

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Brandt, T. & Kaivonen, S. (2019) Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys. TAMKjournal, 23.1.2019.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/valmentavan-johtajuuden-ja-psykologisen-paaoman-yhteys/>

Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys

On tärkeä tietää, mitkä tekijät vaikuttavat johtamisen onnistumiseen. Transformationaalinen eli valmentava johtajuus on saavuttanut vankan aseman johtamisteorioissa, eikä sen asema tulevaisuudessakaan näytä hiipuvan. Lukuisat tutkimukset osoittavat sen olevan erittäin tehokas johtamistyyli, ja organisaation jäsenet toivovat esimieheltään juuri tämänkaltaista johtajuutta, koska tehokkuuden lisäksi se lisää myös organisaation jäsenten työhyvinvointia. Toinen tämän tutkimuksen lähtökohta on psykologinen pääoma, joka kartoittaa yksilön positiivisia ominaisuuksia. Tutkimuksessa perehdyttiin valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteyteen kartoittamalla näiden tekijöiden yhteyttä. Aineistona oli 205 henkilöä ja tulokset osoittivat selvän yhteyden näiden välillä.

Kirjoittajat: Tiina Brandt ja Susanna Kaivonen

Transformationaalinen eli valmentava johtajuus

Transformationaalinen johtaminen on tutkimusten mukaan yksi hyödyllisimmistä johtamistyyleistä, mitattiin sitten tulosta, henkilöstön sitoutumista tai tyytyväisyyttä (esim. Bass & Riggio, 2006; Ng, 2016; Tims ym, 2011). Perusajatuksena on, että transformationaalinen johtaja nostaa alaistensa (ja itsensä) tarvetasoa Maslowin tarvehierarkian (Bass, 1985) korkeimmalle portaalle eli itsensä toteuttamisen tasolle, jolloin työnteosta itsestään tulee palkitsevaa eikä työtä tehdä vain materiaalisten palkkioiden takia. Transformationaaliset johtajat omaavat kyvyn työyhteisön jäsenien yksilölliseen johtamiseen, jolloin he tukevat jokaisen yksilöllisiä vahvuuksia ja edesauttavat heidän menestymistään (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 2010). Myös Suomessa transformationaalisella johtajuudella on todettu paljon positiivisia vaikutuksia eri konteksteissa (mm. Brandt & Hautamäki 2018; Uusi-Kakkuri, 2017).

Transformationaalinen johtajuus muodostuu viidestä osa-alueesta, joita ovat esimerkiksi johtaminen, visiointi, haastaminen, osallistaminen ja onnistumisten juhlistaminen. *Esimerkillä johtaminen* tarkoittaa, että johtajat seisovat sanojansa takana ja näyttävät esimerkkiä asenteensa ja käyttäytymisensä muodossa. Ilman tätä osa-alueita mikään muu johtamisen osa-alue ei voi olla uskottava. *Visiointi* on yhteinen unelma tulevaisuudesta ja transformationaaliset johtajat onnistuvat luomaan houkuttelevan mielikuvan tulevaisuudesta saaden muutkin mukaan yhteiseen näkemykseen. *Haastaminen* rohkaisee tekemään asiat uudella tavalla ja ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. *Osallistamisessa* on kyse johtajien kyvystä luoda turvallinen ja luotettava ilmapiiri, jossa alaisia kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon ja toimimaan yhdessä. *Palkitsemalla*, esimerkiksi juhlistamalla onnistumisia yhdessä, johtajat luovat positiivista ilmapiiriä, joka auttaa myös silloin, kun ajat ovat hankalammat. (Kouzes & Posner, 2010.)

Psykologinen pääoma

Viime vuosina on tutkittu runsaasti psykologista pääomaa, joka on rakentunut perustuen positiiviseen psykologiaan (Seligman ym. 2000). Kiinnostava kysymys on, kannattaisiko esimieskoulutusohjelmia rakentaa itsetuntemuksen ja psykologisen pääoman kehittymisen ympärille. Psykologinen pääoma tarkoittaa yksilön henkistä kapasiteettia ja sitä kuvataan sellaisilla ulottuvuuksilla kuten toiveikkuus, itseluottamus, sitkeys ja optimismi. *Toiveikkuudessa* on kyse

yksilön tahdonvoimasta uskoa saavuttaa asetetut tavoitteet, kun taas *itseluottamus* kuvastaa yksilön uskoa omaan kykyihinsä. Alhainen itseluottamus saattaa aiheuttaa stressiä ja estää yksilöä hyödyntämistä osaamistaan. Korkean itseluottamuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisia hakeutumaan vaativiin tehtäviin. *Sitkeydellä* tarkoitetaan yksilön kykyä palautua, jos asiat eivät mene suunnitellulla tavalla. Tämä tarkoittaa kykyä palautua sekä positiivisista tapahtumista että negatiivisista takaiskuista. *Optimismi* on tunne siitä, että elämässä on enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Optimismi auttaa uskomaan onnistumiseen ja ottamaan epäonnistumiset mahdollisuutena kasvaa ja oppia virheistä. (Luthans ym. 2010; Manka, 2012.)

Psykologisella pääomalla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia mm. työhyvinvointiin (Siu ym., 2015), työtyytyväisyyteen (Badran & Youssef-Morgan, 2015; Bergheim ym., 2015), yleiseen elämän laatuun (Karatepe & Karadas, 2015) ja urakehitykseen (Goldsmith ym. 1997; Järlström & Brandt, 2017).

