

**Esihenkilöiden itsetuntemus johtamistavastaan
360-palautearviointien perusteella ja mittarin validointi**
Nenna Mustalahti

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Artikkelimuotoinen
Syyslukukausi 2023
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mustalahti, Nenna. 2023. Esihenkilöiden itsetuntemus johtamistavastaan 360-palautearviointien perusteella ja mittarin validointi. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 38 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Psycon Oy:n 360-mittarin sisältämiä johtamisen ulottuvuuksia ja esihenkilöiden itsetuntemusta johtamistavastaan 360-arviointien perusteella. Aiemman tutkimuksen mukaan johtajan itsetuntemus on yhteydessä moniin positiivisiin tuloksiin, kuten johtamisen tehokkuuteen, alaisten työtyytyväisyyteen, tunteita sallivampaan työympäristöön ja itsensä johtamiseen (Tekleab ym., 2008, 186), minkä vuoksi sen tutkiminen on tärkeää. Psycon Oy:n 360-mittaria ei ole validoitu, joten myös tämä on tarpeellista.

Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin vuosina 2021 ja 2022 väitöstutkimusta varten kerättyä 360-kyselyaineistoa. 360-palautekyselyyn vastasi yhteensä 2250 vastaajaa kymmenestä pirkanmaalaisesta teollisuus-, rakennus-, palvelu-, terveydenhuolto- ja pankkialojen yrityksestä. Vastaajina oli arvioitavien itsensä lisäksi heidän esihenkilöitään, alaisiaan, kollegojaan sekä ulkoisia yhteistyökumppaneita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden itsearviointeja ja heidän alaistensa arvioita.

360-mittarin sisältämiä johtamisen ulottuvuuksia selvitettiin eksploratiivisella faktorianalyysillä, jonka tuloksena oli viisi johtamisen ulottuvuutta. Esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden yhteneväisyyttä tarkasteltiin parittaisella t-testillä, joka tehtiin faktorianalyysin pohjalta muodostetuille muuttujille. Parittaisen t-testin tulosten mukaan esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia minkään johtamisen ulottuvuuden suhteen, joten esihenkilöiden itsetuntemuksen voi todeta olleen varsin hyvä.

Asiasanat: esihenkilön itsetuntemus, 360-palautearviointi, mittarin validointi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	4
1.1 360-palautearviointi.....	5
1.2 Esihenkilön itsetuntemus johtamistavastaan.....	6
1.3 Esihenkilön itsetuntemuksen merkitys johtamiselle	9
1.4 360-mittarin validointi.....	11
1.5 Tutkimuskysymykset	12
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
2.1 Tutkimusaineisto.....	13
2.2 Mittarit ja muuttujat	14
2.3 Aineiston analyysi	15
2.4 Tutkimuksen luotettavuus	16
2.5 Eettiset ratkaisut.....	17
3 TULOKSET.....	19
3.1 360-mittarin johtamisen ulottuvuudet.....	19
3.2 Esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten tekemien arvioiden yhteneväisyys	23
4 POHDINTA.....	25
LÄHTEET	29
LIITTEET.....	37

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmeninä on tunnustettu johtamisen merkitys yrityksen menestymiselle tai menestymättömyydelle (Takala 1999; Tienari & Meriläinen 2012; Collin ym. 2017, 14). Tämän päivän organisaatioille, jotka pyrkivät luomaan ja ylläpitämään menestyvää ja voittoa tuottavaa kulttuuria, täsmällisen ja relevantin palautteen tarjoaminen johtajille on keskeistä (Fleenor ym., 2020, 1), sillä esihenkilön rooli on keskeinen niin yksittäisen tiimin kuin koko organisaation menestymisen kannalta (Kréń & Séllei, 2021). Useissa tutkimuksissa on myös havaittu esihenkilön oman suoriutumisen yliarvioinnin yhteys huonoihin johtamistuloksiin (Bass & Yammarino, 1991; Atwater & Yammarino, 1997; Moshavi ym., 2003; Amundsen & Martinsen, 2014), joka viittaa palautteen tarpeeseen. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että mitä ylemmäs organisaation johtoon mennään, sitä vähemmän johtajat saavat rehellistä palautetta ja sitä todennäköisempää on, että he yliarvioivat omat taitonsa (Rantanen ym., 2020, 250). Syinä palautteen puutteeseen on ensinnäkin, että korkean tason johtajilla on asemansa vuoksi vähemmän ihmisiä yläpuolellaan antamassa heille palautetta ja toiseksi, mitä enemmän valtaa esihenkilöllä on, sitä epämukavammaksi alaiset usein kokevat rakentavan palautteen antamisen (Sala, 2003).

