa realistisuutta kriittisesti (Rauhala ym. 2007, 38-39). Luthans ym. nostavat realistisen optimistisuuden rinnalle myös joustavan optimismin (flexible optimism), jolla tarkoitetaan yksilön kykyä arvioida tilannetta ja tehdä tietoinen valinta siitä, soveltaako tilanteen tulkintaan optimistista vai pessimististä selitystä. He kuitenkin huomauttavat, että arviointi perustuu tavallisesti yksilön subjektiiviseen näkökulmaan, mikä ei aina ole realistinen tai anna mahdollisuuksia joustavalle optimismille. (Luthans ym. 2007, 95.)

### 2.3.3 Sinnikkyys

Psykologisen pääoman ulottuvuutena sinnikkyydellä tarkoitetaan resilienssiä. Kliininen psykologia määrittelee resilienssin positiiviseksi sopeutumismalliksi kohdattaessa huomattavia vastoinkäymisiä tai riskejä. Luthans ym. ovat laajentaneet resilienssin määritelmää psykologisen pääoman ulottuvuutena siten, että positiivinen sopeutumismalli ei ainoastaan koske kykyä palautua vastoinkäymisistä vaan myös hyvin positiivisista, haastavista tapahtumista ja tahtoa poiketa normaalista, poistua mukavuusalueelta. (Luthans ym. 2007, 116.) Luthansin mukaan sekä kliinisen psykologian että positiivisen psykologian tutkimukset tukevat sinnikkyuden roolia ihmisen toiminnan vahvistamisessa, erityisesti liittyen posttraumaattiseen elämänhallintaan, jaksamiseen ja sopeutumiskykyyn (Luthans ym. 2007, 122). Rauhala ym. puhuvat sinnikkyudesta suomalaisittain myös sisukkuutena. He esittävät sinnikkyuden voimana, joka vastustaa kesken jättämistä ja esittävät tärkeän huomion sinnikkyuden edellytyksistä: voidakseen olla sinnikäs, on koettava merkitykselliseksi se, mitä tavoittelee. (Rauhala ym. 2013, 41-43.)

Työssä sinnikkyys korreloi positiivisesti joustavuuden ja muutoskyvykkyyden kanssa. Se on kykyä toimia joustavasti muutostilanteissa, olla avoin uusille kokemuksille ja palautua sekä negatiivisista että positiivisista tapahtumista (Rauhala ym. 2013, 42-43).

### 2.3.4 Itseluottamus

Psykologisen pääoman ulottuvuutena Luthans ym. määrittelevät itseluottamuksen yksilön uskoksi omaan kykyihinsä ottaa käyttöön tarvittava motivaatio, tiedolliset (kognitiiviset) resurssit ja menettelytavat suoriutuakseen tietystä tehtävästä annetussa asiayhteydessä (Luthans ym. 2007, 38). Rauhala ym. suomentavat käsitteen itseluottamukseksi, mikä kuvaa ihmisen uskomuksia ja käsityksiä omasta kyvykkyydestään (Rauhala ym. 2013, 44).

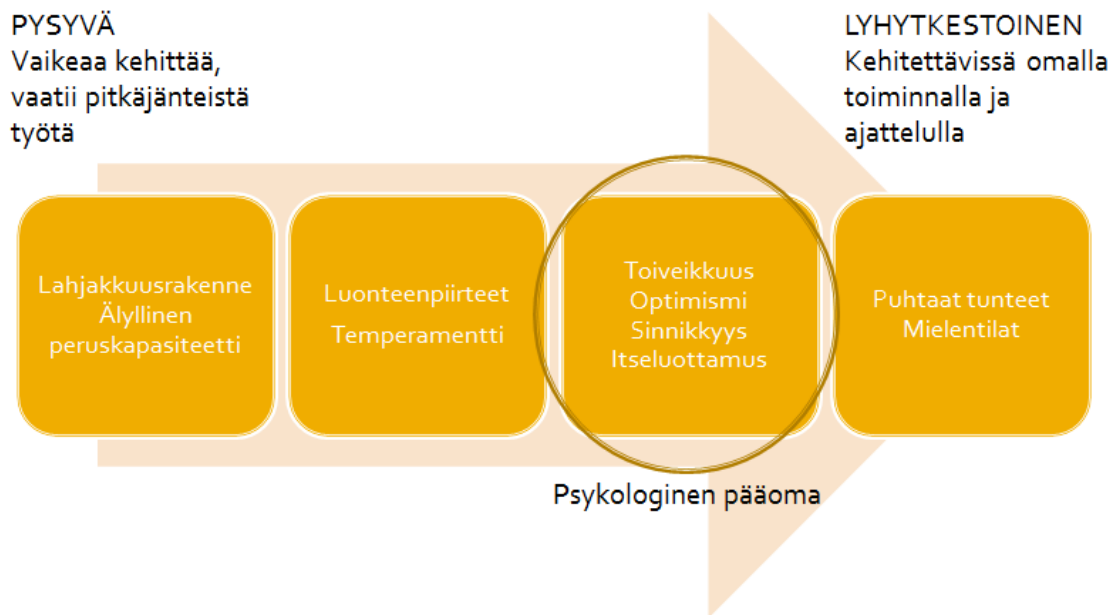
Luthans ym. (2007) toteavat aikaisemmissa tutkimuksissa itse asiassa käytetyn melko vähän varsinaista itseluottamuksen termiä (confidence) ja aihepiiriin liittyvässä tutkimuksessa itseluottamusta onkin tarkasteltu yhtenä tehokkuuden (efficacy) alalajina. Positiivisen psykologian tutkimuksessa termejä on kuitenkin alettu käyttää keskenään vaihtokelpoisemmin. Psykologisen pääoman ulottuvuutena näitä molempia itseluotta-

mukseen viittaavia termejä on jopa valittu käytettävän keskenään erotuksettomasti, jotta niiden kautta voitaisiin reflektoida koko laajaa teoreettista taustaa. Olennaista käsitteissä on niiden vahva yhteys ihmisen kokemukseen omasta pätevyydestä ja pystyvyydestä. (Luthans ym. 2007, 38.)

Itseluottamus on psykologisen pääoman ulottuvuuksista tutkituin. Sen yhteys työsuorituksen on todistettu sekä useissa erillisissä tutkimuksissa että niiden pohjalta tehdyissä meta-analyyseissa. Positiivinen korrelaatio tuodaan vahvasti esiin aihepiiriä käsittelevässä kirjallisuudessa. Tutkimusten perusteella itseluottamus on pohja, jonka varassa ihminen rakentaa toimintasuunnitelmia ja toteuttaa niitä. Itseluottamusta omaavat ihmiset 1) asettavat itselleen korkeita tavoitteita ja hakeutuvat oma-aloitteisesti haastavien tehtävien pariin, 2) nauttivat ja saavat virtaa haasteista, 3) ovat itseohjautuvia, 4) käyttävät tarvittavan panoksen saavuttaakseen tavoitteensa ja 5) kestävät vastoinkäymisiä. Korkean itseluottamuksen omaavat ihmiset eivät tyydy passiivisesti odottamaan, että heille asetetaan kannustavia tavoitteita, vaan toimivat itse aktiivisesti haastaen itseään yhä korkeampiin tavoitteisiin, joita itse asettavat itselleen. (Luthans ym. 2007, 38, 42-43; Rauhala ym. 2013, 44-46.)

#### 2.4 Psykologisen pääoman kehityspotentiaali

Rauhala ym. perustelevat psykologisen pääoman kehityspotentiaalia Luthansin ym. (2007) jaottelulla, jonka mukaan luonteenpiirteet ja mielentilat voidaan jaotella pysyviin ja lyhytkestoisiiin neljän eri kategorian mukaisesti. Jaottelua on havainnollistettu kuviossa 1 (Rauhala ym. 2013, 51).



Kuvio 1. Psykologisen pääoman suhde ihmisen luonteenpiirteisiin ja mielentiloihin Luthansin ym. (2007) jaottelun mukaan. (Rauhala ym. 2013, 51.)

Suhteellisen pysyviä ja vaikeimmin kehitettäviä ovat ihmisen lahjakkuusrakenne ja älyllinen peruskapasiteetti. Näidenkään muuttaminen ei ole mahdotonta, mutta muutos vaatii hyvin pitkäjänteistä työtä. Myös luonteenpiirteet ja temperamentti ovat melko stabiileja ominaisuuksia, joiden kehittäminen vaatii aikaa. Psykologisen pääoman ulottuvuudet – toiveisuus, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus – ovat luokittelun mukaan edellisiä lyhytkestoisempia ja niiden kehittämiseen voidaan jo helpommin vaikuttaa ihmisen omalla toiminnalla ja ajattelulla. Kaikkein lyhytkestoisimpia ovat ohimenevät tunteet ja mielentilat, joiden toimintaan ihminen pystyy vaikuttamaan melko nopeasti yksinkertaisinkin menetelmin. Rauhala ym. (2013) kehottavat fokuksimaan ihmisessä niihin asioihin, joiden kehittäminen on mahdollista. Tämän luokittelun pohjalta psykologisella pääomalla voidaan nähdä olevan kehityspotentiaalia, mikä tekee myös sen tutkimisesta mielekäästä. (Rauhala ym. 2013, 51.)



## 3 KOLLEKTIIVISEN PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN JOHTAMINEN

### 3.1 Vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen

Psykologi Jarkko Rantasen mukaan tunteilla on merkittävä vaikutus siihen, millaisia tavoitteita ihminen asettaa itselleen, tai miten hän suhtautuu ulkopuolelta asetettuihin tavoitteisiin ja miten tämä pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tunteilla tarkoitetaan lyhytkestoisia reaktioita, jotka syntyvät ja katoavat nopeasti. Mieliala on pidempiaikainen taipumus tuntea tietynlaista tunnetta yhä uudestaan. Pysyvää taipumusta kokea erityisen paljon tiettyjä tunteita kutsutaan persoonallisuuden piirteiksi. Organisaatiossa pidemmän aikajakson tunteet kertovat vallitsevasta mielialasta, ilmapiiristä, kun taas pysyvät taipumukset erilaisten tunteiden kokemiseen ja ilmaisemiseen kertovat organisaatiokulttuurista. (Rantanen 2013, 37-38.)

Tutkimuksessaan psykologisen pääoman vaikutuksia asenteisiin ja käyttäytymiseen positiivisen organisaatiomuutoksen mahdollistajina Avey ym. (2008) ovat olleet erityisen kiinnostuneita siitä, voivatko työntekijöiden psykologiset resurssit, kuten psykologinen pääoma, yhdessä positiivisten tunteiden kanssa toimia esimerkkeinä sellaisista yksilötason tekijöistä, jotka edistävät positiivista organisaatiomuutosta. Toisin sanoen he ovat halunneet selvittää, onko tällaisia resursseja omaavilla työntekijöillä asenteita ja käyttäytymistapoja, jotka voivat johtaa vaikuttavampaan ja positiivisempaan organisaatiomuutokseen. (Avey ym. 2008, 49.)

Esimerkkinä Avey ym. (2008) esittävät melko tavanomaisen vallitsevan aikakauden muutoksen, jossa positiivisuuden mittarina toimii organisaation tuottavuuden kasvattaminen toimintaa supistamalla ja tehostamalla. Koska tällaisella muutoksella on usein tuhoisia vaikutuksia työntekijöihin, se voi helposti epäonnistua tavoitteessaan. Juuri tähän epäonnistumisen riskiin perustuen yksi positiivisen organisaatiomuutoksen tärkeimmistä elementeistä on se, kuinka työntekijät vastaavat muutokseen omilla asenteillaan ja käyttäytymisellään. Lukuisiin positiivisen psykologian tutkimuksiin pohjautuvan analyysin perusteella tutkijat pystyivät osoittamaan työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen korreloivan positiivisen organisaatiomuutoksen kanssa. Analyysi osoitti, että positiivisten ja negatiivisten tunteiden ollessa noin suhteessa 3:1 voidaan muutoksessa saavuttaa menestystä. Kyseinen suhde nähtiin johtavan mm. työntekijöiden korkeaan

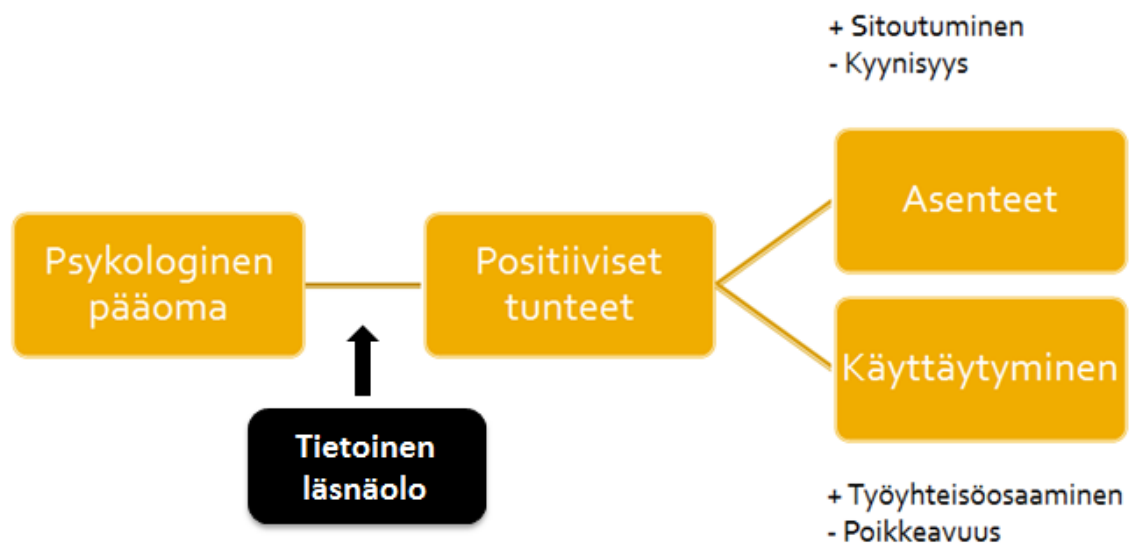
toiminta- ja hyvinvointitasoon muutoksen eri vaiheissa. Empiirisen tutkimuksen avulla on pyritty lisäksi osoittamaan, että positiiviset tunteet vaikuttavat myönteisesti myös yksilön aloitteellisuuteen, luovuuteen, päätöksentekokykyyn, kiinnostuneisuuteen. Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että positiiviset tunteet voivat auttaa työntekijöitä selviytymään organisaatiomuutoksessa laajentamalla heidän kykyään hahmottaa kokonaisuuksia, ylläpitää avointa lähestymistapaa ongelmanratkaisutilanteissa sekä tuottaa energiaa sopeuduttaessa uusiin työskentelyolosuhteisiin. Vastaavasti työntekijät, joiden psykologinen pääoma oli alhainen, kokivat vähemmän positiivisia tunteita, mikä nähtiin johtavan todennäköisemmin kynnisiin asenteisiin ja vaihtelevaan käyttäytymiseen, mikä puolestaan indikoi muutosvastarintana ja heikensi positiivista organisaatiomuutosta. (Avey ym. 2008, 49-51.)

Tietoinen läsnäolo (mindfulness) on nostettu yhdeksi keskeiseksi tekijäksi suhteessa psykologisen pääoman vaikutuksiin (Avey ym. 2008). Huomio ja tietoisuus ovat jokseenkin jatkuvia ihmisen normaalin toiminnan ominaisuuksia, mutta tietoinen läsnäolo määrittellään erityisen tehostetuksi huomioksi ja tietoisuudeksi tämän hetken kokemuksista ja vallitsevasta todellisuudesta (Brown & Ryan 2003). Tietoinen läsnäolo on tutkimuksissa yleisesti liitetty positiivisen psykologian teoreettiseen viitekehykseen ja psykologiseen hyvinvointiin, koska sillä on taipumus luoda yksilölle laajempaa neutraalia tietoisuutta sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstään (Avey ym. 2008). Tutkimuksissa tietoisesta läsnäolon soveltamista erityisesti organisaatioissa on voitu todeta, että tietoinen läsnäolo korostuneen huomion ja tietoisuuden muotona liittyy myös sinnikkyyteen ja muihin psykologisen pääoman ulottuvuuksiin. Tietoisuus omista ajatuksista ja tyyppillisistä tunnereaktioista mahdollistaa kyvyn niiden muuttamiseen, mikä on tärkeää positiivisen organisaatiomuutoksen toteutumiseksi. Tietoinen läsnäolo on siis olennainen osa itsensä johtamista siten, että tunnistaa hyödyttömät, tuottamattomat ajattelutavat ja valitsee positiivisempia tulkintoja ja näin vähentää negatiivisia tunteita ajan kuluessa. (Avey ym. 2008, 57-58; Brown & Ryan 2003, 822-823.)