Tutkimus ja sen tulokset

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselyyn vastasi 205 henkilöä, jotka edustivat laajaa joukkoa eri yhteyksistä kerätyistä datoista. Faktoriaaliallysin perusteella (Varimax) psykologisen pääoman ulottuvuudet jakaantuivat useampaan osa-alueeseen kuin aiemmissa tutkimuksissa, joten tässä tutkimuksessa ulottuvuudet ovat: itseluottamus, tavoitteellisuus, rentous, optimistinen tulevaisuudenkuva, sitkeys ja positiivisuus. Analyysit johtajuuden ja psykologisen pääoman välillä tehtiin Pearsonin korrelaatioanalyysillä (ks.kuva 1).

Katsottaessa tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita voitiin huomata positiivinen korrelaatio useiden ulottuvuuksien välillä. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueista *haastaminen* korreloi kaikkien psykologisen pääoman ulottuvuuksien kanssa. *Visiointi* korreloi itseluottamuksen ja tavoitteellisuuden kanssa ja *osallistaminen* itseluottamuksen sekä positiivisuuden kanssa. *Esimerkillä johtamisessa* korrelaatio löytyy itseluottamuksen, tavoitteellisuuden, sitkeyden ja positiivisuuden kanssa. *Palkitseminen* korreloi lisäksi itseluottamuksen, tavoitteellisuuden, optimistisen tulevaisuuskuva ja positiivisuuden kanssa. Psykologisen pääoman ulottuvuuksista eniten korreloivat itseluottamus, tavoitteellisuus ja positiivisuus transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksien kanssa.

	Haastaminen	Visiointi	Osallistaminen	Esimerkillä johtaminen	Palkitseminen
Itseluottamus	x	x	x	x	x
Tavoitteellisuus	x	x		x	x
Rentous	x				
Optimistinen tulevaisuudenkuva	x				x
Sitkeys	x			x	
Positiivisuus	x		x	x	x

Kuva 1 Tutkimuksen tilastollisesti merkitsevät tulokset

Lopuksi

Tulosten perusteella psykologisen pääoman ja transformationaalisen johtajuuden välillä on selkeä positiivinen yhteys. Henkilön omatessa korkean psykologisen pääoman, hän todennäköisesti on myös parempi esimies. Erityisen tärkeitä hyvän johtajuuden ulottuvuuksia psykologisen pääoman kontekstissa näyttäisivät olevan itseluottamus, tavoitteellisuus ja optimismi. Psykologisella pääomalla on yhteyttä erityisesti haastamiseen, esimerkiksi johtamiseen ja palkitsemiseen.

Itsevarmat, tavoitteelliset ja optimistiset esimiehet käyttävät muita enemmän haastavaa johtamistyyliä. Se tarkoittaa asioiden jatkuvaa kehittämistä, mutta myös muiden kannustamista asioiden jatkuvaan kehittämiseen ja tarkasteluun uusista näkökulmista. He myös jatkuvasti haastavat muita kehittymään ja kehittävät itseään ja omaa osaamistaan jatkuvasti. Nämä esimiehet ovat myös esimerkillä johtavia, eli he toimivat kuten sanovat ja vaativat itseltään samaa kuin muilta. Palkitsemisessa he ovat ymmärtäneet ilmapiirin merkityksen ja käyttävät aikaa sen luomiseen (Brandt, 2011). Voi olla, että itsevarmoilla, tavoitteellisilla ja optimistisillä esimiehillä on muita enemmän uskallusta kokeilla uusia lähestymistapoja. Optimistisen ajattelun myötä he ehkä myös jaksavat nähdä muita enemmän vaivaa hyvän esimerkin näyttämiseen ja palkitsemiseen.

Psykologisen pääoman katsotaan olevan muuttuva, eli se ei ole pysyvä persoonallisuuden piirre, vaan sitä voi kehittää mm. interventioilla. Mielenkiintoista olisikin jatkossa tutkia, miten psykologisen pääoman kehittyminen vaikuttaa johtamistyylin kehittymiseen. Kiinnostava kysymys on myös se, kannattaisiko esimieskoulutusohjelmia rakentaa itsetuntemuksen ja psykologisen pääoman kehittymisen ympärille.

Lähteet

Badran, M.A., & Youssef-Morgan, C.A. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology, 30*(3), 354–370.

Bergheim, K., Birkeland Nielsen, M., Mearns, K., & Eid, J (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science, 74*, 27–36.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.

Brandt, T. (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä – Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuhteet*. Vaasa: Leaded Oy.

Brandt, T. & Hautamäki, P. (2017). Transformational leadership and growth entrepreneurs. *Proceedings of the Sixth International Conference on Entrepreneurship and Business Management, ICEBM, Hanoi, Vietnam*.

Goldsmith, A.H., Veum, J.R., & Darity, W.Jr. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry XXXV*, 815–829.

Järnlström, M. & Brandt, T. (2017). Psychological capital and psychological career mobility among highly educated business people. *Journal of Finnish Studies, 20* (2), 144-170.

Karatepe, O. & Karadas, G (2015). Do psychological capital and workengagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278.

Kouzes, J. & Posner, B. (2010). *The Leadership Challenge Workbook*. Third edition. CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J & Posner, B. (2013). *Great Leadership Creates Great Workplaces*. CA: John Wiley & Sons.

Luthans, F., J. Avey, B. Avolio, S. Norman & G. Combs (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27:3, 387–393.

Manka, M.-L. (2012). *Työn ilo*. SanomaPro.

Ng, T. W. H. (2016). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*.

Seligman, M. & M. Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55:1, 5–14.

Tims, M., Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly* 22. Elsevier.

Uusi-Kakkuri, P. (2017). Transformational leadership and leading creativity. Vaasa: Acta Wasaensia, 376.

Kirjoittajat

Tiina Brandt, KTT, TKI-asiantuntija, Y-kampus, TAMK, tiina.brandt@tuni.fi

Susanna Kaivonen, FM, MBA, Senior Specialist, Rebate Handling/UPM, s.kaivonen@gmail.com