Näin ollen 360-palautearviointi on erittäin tarpeellinen työkalu palautteen tarjoamiseen johtajille, ja menetelmän suosion kasvu onkin ollut yksi merkittävimmistä trendeistä johtamisen kehittämisen alalla viimeisimpien vuosikymmenten aikana (Chappelow, 2004). 360-palautearviointia on kutsuttu jopa yhdeksi merkittävimmistä innovaatioista johtamisen kehittämisen alalla (Atwater & Waldman, 1998). 360-palautearviointi on esihenkilöiden arviointiin kehitetty menetelmä, jossa arvioita esihenkilön suoriutumisesta kerätään useasta eri lähteestä pelkän itsearviointin sijaan (Van der Heijden & Nijhof, 2004). Itsearviointin ja muiden esihenkilöstä tekemien arviointien yhteneväisyys on keskeistä palautteen tulkinnan ja esittämisen kannalta (Mersman & Donaldson, 2000, 299), sillä mikäli arviointit ovat yhteneväisiä, voidaan esihenkilöllä todeta olevan hyvä itsetuntemus omasta johtamistavastaan, kun taas arviointien

eroavaisuudet saattavat paljastaa esihenkilön kehittymiskohteita. Itsearviointien ja muiden tekemien arviointien eroavaisuuksien tunnistaminen onkin merkittävä osa arvioitavan kehittymisen prosessia (Brutus ym., 1996).

Johtajan itsetuntemus on johtamisen kehittämisen kulmakivi, sillä kehittyminen johtajana alkaa avoimella ja rehellisellä vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelulla (Fleenor ym., 2020, 11). Kun esihenkilöllä on hyvä itsetuntemus, pystyy hän näkemään oman johtajuutensa alaistensa näkökulmasta (Walumbwa ym., 2010). Hyvän itsetuntemuksen omaava esihenkilö ymmärtää myös omat motiivinsa, heikkoutensa ja vahvuutensa ja on sen myötä aito ja tehokas (Walumbwa ym., 2010). Aiemman tutkimuksen mukaan johtajan itsearviointien ja muiden arvioiden yhteneväisyys (eli itsetuntemus) hänen johtamisestaan on yhteydessä johtamisen tehokkuuteen (Tekleab ym., 2008, 186). Johtajan itsetuntemus voidaan yhdistää myös muihin positiivisiin tuloksiin, kuten alaisen työtyytyväisyyteen, tunteita sallivampaan työympäristöön ja itsensä johtamiseen (Tekleab ym., 2008, 186).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Psycon Oy:n 360-mittarin sisältämiä johtamisen ulottuvuuksia sekä 360-palautearviointiin osallistuneiden esihenkilöiden itsetuntemusta johtamistavastaan tarkastelemalla esihenkilöiden itsearviointien ja heidän alaistensa arvioiden yhteneväisyyttä.

1.1 360-palautearviointi

360-palautearviointi (360-degree feedback), joka tunnetaan myös moniarvioija- (multirater) tai monilähteisenä (multisource) arviointina, on esihenkilöiden arviointiin kehitetty menetelmä, jossa arviointeja esihenkilön suoriutumuksesta kerätään useasta eri lähteestä (esim. alaiset, esihenkilö, kollegat, yhteistyökumppanit) pelkän itsearviointien sijaan (Van der Heijden & Nijhof, 2004). Useamman eri näkökulmasta tehdyn arvioinnin ajatellaan lisäävän arvioinnin objektiivisuutta (Van der Heijden & Nijhof, 2004).