Tutkimuksessaan psykologisen pääoman vaikutuksista positiivisiin tunteisiin Avey ym. esittivät hypoteesin tietoisesta läsnäolon korrelaatiosta psykologisen pääoman ja positiivisten tunteiden välillä. Tutkimusanalyyssissä todistettiin, että tietoisella läsnäololla on merkittävä vuorovaikutus psykologisen pääoman kanssa ennustellen positiivisia tunteita. Suhde on voimakkaampi psykologisen pääoman tilan ollessa alhainen, kun taas silloin, kun psykologisen pääoman tila oli korkea, tietoisella läsnäololla puolestaan ei ollut huomattavaa vaikutusta positiivisiin tunteisiin. Lopputuloksena pääteltiin, että tie-

toisen läsnäolon korvaava vaikutus positiivisiin tunteisiin toteutuu vain silloin, kun psykologisen pääoman tila on alhainen. (Avey ym. 2008, 62-63.)

Psykologisen pääoman, tietoisien läsnäolon ja positiivisten tunteiden vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen positiivisen organisaatiomuutoksen mahdollistajina on kuvattu Aveyn ym. (2008) mukaan kuviossa 2. Myös Rauhala ym. toteavat Aveyn ym. ajatukseen pohjautuen, että psykologisen pääoman johtaminen on käytännössä organisaation asenteen johtamista. Asenteella he tarkoittavat tässä itsensä likoon laittamista ja tuottavuuden ja yrittäjämäisyyden tavoittelua – tosissaan olemista. (Rauhala ym. 2013, 26.)



Kuvio 2. Psykologisen pääoman, tietoisien läsnäolon ja positiivisten tunteiden vaikutukset asenteisiin ja käyttäytymiseen positiivisen organisaatiomuutoksen mahdollistajina. (Avey ym. 2008. Käännetty.)

### 3.2 Kehittämisen lähtökohdat ja mittaaminen

Rauhala ym. (2013) toteavat organisaation psykologisen pääoman mittaamisen luovan perustan kehittämisen fokuksinnille. He vertaavat psykologisen pääoman mittausta verenkuvan ottamiseen: *”Kehittämisessä fokus on eri asioissa silloin, kun tulehdusarvot ovat koholla tai kun tulehdusarvoissa ei ole mitään hälyttävää. Tilanteesta riippuu, kehitetäänkö organisaation hapenottokykyä vai yritetäänkö saada tulehdusarvot nolliin”* (Rauhala ym. 2013, 85-86). Tavoitteiden asettaminen korkealle ja pyrkimys yhteisöllisiin tavoitteisiin ovat keinoja tällaiselle kehitykselle, mutta ne edellyttävät organisaatiolta yhteistä visiota. Yhteisen vision omaksuminen vaatii sen konkretisoimista selkeiksi askeleiksi. Rauhala ym. (2013) kannustavat organisaation jäseniä tällaisessa tilantees-

sa yhteisöllisesti pohtimaan, mitä he tekisivät, jos voisivat tehdä yhdessä jotain suurta – ja edelleen, jos he tietäisivät pystyvänsä siihen, mitä he tekisivät ensimmäisenä. Konkretisointi johtaa vision muodostumista tavoitteiksi, joiden saavuttamiseen koko organisaation on helpompi sitoutua. (Rauhala ym. 2013, 86.)

Rauhala ym. (2013) esittävät lisäksi, että olennainen lähtökohta organisaation psykologisen pääoman kehittämiseksi on se, että henkilöstön perustiedot ja -työkalut ovat kunnossa. Näillä he viittaavat mm. ajanhallintaan, palautetaitoihin, projektinjohtamistaitoihin ja kehityskeskustelutekniikkaan. Samalla he kuitenkin huomauttavat organisaatioiden usein keskittyvän liikaa näiden ennalta määrättyjen taitojen kehittämiseen. Olennaista organisaatioiden kehittämisessä mukaan olisi tarkastella, millaista asenneilmapiiriä organisaatiossa on ja kuinka paljon se omaa psykologista pääomaa. (Rauhala ym. 2013, 71.)

Kollektiivisen psykologisen pääoman kehittäminen voidaan nähdä prosessina, jonka toteutumisessa ovat mukana kaikki organisaation jäsenet. Rauhala ym. (2013) kuvaavat sitä organisaation henkisen käyttöliittymän – vuorovaikutuksen, olemisen ja rutiinien – uudelleenkoodaamisena. Psykologisen pääoman tutkimustaustan sekä menestyneiksi mainittujen suomalaisten yritysjohtajien, kuten Matti Alahuhdan, Jorma Vartian ja Ilkka Paanasen lausumien pohjalta Rauhala ym. (2013) esittävät kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämiseksi kuusi teesiä:

- 1) itseluottamuksen kehittäminen
- 2) oikean asenteen merkitys
- 3) jatkuvuus ja integraatio
- 4) onnistumiskeskeisyys
- 5) psyykinen ja fyysinen hyvinvointi
- 6) sinnikkyyttä edistävät strategiat

Näitä kaikkia yhdistää näkemys siitä, että kehitykseen ei ole oikotietä. Kehitys tapahtuu organisaation arjessa, johdonmukaisena ja pitkäjänteisenä työnä asenteiden tasolla, niin yksilöiden kohtaamisissa, tiimipalavereissa kuin kehityspäivillä vuosien ajanjaksolla. (Rauhala ym. 2013, 85-116.)

Psykologisen pääoman jokseenkin perusteltu ja luotettava mitattavuus ja todistettu yhteys työssä suoriutumiseen ja organisaation työtyytyväisyyteen ovat toimineet viitekehysinä lukuisille mikrointerventiotutkimuksille, joiden kautta on saatu tukea käsitykselle psykologisen pääoman kehitysmahdollisuuksista. Mikrointerventioilla tarkoitetaan

lyhyitä hyvin fokuoituja interventioita, joissa on pyritty ryhmävalmennuksen avulla vaikuttamaan ryhmän kykyyn hyödyntää psykologisen pääoman ulottuvuuksia työssään. Psykologisen pääoman kehittyminen on todennettu mittaamalla valmennetun ryhmän psykologinen pääoma ennen ja jälkeen koulutuksen ja vertaamalla tuloksia kontrolliryhmän tuloksiin. Osallistujien psykologinen pääoma on varhaisissa mikrinterventiotutkimuksissa osoitettu kasvaneen keskimäärin 2 %, mikä on tilastollisesti huomattava kasvu, etenkin kun samaan aikaan testatussa kontrolliryhmässä kasvua ei ilmennyt. Mikrinterventio seuraa psykologisen pääoman interventiomallia, joka on esitelty tämän työn luvussa 3.4. (Luthans ym. 2007, 213-216.)

Psykologisen pääoman kehittämisen vaikutuksia voidaan mitata tavanomaisia taloudellisia tunnuslukuja hyödyntäen. Luthansin ym. (2007) lähestymistapa sijoituksen tuotto-prosentin (return on investment, ROI) mittaamiseen on käsitteellisesti perinteisiä henkilöjohtamisen hyötyanalyyssejä vastaava. (Luthans ym. 2007, 216-219.)

Kollektiivisen psykologisen pääoman ulottuvuuksien kehittämiseen on pystytty osoittamaan tiettyjä suuntaviivoja (Luthans ym. 2007, 213). Seuraavassa tarkastellaan mahdollisuuksia jokaisen ulottuvuuden kannalta lyhyesti erikseen.

### 3.2.1 Toiveikkuuden kehittäminen

Psykologisen pääoman voimavarana toiveikkuutta voidaan kehittää:

- tavoitteenasetannalla
- osallistamisella
- mahdolliset tapahtumat huomioivalla suunnittelulla, jossa etsitään proaktiivisesti vaihtoehtoisia polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi (Luthans ym. 2007, 213.)

Oikeanlaisella tavoitteenasetannalla voidaan vaikuttaa motivaatitasoon, valintoihin, panokseen ja sinnikkyyteen, mutta myös halukkuuteen ja kykyyn löytää luovia tapoja tavoitteiden saavuttamiseen, mikä kasvattaa toiveikkuutta psykologisen pääoman voimavarana. Tavoitteen on oltava riittävän tarkka, mitattava, haastava ja saavutettava. Parhaat tavoitteet ovat niitä, jotka ovat riittävän haastavia stimuloidakseen innostusta ja tutkiskelua, joihin on panostettava vähän enemmän, mutta ovat silti tavoitettavissa. Organisaation osallistamisella tavoitteenasetantaan, päätöksentekoon ja kommunikointiin, ihmisten valtuuttamisella ja autonomian lisäämisellä on myönteinen vaikutus toi-

veikkuuteen, jolla on osoitettu olevan suora vaikutus työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja samaistumiseen. Esimiehen rooli toiveikkuuden edistäjänä on päästää irti valastaan laatia tavoitteet tai tehdä päätökset ja antaa tilaa organisaation ajatuksille. Näin voidaan aktivoida proaktiivista ajattelua, jossa tavoitteiden saavuttamiseksi etsitään vaihtoehtoisia polkuja ja näin vaikuttaa henkilöiden kognitiivisten prosessien kehittymiseen, kuten analysointikykyyn, aloitekykyyn, vastuunottokykyyn ja mahdolloman näkemiseen mahdollisena. (Luthans ym. 2007, 68-72, 74.)

### 3.2.2 Realistisen optimismin kehittäminen

Psykologisen pääoman voimavarana realistista optimismia voidaan kehittää:

- armeliaisuudella mennyttä kohtaan
- arvostamalla sitä, mitä on nyt
- uskolla tulevaisuuteen, etsimällä aktiivisesti mahdollisuuksia (Luthans ym. 2007, 101.)

Realistista optimismia on mahdollista kehittää joko muuttamalla pessimististä tulkintatapaa tai vahvistamalla optimisen tulkintatavan eri ulottuvuuksia. E erityisen suositeltavaa on muuttaa pessimististä tulkintatapaa, sillä sen vaikutukset muuhun organisaatioon ovat voimakkaita. Negatiiviset asenteet voivat aiheuttaa lähipiirissä laajempaa tyytymättömyyttä, sitoutumattomuutta ja apatiaa. Armeliaisuudella mennyttä kohtaan tarkoitetaan positiivista uudelleenmuotoilutekniikkaa, jossa ei kielletä tapahtuneita tai paeta vastuuta vaan tunnustetaan tilanteen realiteetit. Realiteetteja voidaan hahmottaa pohtimalla tapahtumaa missä epäonnistuttiin, miten epäonnistuttiin, mitä muita asioita tapahtumaan liittyi ja missä kuitenkin ehkä onnistuttiin. Epäonnistumisen tapahtuessa kokonaisvaltainen näkemys tilanteen realiteeteista auttaa kehittämään realistista optimismisuutta. Samaa ajatusmallia voidaan soveltaa myös nykyhetken arviointiin ja löytää siitä arvostettavia asioita. Kiitollisuus ja arvostus ohjaavat ajattelua pois tappiomielialasta, jolla on osoitettu olevan taipumusta heikentää tulevaisuususkkoa ja optimistista suunnittelukykyä. Tulevaisuususkkoa voidaan vahvistaa myös huolehtimalla päätöksenteon eettisyydestä ja sosiaalisesti vastuullisesta organisaatiokäyttäytymisestä, joilla on vahva merkitys organisaatiokulttuurin kestävässä kehityksessä. (Luthans ym. 2007, 101-104.)

### 3.2.3 Sinnikkyuden kehittäminen

Psykologisen pääoman voimavarana sinnikkyyttä voidaan kehittää:

- voimavaroihin keskittyvillä strategioilla
- riskien hallintaan keskittyvillä strategioilla
- prosesseihin keskittyvillä strategioilla (Luthans ym. 2007, 126, 213.)

Voimavaroihin keskittyvillä strategioilla viitataan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Inhimillinen pääoma liittyy koulutukseen, kokemukseen, tietoon, taitoihin ja kykyihin, ja sitä voidaan kehittää monilla laajasti tunnetuilla tekniikoilla, kuten sosiaali-  
saatiolla, mentoroinnilla ja työkierrolla. Sosiaalinen pääoma liittyy vuorovaikutussuhteisiin ja verkostoitumiseen ja sen kehittäminen on osoitettu mahdolliseksi panostamalla avoimeen kommunikaatioon, tiimityöhön ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Riskien hallinnassa korostuu erityisesti proaktiivinen tulevien tapahtumien ja haasteiden ennakointi, jolloin voidaan välttää suuria vastoinkäymisiä ja löytää nopeasti ratkaisuja suunnan korjaamiseksi. Yritteliäisyyden tukeminen ja luoviin ratkaisuihin kannustaminen (out-of-the-box-thinking) ovat sinnikkyuden kehittämisessä tärkeitä. Menestyksessä riskien hallinnan strategiassa pystytään antamaan riittävästi tilaa näille näkökulmille yhdessä vastoinkäymisten ennakkoinnin ja riskien välttämisen kanssa. Prosesseihin keskittyvillä strategioilla on mahdollista tunnistaa olennaisia riskitekijöitä ja vaikuttaa epäsuotuisista tapahtumista syntyvään tulkintaan. Tulkintaan vaikuttamalla voidaan ohjata toimintaa ketterämmin ja palata prosessin etenemisen kannalta olennaisiin asioihin nopeammin, mikä edistää tavoitteiden saavuttamista. Johtajan ja esimiehen tietoisuudella itsestään ja kykyyn säädellä omaa toimintaansa, on merkittävä vaikutus kollektiivisen sinnikkyuden kehittämisessä. Nämä liittyvät autenttiseen johtajuuteen, josta kerrotaan lisää kappaleessa 4.3. (Luthans ym. 2007, 124-126.)

### 3.2.4 Itseluottamuksen kehittäminen

Psykologisen pääoman voimavarana itseluottamusta voidaan kehittää:

- hallinnan ja taituruuden kokemuksilla
- oppimisella, joka tapahtuu mallista tai toisen toimintaa havainnoimalla

- sosiaalisella suostuttelulla, kuten huomioinnilla ja positiivisella palautteella, sekä kommunikaatiolla, jolla tavoitellaan asenteen tai käyttäytymisen muutosta (kuten tiedottamalla, perustelemalla ja vaikuttamalla tunteisiin)
- psykofysiologista toimintavalmiutta ja vireystilaa herättelemällä ja hyvinvointia lisäämällä (Luthans ym. 2007, 43, 213.)

Hallinnan ja taituruuden kokemusten syntymistä voidaan tukea simulaatioiden, esimerkkitapausten, spekulatioanalyysien (mitä jos) tai muiden tavanomaiseen työhön liittyvien, mutta arjen yläpuolella olevien käytännön kehitystilanteiden (workshopien) avulla. Uusien tehtävien äärellä kompleksisten kokonaisuuksien jakaminen pienempiin osiin auttaa omaksumaan tehtävässä tarvittavia taitoja yksi kerrallaan, jolloin onnistumisen kokemuksia syntyy useammin. Hallinnan ja taituruuden kokemus korostuu henkilöstösuunnittelussa – valinnassa, perehdytyksessä, työhönsijoittamisessa ja urasuunnittelussa – sillä itseluottamuksen vahvistamiseksi ihmiset tulisi pyrkiä sijoittamaan tehtäviin, joissa heidän on oletettavaa saavuttaa menestystä ennemmin kuin kokea jatkuvaa epävarmuuden tunnetta. Itseluottamusta voi parantaa myös havainnoimalla muiden menestystä ja epäonnistumista. Tässä erityisesti vertaisoppimisella on tärkeä rooli, sillä tutkimuksen mukaan samankaltaisen roolimallin seuraaminen, erityisesti tilanteessa johon henkilön on helppo samaistua, vaikuttaa todennäköisemmin henkilön itseluottamuksen kehittymiseen. Itseluottamuksen odotus kasvaa kun kuullaan positiivista palautetta tai kannustavia lausumia. Huomiointi, arvostuksen osoitus, positiivinen palaute ja kunnianosoitus ovat tutkimusten mukaan rahallista palkitsemista huomattavasti merkittävämmässä roolissa psykologisen pääoman itseluottamuksen kehittämisessä. Psykologiseen ja fysiologiseen hyvinvointiin liittyy paljon työn ja organisaation ulkopuolisia tekijöitä, mutta työpaikan tarjoamalla terveyttä edistäväillä eduilla, hyvinvointiohjelmilla, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edistäväillä toimenpiteillä on tässä suuri merkitys. Myös epämuodollisilla sosiaalisilla aktiviteeteilla ja kokoontumisilla voidaan tukea hyvinvointia ja neuropsykologista vireystilaa, joka vahvistaa yhteisön kollektiivista itseluottamusta kuormittavassa työssä tai tilanteessa. (Luthans ym. 2007, 44-49.)

### 3.3 Johtajan rooli kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämisessä

Tietoisuus itsestä (self-awareness) ja itsesäätelykyky (self-regulation) ovat johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia kollektiivisen psykologisen pääoman johtamisessa. Johtaak-



seen muita, johtajan on ensin ymmärrettävä, miten johtaa itseään. Näistä johtajan sisäisistä voimavaroista on osoitettu olevan hyötyä erityisesti organisaation sinnikkyiden kehittämisessä. Etenkin vaikeina aikoina vain ulkoisten voimavarojen hallinta ei välttämättä johda tehokkaaseen toimintaan, ellei johtajalla ole kykyä samanaikaisesti arvioida tietoisuutta itsestään ja säännellä omaa toimintaansa tilanteen mukaan. (Luthans ym. 2007, 126.)