360-palautearviointi kehitettiin alun perin juuri johtajien kehittämismenetelmäksi (Fleenor ym., 2020, 2) ensisijaisena tarkoituksenaan tarjota

täsmällistä ja hyödyllistä palautetta johtamisen tehokkuudesta johtajille ja heidän organisaatioilleen (Fleenor & Taylor, 2018). 1970-luvun lopulla organisaatiot alkoivat käyttää standardoituja menetelmiä palautteen keräämiseen ja 1980-luvun lopulla menetelmästä alettiin yleisemmin käyttää termiä 360-palautearviointi (Fleenor ym., 2020, 2). Menetelmän nimi juontuu siitä, että arvioinnin kohde saa palautetta 360-asteisesti eri tahoilta ympäriltään (Fleenor ym., 2020, 2). Kasvaakseen esihenkilönä ja vahvistaakseen itsetuntemustaan, esihenkilö tarvitsee palautetta alaisiltaan ja muilta ihmisiltä (Caldwell & Hayes, 2016). Menestyneimmät johtajat hakevatkin jatkuvasti rakentavaa palautetta ympäriltään ja tutkimusten mukaan se on suoraan yhteydessä johtamisen tehokkuuteen (Folkman, 2015). Palautteen antaminen koetaan usein epämiellyttävänä ja erityisesti esihenkilön suuntaan haastavana (Steelman & Williams, 2019, 1; Simon ym., 2022, 281), minkä vuoksi 360-palautearviointi on erittäin tarpeellinen työkalu. Suhtautuminen 360-palautteeseen on ollut positiivista erityisesti palautteen rakenteen, perusteellisuuden ja anonymiteetin vuoksi (Atwater ym., 2007).

Tänä päivänä 360-arviointi on tunnettu ja paljon käytetty kehittämismenetelmä, sillä se pystyy tarjoamaan selkeän käsityksen yksilön vahvuuksista ja kehittämialueista ja motivoimaan muutokseen ja kasvuun (Fleenor ym., 2020). Saamansa palautteen myötä esihenkilö saa kuvan siitä, millaisena hänen johtamisensa näyttää muille ja kuinka se vastaa hänen omaa arviotaan eli kuinka hyvä itsetuntemus hänellä on johtamistavastaan.

1.2 Esihenkilön itsetuntemus johtamistavastaan

Itsetuntemuksesta (self-awareness) on esitetty vuosien saatossa useita erilaisia määritelmiä. Fenigstein ym. (1975) ajatteli, että itsetuntemus voisi olla sekä synnynäinen piirre että vaihteleva tila, määritellen piirre-muodon enemmänkin itsetietoisuudeksi ja tila-muodon itsetuntemukseksi. Church (1997) määritteli itsetuntemuksen harjoittelun avulla kehitettäväksi taidoksi ja kontekstista riippuvaksi kognitiiviseksi skeemaksi eli mielen sisäiseksi malliksi. Avolio ja Gardner (2005) määrittelivät itsetuntemuksen jatkuvasti kehittyväksi prosessiksi,

jossa yksilö syventyy omiin kykyihinsä, arvoihinsa, toiveisiinsa, uskomuksiinsa ja vahvuuksiinsa. Tutkimuksen mukaan itsetuntemuksen kehittyminen lisää halua kasvaa ja kehittyä (Lesley ym., 2015), joten itsetuntemusta voi kuvata itseään vahvistavaksi kehäksi, joka kehittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja auttaa esihenkilöä kasvamaan (Caldwell & Hayes, 2016). Luthansin ja Avolion (2003) mukaan yksilön elämän varrella kehittyvä psykologinen kapasiteetti on yhteydessä itsetuntemuksen kehittymiseen. Myös avoin, älyllisesti virikkeinen, autenttinen, kypsä ja kehittynyt organisaatiokulttuuri voi tukea esihenkilön itsetuntemuksen kehittymistä ja auttaa häntä saavuttamaan parhaan potentiaalinsa (Caldwell & Hayes, 2016).