Tietoisuus itsestä ja itsesäätelykyky liittyvät olennaisesti autenttiseen johtajuuteen (Luthans ym. 2007, 126). Autenttinen johtajuus kuuluu positiivisen organisaatiopsykologian tutkimuksessa tuoreimpiin johtamisteorioihin ja sillä pyritään vastaamaan erityisesti nykyhetken johtamishaasteisiin – se on positiivinen, aito, läpinäkyvä ja eettinen johtamisen muoto, jolle on ominaista johtajan tietoisuus itsestä, avoimuus ja selkeä, johdonmukainen käyttäytyminen. Tutkijat Hui Wang, Yang Sui, Fred Luthans, Danni Wang ja Yanhong Wu (2012) selvittivät tutkimuksessaan autenttisen johtajuuden vaikutusta suoritukseen ja tarkastelivat erityisesti johdettavan psykologisen pääoman suhdetta siihen. Tutkimus osoitti, että autenttisella johtajuudella voitiin kaksisuuntaisen vuorovaikutussuhteen (leader-member exchange, LMX) kautta saavuttaa enemmän vaikutusvaltaa johdettavan suoritukseen silloin, kun johdettavan psykologisen pääoman taso oli alhainen. Autenttisten johtajien kyky jakaa informaatiota päätöksenteon tueksi, hyväksyä muiden panos ja tuoda esiin henkilökohtaiset arvonsa, motiivinsa ja tunteensa korreloi erityisesti alhaisen psykologisen pääoman omaavan johdettavan suoriutumista positiivisesti. Tutkijat suhtautuivat tulokseen kuitenkin vielä maltillisesti, sillä tutkimus perustui tutkittujen johtajien näkemyksiin johdettaviensa suoriutumisesta ja vastavuoroisesti johdettavien näkemyksiin johtajiensa kyvyistä autenttiseen johtajuuteen, eikä vertaisryhmien välistä arviointia tai 360-arviointia suoritettu. Jatkotutkimuksen olisi hyödyllistä olla pitkäjänteisempää ja yhdistää siihen useampia aineistoja. (Wang ym. 2012, 5-6, 17-18.)

Kollektiivisen psykologisen pääoman johtamisessa korostuu johtajan kyky toimia ennen kaikkea itsensä johtajana. Vasta ymmärtäessään oman asenteensa, johtajan on mahdollista vaikuttaa organisaation kollektiiviseen asenteeseen. Rauhalan ym. filosofiassa johtajaa haastetaankin kysymyksillä: ”Minkälainen on ihmiskuvani?”, ”Mitä ajattelen ihmisistä?”, ”Minkälaista asennetta heijastan?”, ”Mistä voin olla kiitollinen tänään omassa toiminnassani?” tai ”Ketä voin kiittää tänään ja missä tilanteessa?”. Erityisesti kiitollisuuden kulttuuri vaikuttaa organisaation työtyytyväisyyteen ja siihen, miten hyvin

ihmiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja oman itsensä kehittämiseen. (Rauhala ym. 2013, 26, 74-84.)

Työyhteisön ilmapiirin luomisessa johtajilla ja esimiehillä on tärkeä vastuu. Tunneosaava esimies saa helpommin luotua hyvän tekemisen meiningin, mikä näkyy suoraan työn tuloksessa. Tunneosaaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sen kehittämiseen voi vaikuttaa. Tunneosaava esimies ei ole aina mukava ja tule kaikkien kanssa toimeen eikä koskaan tee ikäviä päätöksiä, joista kukaan ei pahoittaisi mieltään. Esimiehellä odotetaan kuitenkin demokraattisuutta ja myötäelämistä joukkojensa kanssa. Keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa johtamisessa on esimiehen oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus, jonka täytyy olla valjastettu myös arkiseen johtamistyöhön. Esimiestyö on paitsi päätöksentekoa ja vastuunkantoa, myös emotionaalista työtä, jossa toisten ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 10-11.)

### 3.4 Kehittämiseen liittyvät teoriat

Psykologisen pääoman tutkimuksellinen painopiste on siirtynyt vahvasti kehittämiseen liittyviin teorioihin (Luthans ym. 2007, 213). Seuraavassa esitellään tarkemmin tämän työn teoreettiseen viitekehykseen valitut kaksi teoriaa: psykologisen pääoman itsearviointi ja psykologisen pääoman interventiomalli.

Psykologisen pääoman tilaa mittaamaan on kehitetty itsearviointiin perustuva kyselytutkimus (PsyCap Questionnaire, PCQ), jonka alkuperäisen version ovat luoneet tutkijat Luthans ym. (2006, 2007). Alkuperäisen mittarin suomenkielinen käyttöoikeus on tutkimushetkellä yrityskulttuuritoimisto Corendolla ja käyttöoikeus perustuu sopimukseen yhdysvaltalaisen Mindgarden-testiyhtiön kanssa. Avoimuuden hengessä Rauhala ym. (2013) ovat kuitenkin luovuttaneet oman suomenkielisen versionsa alkuperäisestä mittarista vapaaseen käyttöön, jotta kuka tahansa voisi kerätä aineistoa ja kehittää sitä eteenpäin. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa käytetään tätä vapaaseen käyttöön luovutettua versiota. (Luthans ym. 2007, 211; Rauhala ym. 2013, 175.)

Itsearviointikysely on esitetty kokonaisuudessaan taulukossa 1. Kysely koostuu 24 väitelmästä, jotka käsittelivät psykologisen pääoman ulottuvuuksia, ovat ominaisia juuri näille ulottuvuuksille ja liittyvät olennaisesti työpaikkaan. Kyselyssä vastaajaa kehoitetaan pohtimaan suhtautumistaan työhön ja ottamaan kantaa väittämiin 6-portaisella

Likert-asteikolla. Väittämistä kolme on muotoiltu käänteisiksi vahvistamaan kyselyn luotettavuutta. (Luthans ym. 2007, 211; Rauhala ym. 2013, 187-189.)

Taulukko 1. Psykologisen pääoman itsearviointikysely. (Rauhala ym. 2013, 187-189.)

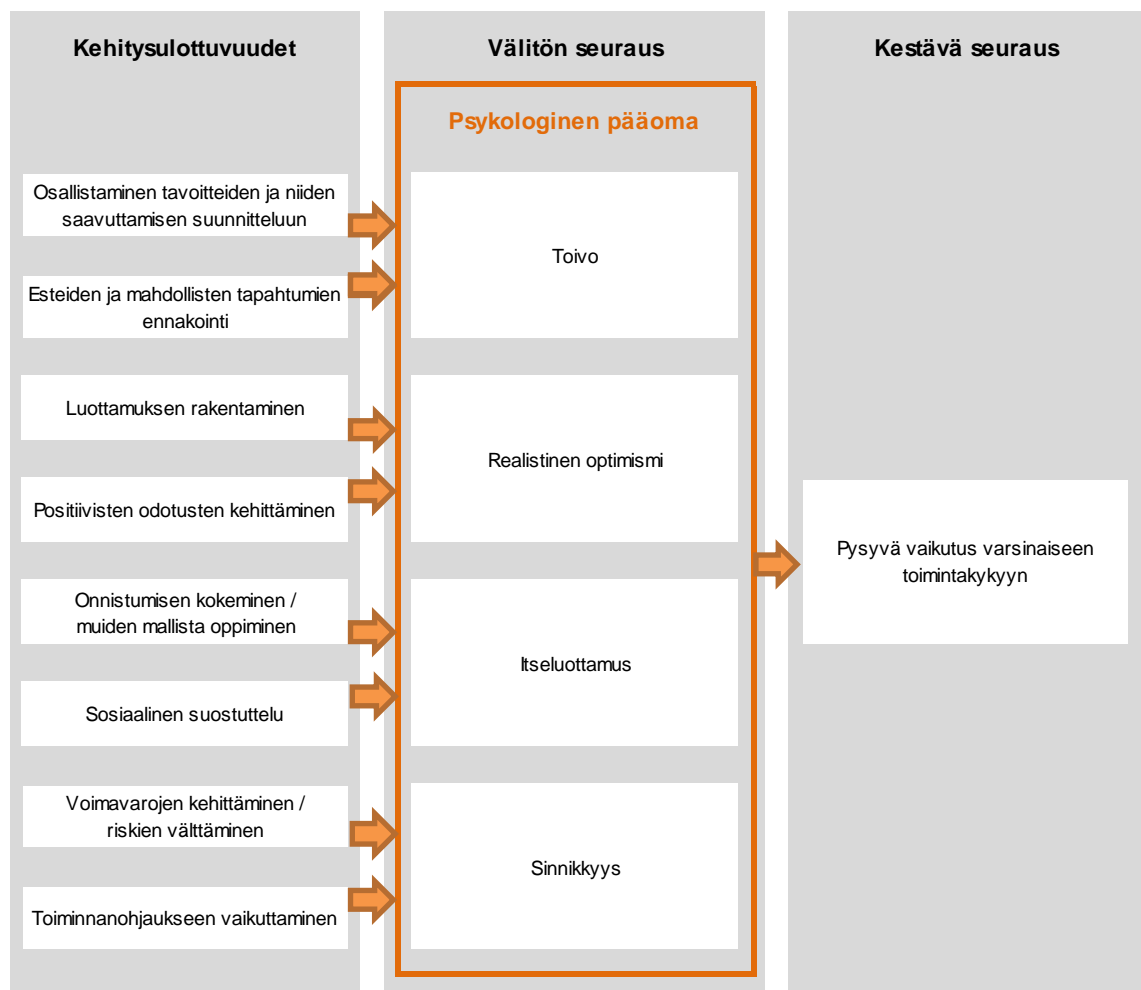
Väittämät
R = Käänteinen väittämä, vastausten arvot käännetty analyysiin tulosten laskemiseksi
1. Luotan kykyyni analysoida pitkäaikaista ongelmaa ratkaisun löytämiseksi.
2. Voin luottavaisin mielin edustaa omaa alaani neuvotteluissa johdon kanssa.
3. Luotan siihen, että minulla on annettavaa keskusteltaessa organisaation strategiasta.
4. Uskon, että minulla on annettavaa, kun oman työni tavoitteita asetetaan.
5. Minun on helppo ottaa yhteyttä organisaationi ulkopuolisiin henkilöihin (esim. tavaran toimittajiin ja asiakkaisiin) keskustellakseni ongelmista.
6. Luotan itseeni esitellessäni asioita kollegoilleni.
7. Jos jäisin työssä jumiin jonkin asian kanssa, keksisin monta keinoa päästä asiassa eteenpäin.
8. Pyrin nykyisin energisesti saavuttamaan työhön liittyvät tavoitteeni.
9. Kaikki ongelmat voidaan ratkaista useilla eri tavoilla.
10. Juuri nyt koen pärjääväni työssäni varsin hyvin.
11. Minulla on monia vaihtoehtoja saavuttaakseni tämänhetkiset työhöni liittyvät tavoitteet.
12. Juuri nyt pääsen työssäni itselleni asettamiin tavoitteisiin.
13. Kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on vaikeaa päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin. R
14. Yleensä selviän työssäni kohtaamistani vaikeuksista tavalla tai toisella.
15. Pärjään työssäni tarpeen vaatiessa "omillani".
16. Selviän yleensä töissä voittajana stressaavistakin asioista.
17. Selviän työssäni vaikeistakin ajoista, koska olen kohdannut vaikeuksia ennenkin.
18. Koen, että pystyn työssäni hoitamaan monia asioita samanaikaisesti.
19. Kun töissä on jotenkin epävarma tilanne, odotan yleensä asioiden järjestyvän parhain päin.
20. Jos jokin asia voi töissä mennä pieleen, se varmasti menee. R
21. Näen työhön liittyvissä asioissa aina valoisan puolen.
22. Olen optimistinen sen suhteen, miten työhöni liittyvät asiat tulevat sujumaan.
23. Tässä työssä asiat eivät koskaan suju niinkuin toivon. R
24. Suhtaudun työhöni sillä asenteella, että "harmaillakin pilvillä on hopeareunus".

Yksin kyselytutkimuksena toteutettuun tutkimukseen liittyy aina kysymys sillä saatujen vastausten luotettavuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 228). Luthans ym. (2007) myöntävät, ettei heidän laatimansa mittaristo tee tässä poikkeusta, vaan suosittelevat kyselytutkimuksen tueksi selittäviä ja varmistavia tutkimusmenetelmiä mahdollisimman luotettavan vastauksen saamiseksi (Luthans ym. 2007, 211). Tutkimusmenetelmien yhdistämisestä kerrotaan lisää tämän työn kappaleessa 5.2.

Kuten edellisissä kappaleissa on esitetty, jokaiseen psykologisen pääoman ulottuvuuteen liittyy tiettyjä kehitysolottuvuuksia, joita vahvistamalla voidaan vaikuttaa myönteisesti työssä suoriutumiseen ja organisaation työtyytyväisyyteen. Psykologisen pääoman interventiomallissa (Psychological Capital Intervention, PCI) esitetään psykologisen pääoman kehitysolottuvuuksiin kohdistettujen kehittämistoimenpiteiden välittömät ja kestävät vaikutukset. Välittömät vaikutukset liittyvät suoraan psykologisen pääoman

tilaan, jolla puolestaan on osoitettu olevan pysyvä vaikutus organisaation varsinaiseen toimintakykyyn. (Luthans ym. 2007, 213-214.)

Alkuperäisen englanninkielisen interventiomallin ovat luoneet tutkijat Luthans ym. (2006). Alkuperäinen malli on esitetty liitteessä 1. Jotta valittu teoria keskustelisi mahdollisimman hyvin tämän tutkimuksen kanssa ja vastaisi myös tutkimusraportin kieliasua, on käytetty tätä tutkimusta varten tehtyä omaa käännöstä alkuperäisestä englanninkielisestä mallista (kuvio 3).

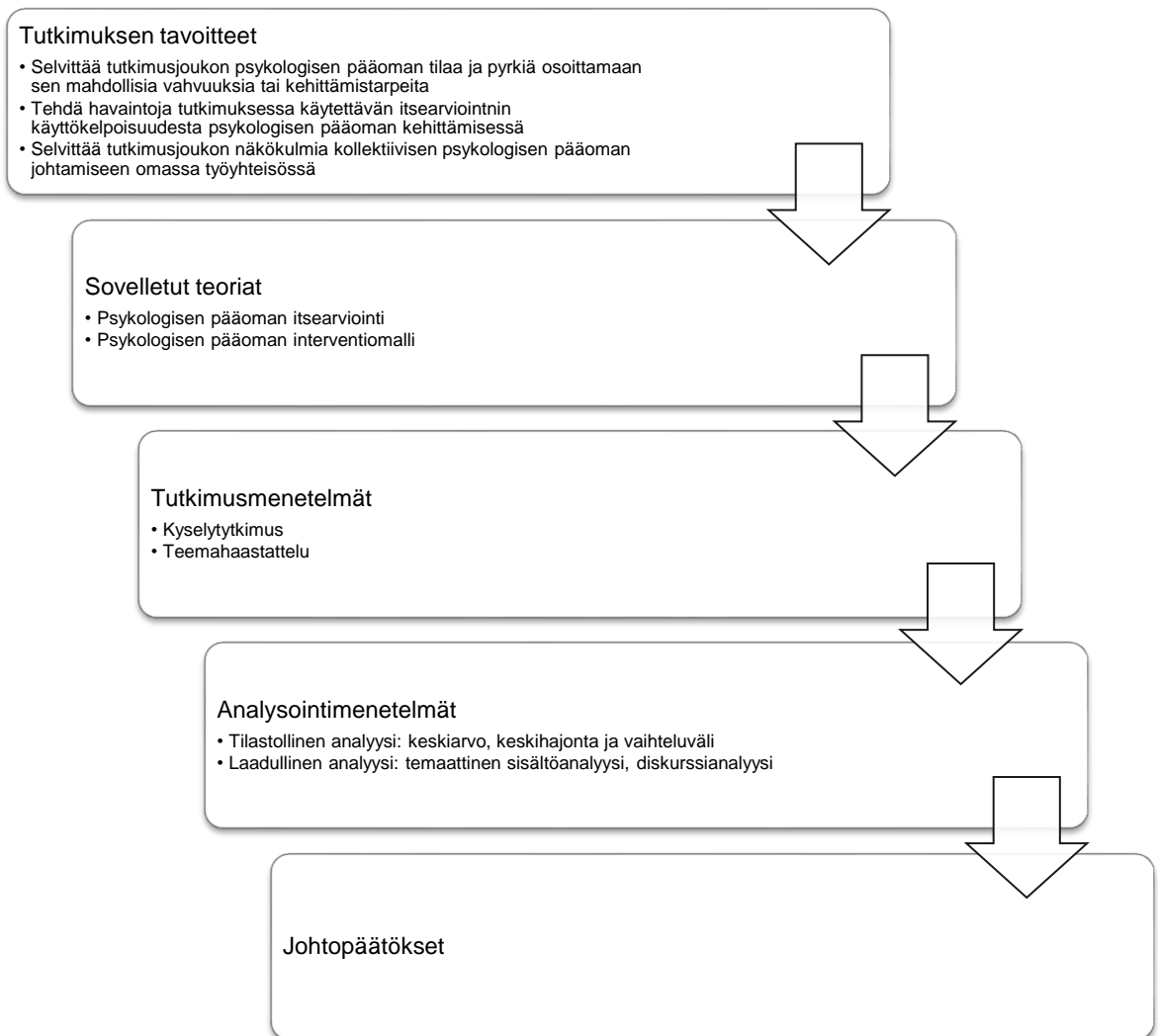


Kuvio 3. Psykologisen pääoman interventiomalli. (Luthans ym. 2007, 214. Käännetty.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskokonaisuus

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila valittua teoriaa vasten ja pyrkiä osoittamaan mahdollisia vahvuuksia tai kehittämistarpeita tilaan liittyen. Toissijaisena tavoitteena oli tehdä havaintoja tutkimuksessa käytettävän itsearviointin käyttökelpoisuudesta psykologisen pääoman kehittämisessä. Kolmantena tavoitteena oli selvittää tutkimusjoukon näkökulmia kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen omassa työyhteisössä. Tutkimuksen kokonaisuutta ja tutkimuksen vaiheita on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuskokonaisuus.

Tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen rajattiin teorioiden valinta kahteen sovelletta-vaan teoriaan: psykologisen pääoman itsearviointiin ja psykologisen pääoman interven-tiomalliin. Tutkimusmenetelmät – teemahaastattelu ja kyselytutkimus – valittiin siten, että hankittava aineisto olisi analysoinnin ja tulkinnan kannalta mahdollisimman laadu-ka. Itsearviointikyselyn purkamiseen käytettiin tilastollista analyysia, tuloksia analysoi-tiin keskiarvon, keskihajonnan ja vaihteluvälin avulla. Vaikka tutkimusmenetelmänä haastattelu antoi mahdollisuuden alustavalle tiivistämiselle ja tulkinnalle jo haastattelun aikana, varsinainen temaattinen sisältöanalyysi tehtiin litteroimalla haastattelutallenteet, jonka jälkeen aineistoa selvennettiin, tiivistettiin ja luokiteltiin ja siitä tehtiin tulkintoja valittujen teorioiden valossa. Lopuksi tuotettiin johtopäätökset ja vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusasetelma laadittiin tutkimuksen kannalta mielekkääksi ja tutkimussuunnitel-massa pyrittiin alusta saakka huomioimaan hankittavan aineiston laadukkuus. Seuraa-vassa tarkastellaan lähemmin tutkimuksen kulkua ja aineiston hankintaa.

#### 4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Koska psykologista pääomaa kehitetään ja johdetaan arjen pienillä teoilla, missä tiimi-en esimiehillä on keskeinen rooli (Rauhala ym. 2013), on ennen koko organisaation psykologisen pääoman mittaamista kiinnostavaa selvittää, mikä on organisaation esi-miesten psykologisen pääoman tila. Tästä syystä tutkimusjoukoksi valittiin esi-miesasemassa työskentelevä ryhmä – kohdeorganisaation erään osaston kaikki esi-miehet, N=13 – joiden toimilla on suora vaikutus osastolla työskenteleviin tiimeihin. Tutkimusjoukon vastauksia käsiteltiin yhtenä ryhmänä, sillä tutkimusjoukko oli suhteel-lisen pieni ja taustaltaan verrattain homogeeninen, joten ikään, sukupuoleen tai työko-kemukseen liittyvillä taustatiedoilla ei ollut tutkimustulosten analysoinnin kannalta mer-kitystä.

Tutkimusmenetelmien valinnassa huomioitiin tarve sekä tilastolliseen mittaukseen että laadulliseen, selventävään ja syventävään analyysiin. Tavoitteena oli saada aineistoon kuvaavia esimerkkejä ja tarjota haastateltaville mahdollisuus kysymysten tulkintaan ja täsmennyksiin, jotta voitiin mahdollisimman tarkasti selvittää tutkimusjoukon näkemys tutkittuun aiheeseen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselylomaketta ja yksilöhaastat-teluna toteutettua teemahaastattelua. Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan eri tutki-musmenetelmiä yhdistämällä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä

tutkimuksen luotettavuutta, mihin perustuen valitut tutkimusmenetelmät toimivat hyvin toistensa täydentäjinä. Myös Luthans ym. (2007) tunnistavat pelkän kyselytutkimuksen rajoitteet luotettavana mittarina ja suosittelevat psykologisen pääoman mittaamiseen lähestymistapaa, jossa aihetta tarkastellaan useammasta näkökulmasta. Tutkimusstrategiaksi esitetään triangulaatiota, erityisesti kyselytutkimusta, havainnointia ja haastattelua. Tässä työssä haastattelututkimuksen avulla voitiin syventää kyselylomakkeella kerätystä aineistosta saatua tietoa. Kolmatta havainnointiin perustuvaa näkökulmaa sovellettiin lähinnä saatujen tulosten tulkinnassa, jolloin saatettiin hyödyntää joitakin jo aikaisemmin tehtyjä havaintoja tutkitun organisaation toiminnassa. Tämä oli luontevaa, koska itse työskentelen osana tutkittua organisaatiota ja olen päivittäin tekemisissä tutkimusjoukkoon kuuluvien esimiesten kanssa. Havaintojen rajaaminen tulkinnan ulkopuolelle olisi ollut tutkimuksen tulosten kannalta hyödytöntä. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 38; Luthans ym. 2007, 228.)

Itsearviointi on tutkimusmenetelmänä mielekäs, sillä sen avulla voidaan saada tietoa tutkimusjoukon näkemyksistä henkilökohtaisen psykologisen pääoman ulottuvuuksiin liittyen. Dunningin (2014) mukaan itsearvioinnin luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin tiedostettava, että erityisesti arvioitaessa omia kykyjä ja osaamisia, ihmiset tavallisesti arvioivat itsensä jossain määrin muita paremmiksi. Ilmiötä selitetään osaltaan sillä, että ihmiset tyypillisesti vertaavat itseään suhteessa siihen, mikä heidän mielestään on sosiaalisesti tavoiteltavaa. Ihmisillä on osoitettu olevan taipumusta uskomukseen, että henkilöt joita he arvostavat, olisivat heidän kanssaan samankaltaisia, kun taas henkilöt joita he eivät arvosta, olisivat erilaisia kuin he itse. Toisin sanoen itsearviointi perustuu tyypillisesti ihmisten itse muodostamiin käsityksiin erilaisista sosiaalisista kategorioista, missä vähemmän ylistävät määritelmät jäävät helposti huomioimatta. Tällaisilla itsekäällä ajatusmalleilla on osoitettu olevan vaikutuksia itsearviointiin, mikä osaltaan selittää sitä, miksi ihmiset joskus arvioivat itseään turhan myönteisesti. (Dunning 2014, 103-104.)

Ennen aineiston hankinnan aloittamista tutkimusjoukolle esitettiin yhteisesti tutkimussuunnitelma sekä yleisellä tasolla tutkimuksen teoreettinen viitekehys (liite 2). Lisäksi annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tilaisuudessa kerrottiin aineiston keruun toteutuksesta henkilökohtaisen yksilohaastattelun ja verkossa täytettävän itsearviointikyselyn menetelmin, ilmoitettiin näihin haastateltavilta vaadittu aika ja todettiin, että vastaajien anonymiteetti tutkimusraportissa on suojattu. Lisäksi kerrottiin, että haastattelun teemat ilmoitetaan etukäteen haastattelukutsun yhteydessä, mutta

samalla todettiin, ettei haastattelu vaadi haastateltavalta erityistä valmistautumista. Lopuksi kerrottiin, että tutkimuksen tulokset tullaan esittämään tutkimusjoukolle yhteisesti tutkimuksen valmistuttua. Yhteiseen tilaisuuteen osallistui tutkimusjoukosta (N=13) yhteensä 11 henkilöä.

#### 4.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluun vastasi koko tutkimusjoukko (N=13). Yhteen haastatteluun käytetty aika oli keskimäärin 40 minuuttia. Aineiston laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi teemahaastattelut nauhoitettiin kannettavalle tietokoneelle helppokäyttöisen ja hyvät tallennus- ja äänentoisto-ominaisuudet omaavaa Sound Recorder -ohjelmaa käyttäen.

Haastattelutilaisuuden aluksi haastateltavalle kerrattiin, etteivät yksittäiset henkilöt esiinny tutkimusraportissa omilla nimillään, vaan vastaajien anonymiteetti on suojattu. Haastattelut toteutettiin teorialähtöisinä teemahaastatteluina, joissa teemoina oli:

- 1) Psykologisen pääoman itsearviointi
- 2) Kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen
- 3) Tunteiden johtaminen

Teemojen käsittelyn jälkeen haastateltavalta pyydettiin vielä vapaata kommentointia aiheeseen liittyen, millä pyrittiin löytämään sellaisia aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja kommentteja, joita ei ollut tullut esiin haastattelun aikana. Lopuksi esitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä, joiden kautta kerättiin tietoa aineiston luotettavuudesta. Tarkentavissa kysymyksissä haastateltavia pyydettiin arvioimaan suhtautumistaan itsearviointiin ja pohtimaan, kokivatko he, että jokin haastattelutilanteen ulkopuolinen asia olisi mahdollisesti vaikuttanut tilanteessa annettuihin vastauksiin.

Teemahaastattelun tukena käytettiin esitysmateriaalia (liite 3), jonka avulla kerrottiin taustatietoa haastattelun teemoista. Jokainen teema esitettiin yhdellä dialla – poikkeuksena ensimmäinen teema, jossa psykologisen pääoman ulottuvuudet oli jaettu jokainen omalle dialleen. Erityistä kysymyslistaa ei tehty, vaan esitysmateriaali toimi sekä kysymysrunkona että johdantona aiheeseen. Esityksen sisältö pyrittiin jättämään mahdollisimman lyhyeksi, jotta se ei veisi liikaa haastateltavan huomiota ja toisaalta, jotta annettu teksti ei vaikuttaisi haastateltavaan vastaukseen, vaan tällä olisi vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin. Tätä haastattelurunkoa seuraamalla voitiin puolin ja toisin tarkentaa kulloinkin esitettyjä kysymyksiä ja vastauksia. Hirsjärven & Hurmeen (2008)



mukaan vuorovaikutteinen tarkentaminen kuuluu erityisesti teemahaastattelun luonteeseen. Tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi antaa riittävästi tilaa tutkittavaan ilmiöön liittyville ajatuksille, jolloin aineistoon saadaan mahdollisimman laadukasta materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66-67.)

Laadullinen analyysi tehtiin diskurssianalyysin periaatteita noudattaen. Diskurssianalyysi soveltuu hyvin teemahaastattelun analysointiin, sillä aineistolle on ominaista, että haastateltavat ovat tuottaneet paljon puhetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 155). Aineiston purku aloitettiin litteroimalla nauhoitettu haastatteluaineisto, jonka jälkeen aineistoa luettiin kokonaisuutena muutamaan kertaan. Vaikka sisällöt olisivat jo osittain tuttuja haastattelun ja litteroinnin myötä, Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan lukeminen on tärkeää, sillä aineistoa ei voi analysoida, ellei sitä tunne. Hirsjärven & Hurmeen (2008) suosituksen mukaisesti aineistosta etsittiin myös tulkintarepertoaareja, eli samansukuisia kielikuvia ja puhetapoja, joiden kautta voitiin muodostaa joitakin merkityksiä. Lukemisen myötä aineistoa ryhmiteltiin teemojen mukaan ja sitä selvennettiin, tiivistettiin ja luokiteltiin tulkintojen muodostamiseksi. Analysoinnissa huomioitiin lisäksi haastateltavien sanoittamat esimerkit ja lausahdukset, jotka haluttiin säilyttää analyysin tukena alkuperäisessä muodossaan. Näin voitiin selventää tuloksissa erilaisia kuvauksia suorasanailla lainauksilla organisaation omalla kielellä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143, 155-156.)

#### 4.2.2 Kyselytutkimus

Haastateltava sai sähköpostilla linkin psykologisen pääoman itsearviointikyselyyn, joka häntä pyydettiin täyttämään verkossa itsenäisesti. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelman avulla ja siihen vastaamiseen kuluva ajan arvioitiin olevan 5-10 minuuttia. Kyselyssä vastaajaa kehoitettiin pohtimaan suhtautumistaan työhön ja ottamaan kantaa esitettyihin väittämiin. Lisäohjeena tälle tutkimusjoukolle toteutetun itsearvioinnin alussa kehoitettiin keskittymään kannanotossaan asian realistiseen tilaan juuri tällä hetkellä, jotta henkilön vastaus kuvastaisi mahdollisimman realistisesti psykologisen pääoman vallitsevaa tilaa, eikä sitä, millainen haastateltava haluaisi tilan olevan.

Kyselyn loppuun lisättiin avoin kysymys tehdyn itsearvioinnin vapaata kommentointia varten. Tämän kysymyksen avulla tavoiteltiin sekä palautetta kyselyn sisällöstä ja rakenteesta että annettiin kanava mahdolliselle kritiikille ja muille ajatuksille aiheen ympärillä.

rillä. Itsearviointiin vastasi annetussa kahden viikon määräajassa yhteensä 10 haastateltavaa eli 77 % teemahaastatteluun osallistuneista 13 haastateltavasta.

Kyselytutkimus sisälsi 24 väittämää, jotka jakaantuivat teemoiltaan neljään kategoriaan psykologisen pääoman ulottuvuuksien mukaan. Jokainen kategoria sisälsi kuusi väittämää. Väittämistä kolme oli muotoiltu käänteisiksi, mikä huomioitiin kyselytutkimuksen analysoinnissa ennen laskentaa. Tässä tutkimuksessa alkuperäisen itsearviointin arvoasteikko rinnastettiin kuvaamaan psykologisen pääoman tilaa, jolloin arvo 1 merkitsi matalinta ja 6 korkeinta mahdollista arvoa. Näin haluttiin muodostaa psykologisen pääoman tilaa kuvaava tilastollinen arvo.

Aineiston tilastollisiksi analyysimenetelmiksi valittiin keski- ja hajontaluvut niiden jakauman kuvailuun soveltuvan luonteen vuoksi. (KvantiMOTV 2017.)

Analyysimenetelminä käytettiin:

- aritmeettista keskiarvoa,
- keskihajontaa ja
- vaihteluväliä.

Aritmeettisella keskiarvolla saadulla luvulla kuvattiin muuttujien keskimääräisyyttä. Keskihajonnalla muodostettiin käsitys siitä, kuinka kaukana yksittäiset muuttujien arvot ovat keskimäärin aritmeettisesta keskiarvosta. Vaihteluvälillä ilmoitettiin lisäksi muuttujien pienimmän ja suurimman arvon väli. (KvantiMOTV 2017.)

## 5 TULOKSET

### 5.1 Psykologisen pääoman itsearviointi

Tutkimusjoukon psykologisen pääoman aritmeettiseksi keskiarvoksi arvoasteikolla 1-6, jossa 1 on heikoin ja 6 vahvin arvo, muodostui 4,70. Keskihajonta oli 0,83, mikä kertoo siitä, että vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua, muttei olennaisesti. Kokonaiskeskiarvoa merkittävämpää on kuitenkin tarkastella psykologisen pääoman eri ulottuvuuksien mittauksesta saatuja tuloksia. Keskiarvoilla mitattuna vahvin arvo 5,02 saatiin itseluottamuksessa, toiseksi vahvin 4,88 toiveikkoudessa ja kolmanneksi vahvin 4,62 sinnikkyudessa. Realistisessa optimistisuudessa saatiin kaikkein heikoin keskiarvo 4,30. Realistisen optimismin vastauksissa keskihajonta arvolla 1,03 oli kuitenkin suurempi, kuin kolmen muun ulottuvuuden, joiden keskihajonnat olivat pienempiä ja keskenään tasavertaisia arvoilla 0,78-0,79. Vaihteluvälejä tarkasteltaessa havaittiin realistiseen optimistisuuteen liittyneissä väittämässä keskimäärin suurempia arvoja kuin muissa ulottuvuuksissa. Suurempi keskihajonta ja vaihteluväli kertovat siitä, että vastauksissa on ollut enemmän vaihtelua vastaajien kesken.

Kyselytutkimuksen alhaisin keskiarvo 3,70 saatiin realistiseen optimismiin liittyvässä väittämässä 19. *"Kun töissä on jotenkin vaikea tilanne, odotan yleensä asioiden järjestyvän parhain päin."* Vastaajista 60 % oli tästä väittämästä joko jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä, mikä kertoo vastaajien keskuudessa pääosin vallitsevasta positiivisesta attribuutiosta. Huomion arvoista on, että 40 % vastaajista oli väittämästä joko jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä, mikä osoittaa, että vastausten jakauma on melko suuri (vastauksen keskihajonta 0,95 ja vaihteluväli 2,5).

Yksimielisimpiä vastaajat olivat realistiseen optimistisuuteen liittyneestä väittämästä 20. *"Jos jokin asia voi töissä mennä pieleen, se varmasti menee"*, josta kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä. Tämän väittämän pääoma-arvo arvioitiin käänteisesti ja se saavutti optimismin arviointikategoriassa korkeimman keskiarvon 4,8 (vastausten keskihajonta 0,42 ja vaihteluväli 4,5).

Itseluottamukseen liittyvissä väittämässä saatiin koko kyselytutkimuksen korkeimmat keskiarvot. Kaikki vastaajat olivat joko jokseenkin samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä 4. *"Uskon, että minulla on annettavaa, kun oman työni tavoitteita asetetaan"*, mikä keräsi kyselytutkimuksen korkeimman keskiarvon 5,20

(vastauksen keskihajonta 0,79 ja vaihteluväli 4,6). Toiseksi korkein keskiarvo 5,10 (vastauksen keskihajonta 0,88 ja vaihteluväli 4,6) saatiin väittämässä 5. *”Minun on helppo ottaa yhteyttä organisaationi ulkopuolisiin henkilöihin (esimerkiksi tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin) keskustellakseni ongelmista”*. Kyselytutkimuksen tilastollinen analyysi on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 4.

Haastatteluaineistosta saatu tieto tuki kyselytutkimuksen tuloksia, minkä perusteella itsearviointin mittauksella saatuja tuloksia psykologisen pääoman tilasta voidaan pitää melko luotettavina. Selkein vaihtelu näkyi myös haastattelututkimuksessa arvioitaessa omaa realistista optimistisuutta, mikä tuki kyselytutkimuksen tuloksia. Vastaajajoukko jakaantui vahvasti siinä, koettiin olevan itselle tyypillistä nähdä mikä tahansa asia vastaajien kuvauksen mukaan optimistisessä vai pessimistisessä valossa. Optimistisuuteen kallistuvat tiedostivat tämän ominaisuuden itsessään vaivattomasti ja arvioivat oma-aloitteisesti sen vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia. Optimistisuutta perusteltiin yleisesti kykynä nähdä mahdollisuuksia. Oletamus siitä, että asiat tapahtuvat hyvin nyt ja tulevaisuudessa, perustui yleisesti siihen, että oltiin jo nähty niiden olleen mahdollisia jossain muualla, jonkun muun toiminnassa tai toisella alalla. Uusien asioiden soveltaminen omaan toimintaan omalla teollisuuden alalla nähtiin optimistisiksi itseään luonnehtineiden keskuudessa ennen kaikkea haasteena ja mahdollisuutena, ei niinkään riskinä. Pessimisteiksi itseään luonnehtivat puolestaan kertoivat tarkastelevansa asioita lähtökohtaisesti riskinäkökulmasta, jotta voisivat ennakoida ja välttää vastoinkäymisiä. *”Mä haluan aina varmistaa, ettei käy huonosti ja ehkä sen mä miellän siihen, et mä oon pessimisti”*, eräs haastatelluista pohti. Toinen haastateltava taas kuvasi pessimistiseksi kuvaamansa lähestymistavan etuja seuraavasti: *”Kun sä oot nähnyt ne riskit, niin niihin voidaan reagoida ja poistaa niitä. Niin ne ei toteudu, koska ne nähtiin silloin”*. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että realistista optimistisuutta voi itse oppia ja kehittää. Moni kertoi pyrkineensä tietoisesti optimistiseen suhtautumiseen ja mahdollisuuksien näkemiseen, tai jos ei vielä ollut pyrkinyt, koki pyrkimyksen olevan toivottava kehityssuunta itselle. Eräs haastatelluista kuvasi aihetta sanoen: *”Kyllä mä tunnistan, et mulla on se suomalainen perusluonne, missä asioihin täytyy suhtautua hyvin varovaisesti ja pragmaattisesti. Helposti se ajaa semmoseen et on helpompi olla yrittämättä mitään uutta. Se on tietysti raju yleistys, mut se on semmonen mihin meillä on helposti tendenssiä. Ei lähdetä hurjastelemaan. Sitä vastaan kannattaa aina vähän taistella, vaikka ihan tietoisesti.”* Haastateltavat tunnistivat hyvin asiat, joihin heillä tavallisesti oli mahdollisuus vaikuttaa. Vaikka itse asiaan tai tapahtumaan ei voitu vaikuttaa, omaan suhtautumiseen voitiin. *”Sun pitää hyväksyä se tilanne ja miettii miten siinä voidaan nyt toimia parhaalla*

*mahdollisella tavalla, niin se on mun mielestä tietoinen valinta*”, pohti eräs haastatelluista. Realistisuuteen ja tilanteen hyväksymiseen perustuvan optimistisuuden koettiin heijastuvan myönteisesti myös ympärillä oleviin ihmisiin, kun taas pessimistisyys koettiin jopa henkisesti kuluttavana.

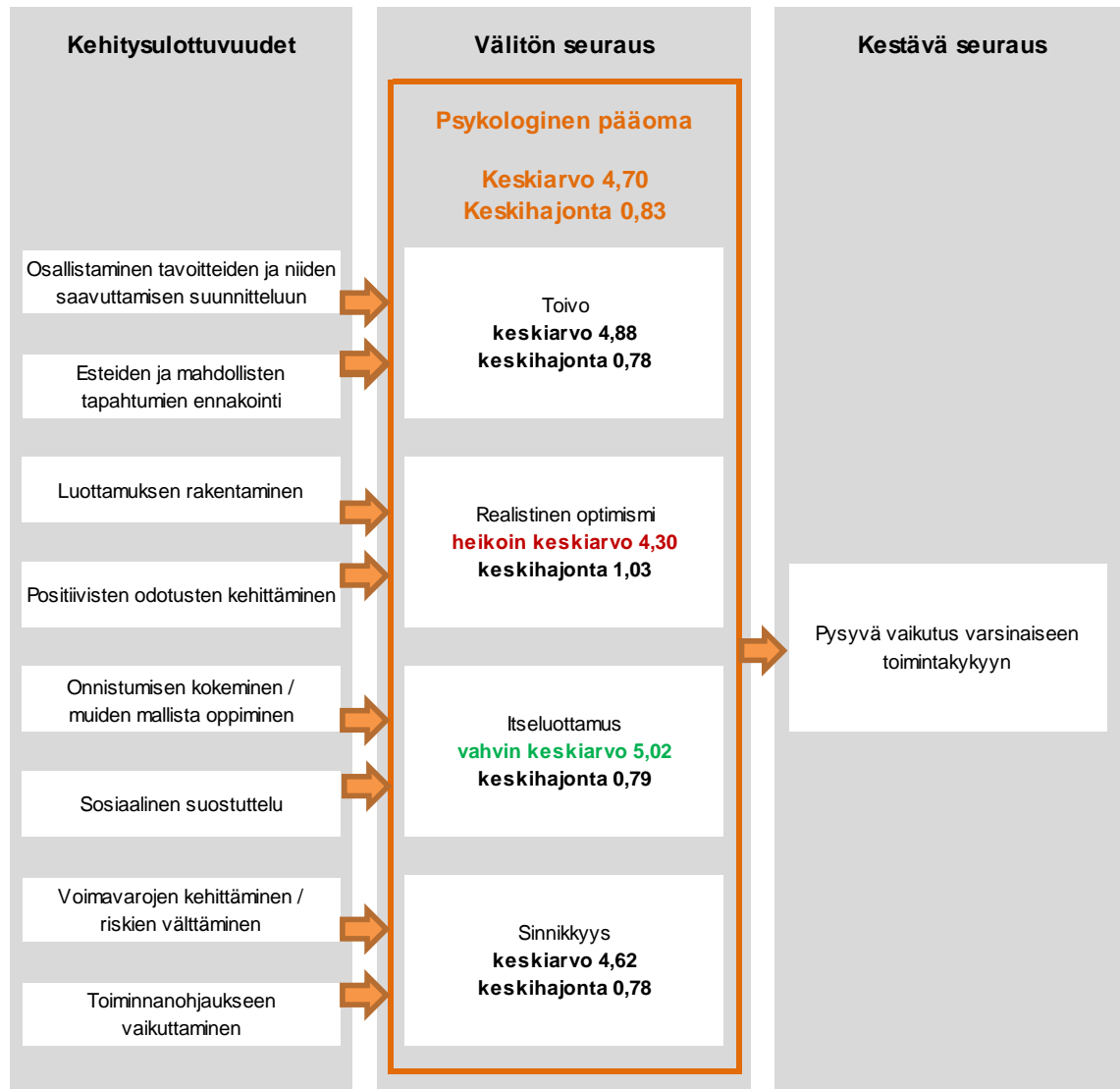
Haastateltavilla oli vahva kokemus siitä, että hellä oli kyky ja mahdollisuus vaikuttaa omassa työssä asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita haluttiin asettaa myös omaaloitteisesti ja oltiin luottavaisia siihen, että asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen tunnistettiin yleisesti siitä, että saatiin aiheeseen liittyvä palaute tai nähtiin jonkin asian konkreettisesti edistyvän. Vastauksissa korostui se, että vaikutusmahdollisuudet koettiin olevan ennen kaikkea itsellä tai vaihtoehtoisesti tunnistettiin tilanteet, joissa pystyttiin omalla toiminnalla vaikuttamaan tietyn asian kehityssuuntaan. Omaaloitteisella toiminnalla, kuten syiden ja seurausten aktiivisella huomioimisella, tuen ja keskustelukumppanien seuraan hakeutumalla, pyrkimyksellä pysyä tapahtumien tasalla ja suunnitteleamalla silloin kun on mahdollista suunnitella, koettiin voitavan itse vaikuttaa tulevien tapahtumien tai vastoinkäymisten ennakkointiin. Keskustelukumppaneina korostuivat kollegat ja omat esimiehet. Osa vastaajista koki, ettei saanut omalta esimieheltään toivomaansa tukea tai keskustelukumppanuutta, jolloin he kertoivat hakeutuvansa keskustelemaan jonkun muun esimiehen tai luottohenkilön kanssa. Jatkuva kommunikointi ja tiedon ja kokemusten jakaminen koettiin oppimisen ja suunnittelun kannalta merkittäväksi, mutta sitä toivottiin pystyttävän tekemään enemmän. *”Mahdollisimman hyvin kaikki kokemukset ja tieto eteenpäin ihmisille. On ollut asioita, joita on tehty tietyllä tavalla ja se on johtanut tähän ja tähän, ja et koitettais lähteä siitä sit eteenpäin. Eikä tehdä jälkityötä niin, et päästään siihen samaan ongelmaan asti -- kun tuntuu ettei ois niinkun aikaa harjotella näitä samoja asioita monta kertaa*”, eräs haastatelluista kuvaa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että onnistumisia tapahtui. He kokivat kykenevänsä huomioimaan omia onnistumisiaan, mutta ajatus niiden jakamisesta tuntui josain määrin vaikealta. Muiden onnistumisten julkinen huomioiminen koettiin luontevampana ja onnistumisia ryhmässä oli helpompi juhlistaa kuin omia onnistumisia yksin. Realististen tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisella kerrottiin olevan myönteinen vaikutus onnistumisten kokemiseen. Yksittäisissä tilanteissa, kuten palaverissa, esiintymistilanteessa tai asiakastapaamisessa, koettiin valmistautumisella olevan suuri merkitys onnistumisen toteutumiseen. Onnistumiskokemukset koettiin erityisen myönteisinä, sillä niiden koettiin heikentävän epävarmuuden tunnetta ja vahvistavan itseluotta-

musta ja sinnikkyyttä. Sinnikkyyteen vaikuttavista tekijöistä haastateltavien vastauksissa korostui vuorovaikutussuhteiden merkitys ja yhteistyö; tilanteiden ja tapahtumien pohtimisen tiimissä tai yleisesti jonkun muun ihmisen kanssa koettiin edistävän tavoitteiden saavuttamista ja asioiden etenemistä. *”Jos jää yksin, eikä saa tukea, voi vähän lannistua”*, kiteytti eräs haastatelluista. Varsinaisia lannistumisia ei kuitenkaan yleisesti koettu kohdattavan. Haastateltavien vastauksista kuvastui vahva yrittäjähenkisyys. Jos jokin asia tuntui itsestä vastentahtoiselta, tekemiseen kerrottiin haettavan voimaa sen tarkoituksenmukaisuudesta kokonaisuudessa tai hyödystä jollekin toiselle. *”Silloin kun asialla on joku merkitys, sen tekeminen tuntuu järkevältä”*, eräs haastatelluista kertoi.

Haastateltavat pystyivät vaivattomasti esittämään, mistä he kokivat saavansa virtaa ja mikä vaikutti myönteisesti heidän hyvinvointiinsa työpaikalla. Vireystilaan ja toimintakykyyn myönteisesti vaikuttaviksi teemoiksi nousivat työn riittävä haastavuus, sosiaaliset työtilanteet, työyhteisössä saadut ilon kokemukset ja työssä onnistumiskokemukset. Haastateltavat kokivat näitä elementtejä kuuluvan työhönsä pääasiassa riittävästi, jotta työ tuotti heille hyvinolontunteita.

Yhdistämällä itsearviointin mittauksesta saadut tulokset psykologisen pääoman interventiomalliin voidaan havainnollistaa tutkimusjoukon psykologisen pääoman mittauksesta saatuja tuloksia ja niiden suhdetta kehitysulottuvuuksiin (kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila psykologisen pääoman interventi-  
ossa. (Luthans ym. 2007, 214. Käännetty.)

## 5.2 Kokemukset itsearviointista

Sekä itsearviointissa esitetyt väittämät että teemahaastattelussa esitetyt kysymykset aktivoivat tutkimusjoukon pohtimaan toimintaansa ja suhtautumistaan erilaisiin työelämän tilanteisiin, mikä koettiin positiivisena ja tervetulleena itsensä kehittämisen mahdollistajana. ”*Aiheellisia pohdintoja joita olisikin hyvä tehdä aika ajoin*”, totesi eräs itsearviointikyselyyn vastanneista. Myös teemahaastatteluissa kommentoitiin yleisesti, että itsensä johtamiseen liittyviä pohdintoja pidettiin arvokkaina, mutta usein niitä tehdään arjessa kuitenkin melko vähän.

Psykologinen pääoma aiheena oli pääosalle tutkimusjoukosta vieras. Tutkimusjoukolla ei ollut aikaisempaa kokemusta itsearviointista suhteessa nimenomaan psykologisen pääoman ulottuvuuksiin. Aiheen todettiin kuitenkin olevan helposti lähestyttävä ja riittävän konkreettinen, vaikka toisaalta koettiin, että monet asiat olivat vahvasti kontekstista riippuvaisia ja oman toiminnan ja ajattelun mahdollisesti riippuvan helposti tilanteen ulkopuolisista tekijöistä. Osa vastaajista reflektoi oma-aloitteisesti vastauksiaan esitettyä teoriaa vasten. *”Voisin ehkä asettaa itselleni haasteellisempiakin tavoitteita työssä. Uskon, että selviäisin niistä; saisin lisää itseluottamusta, mutta se vaatii rohkeutta mennä ensin isommin epämukavuusalueelle”*, kommentoitiin eräässä itsearviointikyselyn päätteeksi annetussa palautteessa.

Itsearviointikyselyä pidettiin yleisesti selkeänä ja oman ajattelun reflektointia esitettyihin väittämiin tai kysymyksiin pääosin helppona. Eräässä itsearviointikyselyn päätteeksi annetussa kommentissa suhtauduttiin arviointiin myös itsekriittisesti: *”[Kysely] ei herättänyt mitään suurempia ajatuksia. Toisaalta miettii, että onko itse liiankin luottavainen ja suhtautuu yltiöpositiivisesti asioihin.”* Haastattelututkimuksessa pohdinnan syvyydessä havaittiin kuitenkin jossain määrin eroavaisuuksia. Haastateltavan kyky reflektoida omaa toimintaansa esitetyn teorian kautta vaikutti olevan jossain määrin verrannollinen siihen, miten paljon haastateltava oli aikaisemmin suorittanut erilaisia psykologisia arviointeja tai pohtinut suhtautumistaan erilaisiin työelämän tilanteisiin. Osa haastatelluista mainitsi pohtivansa omaa toimintaansa säännöllisesti ja suorittaneensa erilaisia psykologisia testauksia, kuten työpöersonallisuus- tai henkilöarviointitestauksia, joista saatujen tulosten pohjalta he kokivat, että oman toiminnan ja ajattelun reflektointi oli aikaisempaa helpompaa.

Pääosa haastatelluista koki, ettei haastattelutilanteen ulkopuolisilla asioilla ollut merkittävää vaikutusta heidän vastauksiinsa. He kertoivat, että olisivat todennäköisesti vastanneet melko samalla tavalla, vaikka haastattelu olisi toteutettu jonain toisena hetkenä lähimenneisyydessä tai lähitulevaisuudessa. Yleisesti kuitenkin koettiin, että huoli epävarmasta markkinatilanteesta saattoi luoda varjoja ajatuksille, minkä uskottiin jonkin verran heijastuvan haastattelussa käsiteltyihin teemoihin.

### 5.3 Kollektiivisen psykologisen pääoman ilmiöt tutkimusorganisaatiossa

Tutkimusjoukon näkemyksen mukaan johdolla ja esimiehillä on suuri vaikutusmahdollisuus kollektiivisen psykologisen pääoman ominaisuuksiin organisaatiossa. *”Esimies voi*



*omalla toiminnallaan luoda niitä mahdollisuuksia*”, toteaa eräs haastatelluista. Oman tiimin tunteminen todettiin tärkeäksi ja tutustumisessa keskeisiksi elementeiksi mainittiin läsnäolo, keskustelu ja kuuntelu. Vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistaminen, aktivoiminen ja tukeminen epävarmuuden kohtaamisessa nähtiin esimiehen mahdollisuuksina vaikuttaa yksilön voimavaroihin. Yksilön voimavarojen kehittämiseen todettiin voitavan vaikuttaa myös tilaisuuksissa, joissa voi auttaa henkilöä näkemään mahdollisuuksia siellä, missä he eivät niitä itse aluksi näe, vaan miettivät *”et en mä osaa sitä, niin en mä voi sitä tehdä”*, kuten eräs haastateltava kertoo. Esimiesten keskinäisellä vertaistuellalla – keskustelulla ja sparrauksella – koettiin olevan suuri merkitys vaikutusmahdollisuuksien vahvistamisessa, sillä keskinäisellä tuella voitiin lisätä johdonmukaisuutta ja oppia näkemään asioita useammista näkökulmista.

Vastuu kehittämisestä nähtiin olevan kaikilla: sekä yksilöillä, tiimeillä että johdolla. *”Ei se esimies ole mikään supermies tai -nainen, et kyl tää on meidän kaikkien vastuulla”*, tiivistää ajatuksensa vastuusta eräs haastatelluista. Erityisesti henkisten johtajien rooli organisaatiossa koettiin merkittäväksi. Henkisiä johtajia kuvailtiin avainhenkilöinä, vahvoina persoonina ja hahmoina, joilla on kyky herättää tunteita, tuoda esiin isoja visioita ja saada ihmisiä puolelleen. Vahvan johtajan ominaisuuksina pidettiin läsnäoloa, aidon intohimon näyttämistä ja selkeää johdonmukaista johtajuutta; suunnannäyttämistä.

Henkisen johtajuuden puute nähtiin yhtenä tämänhetkisen organisaation merkittävänä heikkoutena. Visionäärejä ja vahvoja henkilöitä kaivattiin organisaatioon nykyistä enemmän. Organisaation johtoryhmän haluttiin näkyvän paremmin jokapäiväisessä työssä osana yhteistä tekemistä ja toimivan aktiivisessa ja aidossa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tutkimushetkellä koettua johtajuuden puutetta sanoitettiin muun muassa toteamalla, että *”Henkilöstö ei oikein tiedä mihin ollaan menossa. Tää on vähän tämmönen skitso meininki meillä täällä tällä hetkellä.”* Johdonmukaisen johtajuuden tarvetta kuvattiin myös seuraavalla esimerkillä: *”Meil on semmost puuhasteluu tälläkin hetkellä täällä. Se on ihan ok olla sitä puuhasteluu jonkin aikaa, mut jossain kohtaa sen pitäis kääntyä bisnekseks tai järkeväs tekemiseks. Siinäkin kaivataan jämmäkkyyttä. Et pitää puuhastella ja kehittää ja kokeilla, mut et jossain kohtaa siitä alkaa tulee vaan rönsyjä, kun annetaan kaikkien häröillä.”* Johdonmukaisuuden ja selkeiden suuntaviivojen puutteen mainittiin luovan epäselvyyttä ja epävakautta henkilöstölle.

Asenteellisesti organisaation todettiin hyötyvän avoimuudesta ja innostuneisuudesta sekä aidosta halusta osallistua ja osallistua. Osaamisen kehittäminen, vastuuttaminen, yritteliäisyyden tukeminen ja luoviin ratkaisuihin kannustaminen nähtiin organisaation

menestystä lisäävinä tekijöinä. Vastauksissa korostui arvostus eettistä ja kestäväää päätöksentekoa ja tehtyjen päätösten perustelua kohtaan. *"Pitäis nähdä vähän pidemmälle ja tehdä oikeita ratkaisuja, osakkeenomistajien näkökulman yli"*, toteaa eräs haastatelluista. Samalla nousi vahvasti esiin huoli ristiriidasta yrittäjyyttä ja yksilöllisyyttä puoltavan paikallisen organisaation tavassa toimia suhteessa monikansallisen yrityksen keskittämiseen ja tasavertaistamiseen kallistuvaan toimintatapaan.

Erityisesti vastuuttaminen mainittiin tutkimushetkellä organisaation haasteeksi. Haastateltavien näkemys organisaation yleisestä mielipiteestä oli, että nykyisessä liiketoimintamallissa päätöksentekoon ei koettu päästävän vaikuttamaan riittävästi organisaation jokaisella tasolla, vaan vastuu koettiin olevan muualla: liiketoiminta-alueen tai jopa konsernin johdossa. *"Semmonen yrittäminen on lässähtänyt, et ei täällä niinkun sillain yritetä kun ei saa kerta mistään kumminkaan päättää"*, kuvailee eräs haastatelluista ja jatkaa, että *"Tietysti kun on tietyllä tavalla totuttu tekemään niin ei ehkä ihan mukauduta siihen uuteen. Kun sitä osaamista täällä kuitenkin on – täällähän on hirveen iso osaaminen – ja sä oot saanut aikaisemmin päättää ja nyt et enää saa niin onhan se ihan järjetöntä."* Haastateltavien mukaan organisaatio koki roolinsa lähinnä suorittajina, joilta edellytettiin aikaisempaa enemmän raskaaksi koettua raportointia jopa sellaisilla mittareilla, joita ei koettu merkityksellisiksi. Haastateltavien näkemyksen mukaan organisaation toiveena oli halu siirtää tekemisestä kannettava vastuu lähemmäs – osastolle, tiimille ja itselle. Päätösvastuun lepäämisen etäällä arveltiin vaikuttavan haitallisesti yrittämisen haluun, luovuuteen sekä työssä koettuun iloon ja onnistumisen kokemuksiin.

Organisaation sisällä haitallisena pidettiin sitä, että vaalittiin liikaa omaa tietoa ja osaamista, eikä riittävästi jaettu asioita. Oman tiedon ja osaamisen vaalimista kuvattiin tietynlaisena ylimielisyytenä, oman aseman menettämisen pelkona tai pelkona siitä, että yleisesti menetetään jotain. Tämän nähtiin johtaneen turhaan sisäiseen kilpailuun, mikä koettiin haitalliseksi organisaation ilmapiirille ja toiminnan kehittymiselle. Oman tiedon vaalimisen asenteen nähtiin heijastuvan jossain määrin myös työhön organisaation rajapinnoilla. Ilmiötä kuvailtiin tarpeella pitää tiukasti kiinni tietyistä asioista ja suojata organisaatiota ulkopuolisten tahojen halukkuudelta saada haltuunsa organisaatiossa olevaa tietoa tai osaamista.

Moni haastateltava lähti itsenäisesti pohtimaan kulttuuriseen muutokseen liittyviä asioita ja vertaamaan ajatuksia organisaation vanhasta ja uudesta kulttuurista. Suuntaantavasti vanhalla kulttuurilla viitattiin melko pitkällekin menneisyyteen sijoittuvaan ai-

kaan ennen tiettyjä muutoksia ja yrityksen yhdistämistä osaksi suurempaa konsernia ja uudella kulttuurilla puolestaan aikaan ja tapahtumiin yhdistämisen jälkeen. Vanhan kulttuurin koettiin korostaneen yhdessä tekemistä ja yrittäjähenkisyyttä, riskinottoa ja tosissaan olemista, kun taas uudessa kulttuurissa mainittiin korostuvan yksin tekeminen, suorittaminen ja päämäärättömyys. Päämäärättömyydellä viitattiin lyhytnäköiseen ajatteluun tai kehitysprojekteihin, joiden kautta ei kuitenkaan koettu saadun pysyvää lisäarvoa liiketoiminnalle. Nykyhetkeä kuvattiin myös tietynlaisena kulttuurittomuuden tilana, jossa tapahtuu jatkuvia muutoksia ja toiminta ja tavat hakevat vielä muotoaan. Samaa mieltä oltiin siitä, että vanhan kulttuurin yhdessä tekeminen ja vahva halu yrittää ja onnistua yhdessä tekivät työstä innostavampaa. Yhteisöllisyyden vahvuudesta kerrottiin esimerkiksi kuvaamalla vanhan kulttuurin organisaatiota *”pieneksi perheeksi”* ja yhteisiä projekteja *”kaikkien lapsiksi”*. Näkemykset siitä, olisiko organisaatiolle ihanteellisinta tässä hetkessä yhä tavoitella vanhan kaltaista kulttuuria vai rakentaa jotain kokonaan uutta, vaihtelivat haastateltavien vastauksissa jonkin verran. Organisaation, liiketoimintaympäristön ja työskentelytapojen nähtiin muuttuneen merkittävästi vanhan kulttuurin vuosista. Henkilöstömäärän kasvu nähtiin olennaisena tekijänä siinä, että ei enää automaattisesti oltu tekemisissä päivittäin kaikkien kanssa, kuten vanhan kulttuurin koettuna kulta-aikana. Yhdeksi olennaiseksi elementiksi toivottavassa organisaatiokulttuurissa nousi kuitenkin se, että organisaation jäsenet tunsivat toisensa paremmin. Tuntemisella viitattiin sekä ihmiseen työtehtävän takana, että työtehtävään suhteessa muuhun organisaatioon. Eräs haastatelluista mainitsi tuntemisen lähtökohdaksi sen, että *”ymmärtäis ainakin yhteyden oman ja muiden töiden välillä”*.

Ajatus tunteiden johtamisesta oli tutkimusjoukolle moniselitteinen, mutta aktivoi ajatuksia toivottavista ja ei-toivottavista tunteista työhön liittyen. Tunteet miellettiin lähtökohdaisesti enemmän perheeseen, ystäviin, kotiin ja vapaa-aikaan, kuin työhön liittyvinä. Työpaikalla tunteiden huomaamisen ja huomioimisen edellytyksenä mainittiin työtovereiden tunteminen työroolin takana. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että tunteiden johtaminen johtamisnäkökulmana soveltuu organisaatioon hyvin, mutta sen piti olla aitoa ja perustua konkreettisiin tekoihin. *”Ei saa eikä voi puhua tunteiden johtamisesta. Tääl on niin paljon insinöörejä et se pitää tuoda sillai konkretian ja muun kautta ja vaik sit verhottuna muuhun tekemiseen. Konteksti pitää olla jotain muuta kuin tunteita. Se voi tuntua ihmisistä päälle liimatulta ja ohjailulta, jos me lähdetään täällä johtamaan tunteita”*, totesi eräs haastatelluista. Positiivisten tunteiden koettiin syntyvän aidoista asioista oman työn tuloksen ja sen vaikutuksen huomaamisen kautta – kokemuksesta, että jotain on

tehty hyvin ja oikein. Onnistumisten kokemusten koettiin lisäävän innostusta ja innostuksen vaikuttavan myönteisesti organisaation toimintaan.

Positiivisia tunteita toivottiin näkyväksi enemmän, kun taas negatiivisten tunteiden käsittelyssä koettiin joitain puutteita. Positiivisten tunteiden herättäminen koettiin olevan jossain määrin enemmän johdon kuin muun organisaation vastuulla, mutta esiin nousi myös näkemyksiä siitä, että pienillä asioilla pienemmissäkin porukoissa voidaan saada aikaan positiivista virettä. Tervehtiminen ja käytöstavat koettiin perusasioina, jotka jokaisen organisaation jäsenen tulisi hallita. Välittämisen osoittaminen ja toisen työn arvostus, positiivinen palaute ja pientenkin onnistumisten huomioiminen omassa lähiympäristössä koettiin merkitykselliseksi. *”Jos me on onnistuttu jossain, niin näytetään se, tuodaan se ulos ja näytetään se. Kerrotaan siitä”*, kehottaa eräs haastatelluista. Onnistumisten huomaaminen ja huomioiminen koettiin yleisesti organisaation heikkoudeksi. *”Kyllä niitä tunnustetaan, muttei sillä tavalla nosteta esiin. Täällä on jotenkin ennestään ollut sellainen asenne, että täällähän tehdään ihmeitä ja ollaan totuttu pärjäämään, et se on se normaali standardi et hommat hoidetaan hienosti ja venytään ja tehdään ja viedään alaa eteenpäin. Se on vähän et miks juhlistais, et näinhän me aina tehdään”*, kuvailee eräs haastatelluista. Onnistumisten huomioimisessa vastuu koettiin olevan koko organisaatiolla. Todettiin, että jokainen voi opetella tietoisesti huomaamaan omia ja lähipiirinsä onnistumisia, nostamaan niitä esiin, analysoimaan, miksi onnistuminen tapahtui ja jakamaan positiivista palautetta onnistumisiin liittyen. Johdon tehtävänä koettiin olevan osoittaa esimerkkiä ja tuoda onnistumisia vahvasti esiin silloin, kun jokin on tehty hyvin ja oikein.

Negatiivisia tunteita mainittiin käsiteltävän pääasiassa keskustelemalla läheisten työkavereiden kanssa tai muutoin pienessä piirissä. Esimiestyössä kerrottiin kohdattavan toisinaan tilanteita, joissa on pystyttävä ohjaamaan tunteita ja toimimaan välillä tsempparina, sovittelijana, lohduttajana ja jopa erotuomarina. Organisaation tunnejohtamisessa koettiin tärkeäksi keskinäisen luottamuksen vahvistaminen. *”Semmonen et ei oo sitä pelkoo et sut mollataan, et sä voit ehdotella asioita. Et ehkä enemmän avoimuutta ja suoraa puhetta ja tietyllä tavalla aikuismaista toimintaa”*, eräs haastatelluista muotoili. Omien tunteiden tietoinen havainnointi koettiin hyödylliseksi erityisesti negatiivisten tunnereaktioiden hallinnassa. Tunnereaktion katalysaattoreina pidettiin ensisijaisesti läheisiä työtovereita. *”Mullakin on semmosia kollegoita et jos joku harmittaa, niin sit kertoo sille et mikä harmittaa ja ehkä toiselta voi saadakin sen hyvän kommentin, et ooksä miettinyt sitä näin ja se auttaa siihen et tilanne neutralisoituu. Ja sit sun ei tarvii*

*näyttää sitä sinne, mistä olis voinut aiheutua vähän harmiakin”,* kertoi eräs haastatelluista.

Johtamisella koettiin voitavan vaikuttaa tunteisiin ja niiden käsittelyyn. *”Kyl semmoseet johtajat, joilla on tunneälyä ja ketkä pystyy vaikuttamaan, niin ne menestyy kaikkein parhaiten”,* totesi eräs haastatelluista. Tunnejohtamisessa koettiin merkityksellisenä se, miten ollaan esillä, miten asiat esitetään ja miten niitä kehitetään. Tärkeänä pidettiin sitä, että valitaan oikeat ihmiset viemään asioita organisaation sen omalla kielellä. *”Mä muistan semmosii hetkii, kun mä en ite uskonut jonkin juttuun alun perin ja sit kun X on vaan sitä paasannu siin puol tuntii, niin sit huomaa kuitenkin et vaik sä edelleen oot sitä mieltä, et vaik toi ei tuu onnistuu, niin sit kun joku hullu uskoo siihen noin kovaa, niin sit siit jää kuitenkin semmonen kipinä, et ehkä se on kuitenkin oikees”,* eräs haastatelluista selitti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimusjoukon psykologisen pääoman tila

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää tutkimusjoukon psykologisen pääoman tilaa ja pyrkiä osoittamaan sen mahdollisia vahvuuksia tai kehittämistarpeita. Tutkimusjoukon psykologista pääomaa mitattiin itsearviointiin perustuvalla kyselytutkimuksella, jossa vastaajia pyydettiin pohtimaan suhtautumistaan työhön ja ottamaan kantaa 24 väittämään arvoasteikolla 1-6. Summamuuttujat rinnastettiin kuvaamaan psykologisen pääoman tilaa, missä 1 merkitsi matalinta ja 6 korkeinta mahdollista arvoa. Näin voitiin muodostaa psykologisen pääoman tilaa kuvaava tilastollinen arvo.

Tilastolliseksi keskiarvoksi saatiin 4,70, mikä kertoi tutkimusjoukon kohtalaisen korkeasta psykologisen pääoman tilasta. Lähtötasoon viitaten tutkimusjoukon psykologisen pääoman kehitystyössä tulisi keskittyä hienosäätöön rajujen muutoshankkeiden sijaan ja asettaa korkeita tavoitteita, joiden saavuttamiseen joukko voi yhteisöllisesti sitoutua, kuten Rauhala ym. (2013) toteavat. Kehitystyön fokuksen tulisi Rauhalan ym. (2013) sanoin olla hapenottokyvyn parantamisessa, ei niinkään tulehdusarvojen nollaamisessa. Rauhalan ym. (2013) mukaan kehityksen mahdollistajana tällaisessa tilanteessa korostuu yhtenäisen vision luominen ja sen konkretisointi yhteisiksi tavoitteiksi, mikä voitiin tutkimustulosten perusteella nähdä tutkimusjoukon keskuudessa mahdollisena suhteellisen pienellä vaivalla. Psykologisen pääoman voitiin olettaa olevan merkittävä voimavara tutkimusjoukon toiminnassa arkipäivän esimiestyössä ja edellytys kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiselle ja kehittämiselle koko organisaatiossa.

#### 6.1.1 Psykologisen pääoman vahvuudet

Psykologisen pääoman itsearvioinnissa neljästä ulottuvuudesta korkein keskiarvo 5,02 saatiin itseluottamuksesta. Itseluottamuksen vahvuuteen vaikutti erityisesti tutkimusjoukon arvio omasta psykofysiologisesta toimintavalmiudestaan ja vireystilastaan, joihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Työn riittävä haastavuus, sosiaaliset työtilanteet, työyhteisössä saadut ilon kokemukset ja työssä onnistumiskokemukset koettiin olevan yleisesti hyvällä tasolla, mitkä Luthansin ym. (2007) teorian mukaan ovat psykologisen pääoman itseluottamusta vahvistavia elementtejä.

Luthansin ym. (2007) teoriaan mukaan onnistumiskokemukset rakentavat itseluottamusta. Onnistumiskokemukset vahvistivat myös tämän tutkimusjoukon itseluottamukseen perustuvaa psykologisen pääoman tilaa. Tutkimusjoukko koki, että onnistumisia työssä tapahtui ja heillä on pääasiassa kyky tunnistaa omia onnistumisiaan. Oman onnistumiskokemuksen jakaminen sen sijaan koettiin vaikeammaksi kuin jonkun toisen tai ryhmän onnistumisesta kertominen tai pieni onnistumisen juhliminen. Kuitenkin toivottiin, että onnistumisen kokemuksia huomioitaisiin ja jaettaisiin vielä enemmän, sillä niiden koettiin aiheuttavan iloa ja hyvinolontunteita, mikä koettiin työn merkityksellisyyden kannalta tärkeäksi.

### 6.1.2 Psykologisen pääoman kehitystarpeet

Psykologisen pääoman itsearviointissa neljästä ulottuvuudesta heikoin keskiarvo 4,30 saatiin realistisessa optimismissa. Tulosta selittää osaltaan tutkimushetken ajoittuminen yrityksen liiketoimintaympäristössä vallitsevaan tilanteeseen, jossa odotukset markkinoiden kehityksestä lähitulevaisuudessa yritykselle suotuisaan suuntaan olivat yleisesti matalalla. Teemahaastatteluissa kysyttäessä, kokiko haastateltava jonkin haastattelutilanteen ulkopuolisen asian vaikuttaneen hänen haastattelussa antamiinsa vastauksiin, 13 haastateltavasta 6 mainitsi oma-aloitteisesti heikon markkinatilanteen luomalla varjolla mahdollisesti olevan vaikutuksia tällä hetkellä annettuihin vastauksiin. Yleisesti koettiin, että paremmassa markkinatilanteessa vastaukset olisivat tässä kohtaa saattaneet olla optimistisempia. Luthansin ym. (2007) teoriaan perustuen tulevaisuususkon vahvistaminen voitiin nähdä olennaisena osana realistisen optimistisuuden kehittämistä.

Realistisen optimistisuuden ominaisuuksia kuvasti osaltaan myös vastaajien lausumat lähestymistavasta, jonka he kokivat ensisijaisesti pessimismiksi. Puhuessaan pessimismistä, he kertoivat tarkastelevansa asioita lähtökohtaisesti riskinäkökulmasta, jotta voisivat ennakoida ja välttää vastoinkäymisiä. Luthansin ym. (2007) teoriassa riskien analysointi ja ennakointi kuitenkin nähdään olennaisena osana realistista optimistisuutta, joka perustuu tilanteen kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen ja tiedostettuun valintaan. Vaikka riskianalyysi on keskeinen osa vahvaa psykologista pääomaa, Luthansin ym. (2007) mukaan realistisen optimistisuuden kehittämisessä olisi olennaista siirtää painopistettä liiallisesta riskien analysoinnista enemmän mahdollisuuksien tunnistamiseen, millä voitaisiin vahvistaa tulevaisuususkoa.

Psykologisen pääoman kokonaiskeskiarvoon suhteutettuna melko korkea keskiarvo väittämässä 20. *”Jos jokin asia voi töissä mennä pieleen, se varmasti menee”* kertoi kuitenkin tutkimusjoukon yrittäjähenkisydestä ja tavasta suhtautua asioihin realistisella optimistisuudella, jossa suhtautumistapa valitaan tietoisesti tilanteen mukaan. Luthansin ym. (2007) teoriaan perustuen voitiin olettaa, että realistisen optimismin potentiaali oli tutkimusjoukon keskuudessa vahva ja jossain toisessa tilanteessa tutkimusjoukon vastaukset olisivat saattaneet muodostaa korkeamman keskiarvon.

## 6.2 Havaintoja itsearvioinnista psykologisen pääoman kehittämisessä

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena oli tehdä havaintoja tutkimuksessa käytettävän itsearvioinnin käyttökelpoisuudesta psykologisen pääoman kehittämisessä. Havaintoja kerättiin rinnastamalla teemahaastatteluaineistoa itsearviointikyselyn tuloksiin ja keräämällä tutkimusjoukolta itsearviointikyselyn päätteeksi vapaita kommentteja suoritetusta itsearvioinnista, sekä pyytämällä heitä kertomaan, mitä ajatuksia kysely heissä herätti.

Itsearviointi sai tutkimusjoukon pohtimaan omaa toimintaansa ja suhtautumistaan erilaisiin työelämän tilanteisiin, mikä koettiin positiivisena ja tervetulleena itsensä kehittämisen mahdollistajana. Itsensä johtamiseen liittyvät pohdinnat koettiin arvokkaiksi ja niille haluttiin löytää enemmän aikaa. Mielenkiintoista oli huomata, että varsin lyhyen teoreettisen alustukselta pohjalta tehty itsearviointi aktivoi vastaajissa nopeasti myös teoreettista ajattelua, jossa he oma-aloitteisesti refleктоivat tilannettaan psykologisen pääoman ulottuvuuksien pohjalta. Omakohtaisen kokemuksen yhdistäminen teoreettiseen viitekehykseen voitiin olettaa edistävän sekä oman että kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämistä.

Psykologisen pääoman tilaa kuvaavat teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen tulokset voitiin nähdä jokseenkin johdonmukaisina keskenään, mikä Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan kertoo käytetyn kyselytutkimuksen käyttökelpoisuudesta itsearviointityökaluna. Havaintoihin perustuen itsearvioinnin voitiin esittää olevan käyttökelpoinen ja hyödyllinen työkalu psykologisen pääoman kehittämisessä erityisesti sen ajattelua, pohdintaa ja reflektointia aktivoivan taipumuksen vuoksi. Itsearviointi vaikutti ohjaavan tietoiseen ja kriittiseen ajatteluun, mikä puolestaan voidaan nähdä hyödyksi kehitysprosessin edistymiselle. Psykologisen pääoman itsearvioinnin on mahdollista tuottaa lisäarvoa kehitystoimenpiteiden vaikutusten ymmärtämisessä liittämällä se yleisiä taloudel-



lisiä tunnuslukuja hyödyntäviin mittareihin. Näin voitaisiin Luthansin ym. (2008) mukaan saada tietoa kehityshankkeiden taloudellisista vaikutuksista.

### 6.3 Kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen tutkimusorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli selvittää tutkimusjoukon näkökulmia kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen omassa työyhteisössä. Koko organisaatiolle psykologisen pääoman mittausta ei tehty, vaan näkemyksen selvittämiseksi kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen valittiin omaksi teemakseen tutkimusjoukolle suoritettuihin teemahaastatteluihin.

Tutkimusjoukon vahvan psykologisen pääoman ja heidän tunnistamiensa organisaation vahvuuksien perusteella lähtökohdat organisaation kollektiivisen psykologisen pääoman johtamiseen ja kehittämiseen olivat hyvät. Organisaation vahvuuksina tutkimusjoukko piti:

- osaamista ja yritteliäisyyttä,
- aitoa halua osallistua ja
- halua onnistua yhdessä.

Kun tarkasteltiin tutkimusjoukon näkemystä koko organisaation mahdollisesta psykologisen pääoman tilasta, voitiin olettaa, että pelkällä Rauhalan ym. (2013) esittämällä hapenottokyvyn parantamisella saavutettaisiin merkittäviä kehitystuloksia koko organisaation tasolla. Lausuntojen perusteella pääteltiin, että organisaatiossa ei haastatteluhetkellä todennäköisesti jaettu Rauhalan ym. (2013) edellyttämää riittävän yhtenäistä visiota, jonka tavoittelemiseen kaikkien olisi ollut helppo sitoutua. Kehittäminen vaatisi siis hienosäätöä suurempia muutoksia. Vastauksista heijastui tarve erityisesti tiettyjen organisaation tulehdusarvojen nollaamiseen, missä merkittävin vaikutusmahdollisuus koettiin olevan johdolla ja esimiehillä, mutta vastuu koko organisaatiolla.

Tutkimusjoukon näkemyksen mukaan organisaation kokemus tarpeellisista kehittämisalueista jakautui neljään kategoriaan:

- 1) ylimmän johdon autenttisen johtajuuden lisääminen
- 2) päämäärättömyyden tunteen poistaminen
- 3) vaikutusmahdollisuuksien parantaminen
- 4) olemassa olevan tiedon ja osaamisen jakaminen

Vaikka tunteiden johtaminen johtamisnäkökulmana koettiin soveltuvan organisaatioon hyvin, ajatus tunteiden johtamisesta oli tutkimusjoukolle moniselitteinen ja tunteet miellettiin jossain määrin enemmän työn ulkopuoliseen elämään kuin työhön liittyvinä. Kuitenkin kysyttäessä saatiin melko vaivattomasti esiin tiettyjä tunnejohtamiseen liittyviä keinoja, joilla koettiin olevan myönteinen vaikutus organisaation asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Tutkimusjoukko koki, että organisaatio kaipasi erityisesti:

- positiivisia tunteita ja onnistumiskokemuksia,
- keskinäisen luottamuksen vahvistamista ja
- välittämisen osoittamista ja toisen työn arvostusta.

Kollektiivisen psykologisen pääoman kokonaisvaltainen kehittäminen positiivisten tunteiden myötävaikutuksella voisi tutkimusjoukon vastausten perusteella olla hyödyllistä koko organisaatiolle, koska näin voidaan Aveyn ym. (2008) mukaan vaikuttaa organisaation asenteisiin ja käyttäytymiseen. Aveyn ym. (2008) tulkinnan mukaan yksi positiivisen organisaatiomuutoksen tärkeimmistä elementeistä onkin juuri se, kuinka työntekijät vastaavat muutokseen omilla asenteillaan ja käyttäytymisellään. Positiivisten tunteiden kokeminen ja vahva keskinäinen luottamus ja arvostus voivat auttaa organisaatiota selviytymään suurtenkin muutosten keskellä laajentamalla heidän kykyään hahmottaa kokonaisuuksia, ylläpitää avointa lähestymistapaa ongelmanratkaisutilanteissa sekä tuottaa energiaa sopeuduttaessa uusiin työskentelyolosuhteisiin, kuten Avey ym. (2008) esittävät.

Tutkimusjoukon näkemykset tunnejohtamisesta vahvistivat olettamusta siitä, että myös tietoisien läsnäolon kehittäminen saattaisi olla hyödyllistä koko tutkimusorganisaatiolle. Neutraalin tietoisuuden omista ajatuksista ja tyypillisistä tunnereaktioista on osoitettu mahdollistavan kyvyn niiden muuttamiseen. Koska tietoisien läsnäolon on osoitettu vahvistavan organisaation asennetta ja käyttäytymistä, eli muutoskyvykkyyttä (Avey ym. 2008), voitiin kehittämisen olettaa tutkimusjoukon näkemyksen pohjalta olevan hyödyllistä tutkimusorganisaation toiminnalle.

#### 6.4 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta

Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta ja tässä tutkimuksessa pyrittiinkin varmistamaan aineiston luotettavuus kiinnittämällä huomioita erityisesti tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Yksilöhaastattelutilanteet järjestettiin siten, että kaikki haastattelut voitiin toteuttaa samassa rauhallisessa tilassa samoin asetelmin. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan haastattelulle rauhallinen paikka, jossa ulkoisten häiriötekijöiden riski on minimoitu, mikä Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan on yksi haastattelutilanteen tärkeimmistä edellytyksistä. Haastatteluaineistot pyrittiin litteroimaan yhdenvertaista huolellisuutta käyttäen ja kaikki kerätyt aineistot otettiin mukaan analyysiin, sillä modernin näkemyksen mukaan tutkimuksen reliabelius liittyy haastateltavien vastausten ohella ennen kaikkea siihen, miten luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston luotettavuus liittyy nimenomaan tutkijan toimintaan, kuten siihen, miten haastattelu on toteutettu ja aineisto tallennettu, onko kaikki aineisto otettu analyysissä huomioon tai onko lausumat litteroitu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 127, 189.)

Aineiston keräämiseen käytetty aika pidettiin tiiviinä, jotta mahdollisten liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tai muiden ulkoisten vaikuttimien merkitys haastateltavien vastauksiin olisi mahdollisimman vähäinen. Kaikki teemahaastattelut (N=13) toteutettiin neljän peräkkäisen päivän aikana. Itsearviointikyselyyn vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Linkki verkossa täytettävään itsearviointikyselyyn lähetettiin vasta teemahaastattelun jälkeen, koska teemahaastattelujen kautta haluttiin tuoda aihepiiriä haastateltavalle tutummaksi ja helpottaa tällä tavoin itsearviointia. Lisäksi haluttiin välttää itsearvioinnissa esitettyjen väittämien mahdollisesti aiheuttamia mielikuvia tai ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttaisivat henkilön sanalliseen itsearviointiin haastattelutilanteessa.

Haastatteluaineisto osoitti, että tutkimusjoukolla oli pääosin kyky itsekriittiseen ja syvään pohdintaan, missä omaa kyvykkyyttä tai suoriutumista ei Dunningin (2014) esittämän mukaan liiallisesti yliarvioitu. Valtaosan haastattelutilanteessa tekemästä itsearvioinnista heijastui vahva analyttinen ote, motivaatiotekijöiden, sosiaalisten vaikutusten ja syiden ja seurausten oma-aloitteinen tarkastelu, joiden perusteella itsearviointia voitiin pitää melko luotettavana.

Tutkimuksessa käytetty teoreettinen malli Luthansin ym. (2007) psykologisen pääoman interventiosta (PCI) oli opinnäytteen tekijän oma käännös alkuperäisestä englanninkielisestä mallista suomenkieliseksi versioksi. Käyttökelpoisen käännöksen laatimiseksi tutustuttiin alkuperäisen mallin laatijoiden tuottamaan kirjallisuuteen ja vähäiseen aiheesta suomenkielellä julkaistuun kirjallisuuteen. Näiden perusteella voitiin löytää mallin sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavat suomenkieliset ilmaisut. Laadun vahvistamiseksi päätettiin vielä liittää alkuperäinen englanninkielinen malli opinnäytteen liitteeksi, jolloin lukijan on mahdollista tarkistaa mahdolliset epäselvät tulkinnat vaivattomasti.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on lisäksi huomioitava opinnäytteen tekijän oma rooli osana tutkimusorganisaatiota, jolla on saattanut olla vaikutuksia tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman objektiivinen näkökulma. Tulkintoja tehtäessä pyrittiin asettumaan mahdollisimman neutraaliin asemaan ja antamaan tilaa aineistolle sellaisena kuin se esitettiin.

## 7 LOPUKSI

Tutkimuksen suorittaminen antoi viitteitä siitä, että kohdeorganisaatiossa on tilausta ja kiinnostusta organisaation kehittämiseksi positiivisen organisaatiopsykologian näkökulmasta. Esimiesten tai muiden avainhenkilöiden oman psykologisen pääoman vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen mahdollistaa koko organisaation voimavarojen kehittämisen, sillä Rauhalan ym. (2013) mukaan nämä voivat toiminnallaan ja ajattelullaan edistää positiivisia ja estää negatiivisia kehityssuuntia.

Mielenkiintoista olisi suorittaa vastaava itsearviointi koko organisaatiolle ja verrata tuloksia nyt toteutettuun tutkimukseen. Tulosten perusteella voitaisiin paremmin tunnistaa organisaation vahvuuksia ja kehitystarpeita, joiden pohjalta voitaisiin toteuttaa tulosten ohjaamia kehitysprojekteja psykologisen pääoman kasvattamiseksi ja halutun organisaation asenteen vahvistamiseksi. Tutkimusorganisaation viimeisimmän globaalien henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksissa ilmenee organisaation jossain määrin kriittinen asenne erilaisia kehityshankkeita kohtaan (Yrityksen henkilöstötutkimus 2016). Kriittisyys liittyy kokemukseen päämäärättömyydestä ja selkeiden suuntaviivojen puutteesta, minkä lisäksi käytettävissä olevan ajan priorisointi välittömästi tulosta tuottavaan toimintaan koetaan liiketoiminnan kannattavuuden peruspilariksi. Kollektiivisen psykologisen pääoman kehittämisen yhtenä haasteena saattaisikin olla se, että aikaa ei koettaisi löytyväksi ajoittaisille pysähtymisille ja pohdiskeluille tai pysähtymistä ei koettaisi hyödylliseksi liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Kuitenkin tutkimusjoukon myönteinen suhtautuminen itsensä johtamisen ja arvioinnin mahdollistamisen liittyi nimenomaan sen hyötyjen tunnistamiseen – mitä enemmän tutkiskelua tekee, sen helpompaa ja hedelmällisempää se on. Olennaista olisikin oikean tavan löytäminen kehittämistyölle siten, että kehittäminen olisi luonteva osa organisaation jatkuvaa toimintaa, eikä sitä koettaisi erilliseksi aikaa vieväksi hankkeeksi.

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset haastoivat myös organisaatiota optimoimaan toimintaansa ja sopeutumaan murroksessa olevaan markkinaan. Epävarmuus tulevasta näkyi sekä tämän tutkimuksen että yrityksen viimeisimmän globaalien henkilöstötutkimuksen tuloksissa (Yrityksen henkilöstötutkimus 2016). Vaikka realistisen optimistisuuden kehittämiseksi oli positiivisen attribuutiokyvyn ja toisaalta kriittisen ajattelun myötä hyvät edellytykset, epävarmuus ja pelko tulevasta voi haastaa kaivatun optimismien kehittymisen.

## LÄHTEET

Avey, J.B., Luthans, F. & Mhatre, K.H. 2008, "A call for longitudinal research in positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 5, pp. 705-711.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. 2011, "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, no. 2, pp. 127-152.

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. 2008, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no. 1.

Dunning, D. 2014, "Words to Live By: The Self and Definitions of Social Concepts and Categories", *Psychological Perspectives on the Self*, vol 4, pp. 103-104.

Donaldson, S.I. & Ko, I. 2010, "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base", *The Journal of Positive Psychology*, vol. 5, no. 3, pp. 177-191.

Hackman, J.R. 2009, "The Perils of Positivity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no. 2, pp. 309-319.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus, Helsinki.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012, *Johda ihmistä : psykologiaa johtajille*, Talentum, Helsinki.

Luthans, F. 2012, "Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, no. 1, pp. 1-8.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Perustavia analyysimenetelmiä [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 13.04.2017. <http://www.fsd.uta.fi> > menetelmaopetus.

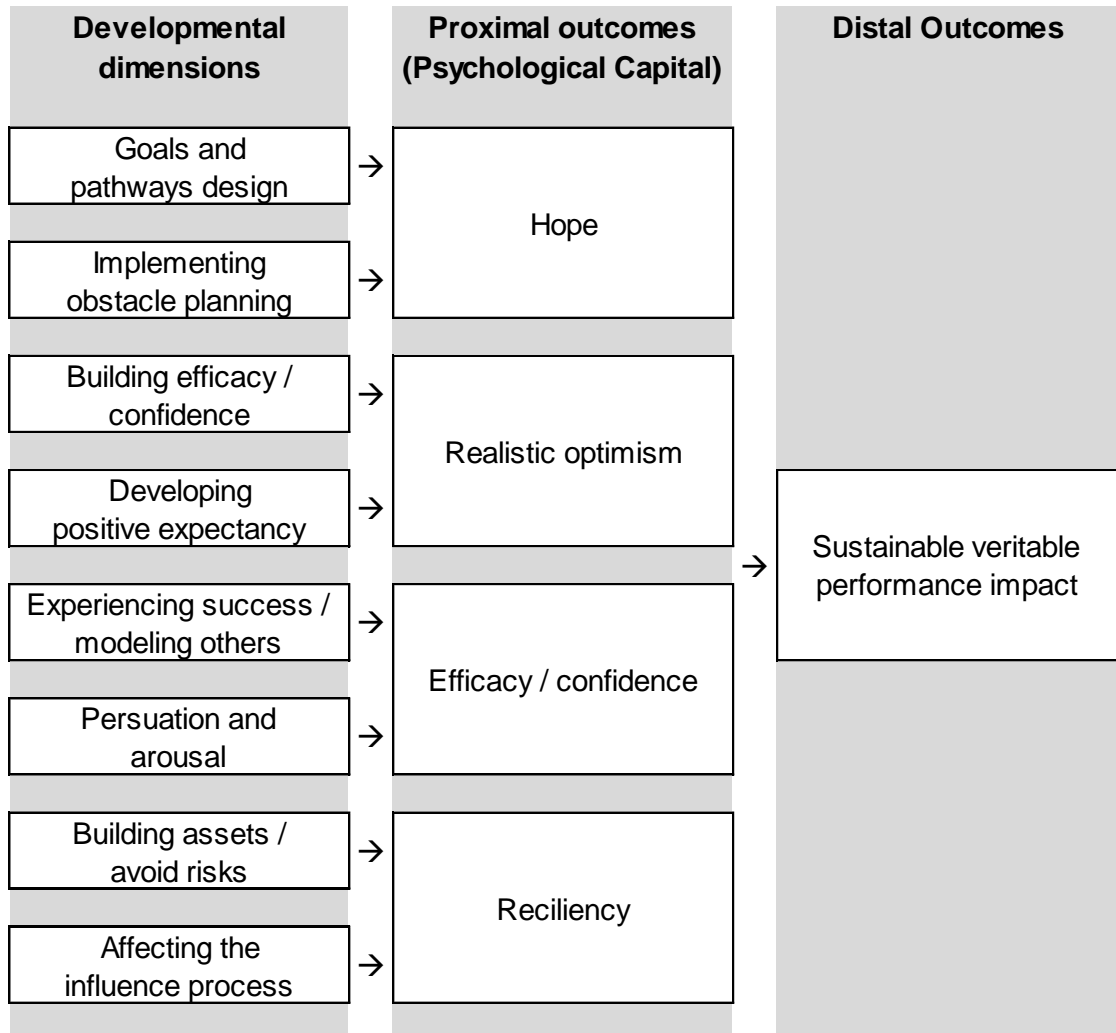
Positive Psychology Center, University of Pennsylvania 2016. Viitattu 03.12.2016 <http://ppc.sas.upenn.edu/> > About us > Our Mission

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013, *Pääasia : organisaation psykologinen pääoma*, Talentum, Helsinki.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2009, *Perkele! : tunneosaamisen oppikirja esimiehille*, 1. taskukirjap edn, Kirjapaja, Helsinki.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. 2014, "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no. 1, pp. 5-21.

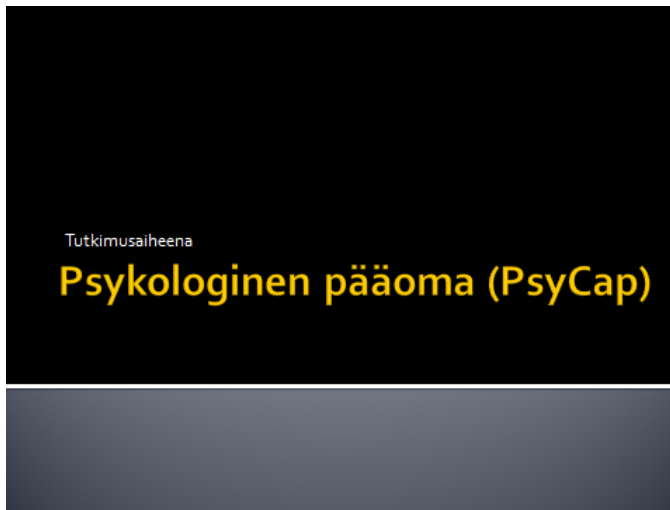
## Psychological Capital Intervention (PCI)



Adapted from Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S.M. & Combs, G. J. (2006).

Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

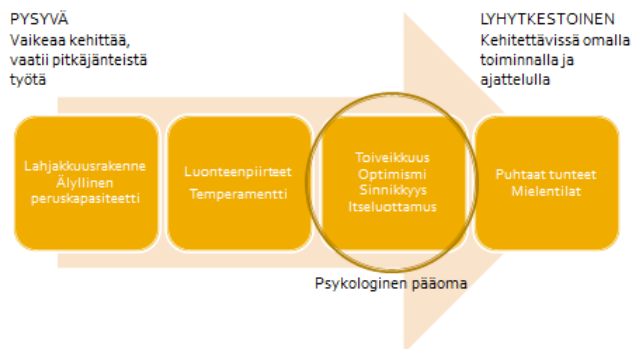
## Alustus tutkijajoukolle



## PsyCap - Teoreettinen ympäristö



## Fokusoi ihmisessä asioihin joiden kehittäminen on mahdollista



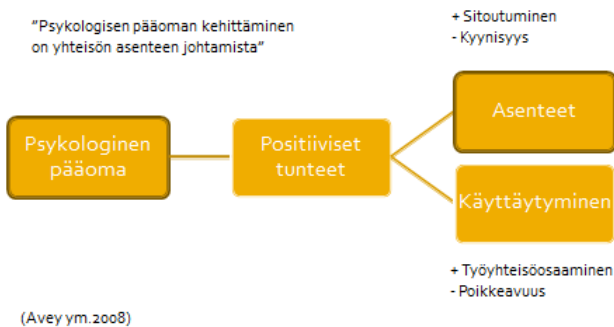


## Psykologinen pääoma



- Luotammeko itseemme?
- Uskommeko, että meillä on kaikki mitä tarvitsemme onnistuaksemme?
- Mitä uskomme pystyvämme tekemään?
- Mitä meistä voi tulla?
  
- Säilyykö organisaatiossa esim. sinnikkyys myös vaikeissa tilanteissa?

## Vaikutus



## Miten tämä liittyy sinuun?

- Tutkimus: Psychological Capital Intervention (PCI)
  - Psykologisen pääoman tila
  - Mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet
  - Johtaminen
  
- Haastattelu (n. 30 min)
- Itsearviointi (n. 5 min) online

Johtajana kasvaminen ei ole kasa uusien jippojen oppimista tai hienojen johtamistyökalujen käyttöönottoa, vaan ennen kaikkea se on oman ihmiskuvan tarkastelua ja toisia kohtaan suuntautuvan inhimillisen asenteen hiomista.

**Kiitos**

## Teemahaastattelujen tukimateriaali

### Psykologinen pääoma (PsyCap)

#### Toiveisuus



- Psykologisena voimavarana toiveisuudella ei tarkoiteta toiveajattelua, perusteetonta positiivista asennetta tai harhakuvitelmaa.
- Toiveisuus on kykyä muuttaa omia tavoitteita silloin, kun olosuhteet muuttuvat.
- Strateginen ominaisuus
  - Kyky määritellä selkeät tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi

#### Optimismi



- Psykologisena voimavarana optimismilla ei tarkoiteta sitä, että perusteettomasti ennakoitaan hyviä asioita tapahtuvaksi nyt ja tulevaisuudessa.
- Realistinen optimismi on kyvykkyyttä
  - huomioida onnistumisia
  - nähdä todellisia mahdollisuuksia
  - etsiä positiivisia kokemuksia ja
  - tarkastella ajattelunsa realistisuutta kriittisesti.

## Sinnikkyys



- Sinnikkyys on voima, joka vastustaa kesken jättämistä.
- Puhutaan myös resiliensistä
  - Positiivinen sopeutumismalli kohdattaessa huomattavia vastoinkäymisiä tai riskejä.
  - Kapasiteetti kohdata muutoksia ja kykyä palautua työelämän eri tilanteissa.

## Itseluottamus



- Itseluottamus on henkilön luottamusta omiin kykyihin suunnata
  - oma motivaatio
  - käytettävissä olevat resurssit ja
  - toimintahaluamassaan tehtävässä suoriutumiseen ja siinä onnistumiseen.

## Kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen

- Kuten yksilön, myös yhteisön psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta:
  - toivon ilmapiiristä
  - kollektiivisesta optimismista
  - tiimisisusta
  - Yhteisluottamuksesta
- Psykologisen pääoman johtaminen on yhteisön asenteen johtamista.

## Tunteiden johtaminen

- Työpaikan tunneilmastolla on kokonaisvaltainen merkitys yrityksen suorituskyvylle ja ihmisten hyvinvoinnille.
  - Myönteinen tunnetila parantaa suoritusta.
  - Negatiivinen tunnetila heikentää suoritusta.
- Johtajuus (leadership) on tunteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista.

## Tarkentavat kysymykset

# Itsearviointikyselyn tulokset

## Psykologisen pääoman itsearviointikyselyn tulokset

Ulottuvuus	Väittämä	Keskiarvo / väittämä	Keskihajonta / ulottuvuus	Vaihteluväli / W=1-6	Keskiarvo / ulottuvuus	Keskihajonta / ulottuvuus
Itseluottamus	1. Luotan kykyyni analysoida pitkäaikaista ongelmaa ratkaisun löytämiseksi.	4,90	0,57	[4,6]	5,02	0,79
	2. Voin luottavaisin mielin edustaa omaa alaani neuvotteluissa johdon kanssa.	5,00	0,82	[4,6]		
	3. Luotan siihen, että minulla on annettavaa keskusteltaessa organisaation strategiasta.	5,00	1,05	[3,6]		
	4. Uskon, että minulla on annettavaa, kun oman työni tavoitteita asetetaan.	5,20	0,79	[4,6]		
	5. Minun on helppo ottaa yhteyttä organisaation ulkopuolisiin henkilöihin (esim. tavarantoimittajiin ja asiakkaisiin) keskustellakseni ongelmista.	5,10	0,88	[4,6]		
	6. Luotan itseeni esitellessäni asioita kollegoilleni.	4,90	0,74	[4,6]		
Simmäisyys	7. Jos jäisin työssä jumiin jonkin asian kanssa, keksisin monta keinoa päästä asiassa eteenpäin.	4,60	0,52	[4,5]	4,62	0,78
	8. Pyrin nykyisin energisesti saavuttamaan työhön liittyvät tavoitteeni.	4,80	0,92	[3,6]		
	9. Kaikki ongelmat voidaan ratkaista useilla eri tavoilla.	4,70	0,95	[3,6]		
	10. Juuri nyt koen pärjäväni työssäni varsin hyvin.	4,80	0,79	[4,6]		
	11. Minulla on monia vaihtoehtoja saavuttaakseni tämänhetkiset työhöni liittyvät tavoitteet.	4,20	0,79	[3,5]		
	12. Juuri nyt pääsen työssäni itselleni asettamiin tavoitteisiin.	4,60	0,70	[3,5]		
Tavoit	13. Kun kohtaan työssäni vastoinnityksiä, minun on vaikeaa päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin. R	4,50	0,71	[3,5]	4,88	0,78
	14. Yleensä selviän työssäni kohtaamistani vaikeuksista tavalla tai toisella.	5,00	1,15	[2,6]		
	15. Pärjään työssäni tarpeen vaatiessa "omillani".	5,00	0,94	[3,6]		
	16. Selviän yleensä töissä voittajana stressaavistakin asioista.	4,80	0,42	[4,5]		
	17. Selviän työssäni vaikeistakin ajoista, koska olen kohdannut vaikeuksia ennenkin.	4,90	0,74	[3,6]		
	18. Koen, että pystyn työssäni hoitamaan monia asioita samanaikaisesti.	5,10	0,57	[4,6]		
Reaalinen optimisimi	19. Kun töissä on jotenkin epävarma tilanne, odotan yleensä asioiden järjestyvän parhain päin.	3,70	0,95	[2,5]	4,30	1,03
	20. Jos jokin asia voi töissä mennä pieleen, se varmasti menee. R	4,80	0,42	[4,5]		
	21. Näen työhön liittyvissä asioissa aina valoisan puolen.	4,20	1,14	[2,5]		
	22. Olen optimistinen sen suhteen, miten työhöni liittyvät asiat tulevat sujumaan.	4,60	0,84	[3,6]		
	23. Tässä työssä asiat eivät koskaan suju ninkuin toivon. R	4,30	1,42	[1,6]		
	24. Suhtaudun työhöni sillä asenteella, että "harmailakin päivillä on hopeareunus".	4,20	1,03	[3,6]		
<b>Yhteensä</b>		4,70	0,83			

R = Käänteinen väittämä, vastausten arvot käännetty analyysin tulosten laskemiseksi