Yleisimmin itsetuntemus määritellään kyvyksi ymmärtää omia tunteita ja persoonallisuutta sekä tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet (Ilies ym., 2005; Goleman, 2001, 32; Boyatzis & Sala, 2004, 154), jolloin puhutaan sisäisestä itsetuntemuksesta (Eurich, 2018). Sisäiseen itsetuntemukseen sisältyy myös kyky arvioida omia kognitiivisia tai emotionaalisia piirteitä tai kykyjä (Lou ym., 2019). Ulkoinen itsetuntemus puolestaan on kykyä ymmärtää, miten muut ihmiset näkevät toimintamme (Baumeister, 2005; Taylor, 2010; Eurich, 2018). Ihmiset, jotka ymmärtävät, miten muut ihmiset näkevät heidät, ovat taitavampia osoittamaan empatiaa ja tarkastelemaan asioita muiden perspektiivistä (Eurich, 2018). Itsetuntemus onkin yksi tunneällyn kahdeksasta avainkompetenssista (Simström, 2009, 218). Itsetuntemus on keskeistä myös johtamisen kehittämisessä, sillä kehittyminen johtajana alkaa avoimella ja rehellisellä vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelulla (Fleenor ym., 2020, 11). Erityisesti itsetietoisuuden kehittämistä pidetään merkittävänä johdon kehittämisen sekä johdon coachingin teoreettisessa kirjallisuudessa (Luoma ym., 2005, 31). Tutkimuksen mukaan erinomaisesti suoriutuneet johtajat ovat itsetietoisempia kuin heikommien suoriutuneet johtajat (Church, 1997, 281–292). Hyvä itsetuntemus oli Boyatzisin (1982) johtamiskompetensseihin keskittyneessä tutkimuksessa erinomaisen työsuoritusten taustalla.

Hyvän itsetuntemuksen omaavat esihenkilöt jakautuvat edelleen niihin, jotka arvioivat oman johtamisensa hyväksi ja arvio on yhteneväinen muiden arvioiden kanssa sekä niihin, jotka arvioivat oman johtamisensa huonoksi ja arvio on yhteneväinen muiden arvioiden kanssa (esim. Atwater & Yammarino, 1997; Cogliser ym., 2009). Niiden esihenkilöiden, joiden itsearviointi johtamisestaan on hyvä ja yhteneväinen muiden arvioiden kanssa, on havaittu suoriutuvan paremmin kuin niiden esihenkilöiden, joiden itsearviointi johtamisestaan on heikko ja yhteneväinen muiden arvioiden kanssa (Atwater ym., 1998; Atwater & Yammarino, 1997; Church, 1997; Bass & Yammarino, 1991; Furnham & Stringfield, 1994). Mikäli sekä esihenkilö että muut arvioijat arvioivat esihenkilön johtajuuden heikoksi, saattaa olla, ettei hän kykene muuttamaan toimintaansa saamansa palautteen pohjalta, vaikka tunnustaakin kehittymistarpeen (Atwater & Yammarino, 1997). Hänellä voi myös olla negatiivisempi asenne työtä kohtaan, joka saattaa heijastua alaisiin ja näkyä heikompana tyytyväisyytenä (Atwater & Yammarino, 1997). Arviointien yhteneväisyys ei siis välttämättä ennusta parempaa suoriutumista. Tyypillisesti arviointien yhteneväisyyden on ajateltu johtavan arvioinnin luotettavuuteen ja sitä kautta validiteettiin, kun taas arviointien eroavaisuuden on uskottu heikentävän arvioinnin validiteettia (Mersman & Donaldson, 2000). Esihenkilön itsearvioinnin ja muiden hänestä tekemien arviointien ollessa ristiriidassa keskenään esihenkilöllä voidaan tulkita olevan heikko itsetuntemus (Tekleab ym., 2008). Huomatavaa kuitenkin on, että edes korkea yhteneväisyys arviointien välillä ei ole yhteydessä hyvään itsetuntemukseen silloin, kun sekä esihenkilön itsearviointi että muiden arviot ovat heikkoja (Atwater & Yammarino, 1997).

Furnham ja Stringfield (1998) havaitsivat tutkimuksessaan itsearviointien eronneen merkittävästi muiden tekemistä arvioinneista, mutta muiden tekemien arviointien olleen varsin yhteneväisiä keskenään. Tämä saattaa johtua siitä, että itsearvioinnissa esihenkilöt voivat joko yli- tai aliarvioida omaa suoriutumistaan muiden tekemiin arviointeihin verrattuna (Amundsen & Martinsen, 2014). Itsearviointi ei siis suoraan ennusta esihenkilön suoriutumista, minkä vuoksi muiden tekemien arviointien huomioonottaminen itsearviointien ohella on tärkeää

esihenkilön suoriutumista ennustettaessa (Amundsen & Martinsen, 2014; Fleenor ym., 2010; Van der Heijden & Nijhof, 2004). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden itsetuntemusta johtamistavastaan vertaamalla esihenkilöiden itsearviointeja heidän alaistensa arvioihin. Tutkimuksen kohteena oleva esihenkilöiden itsetuntemus johtamistavastaan on siis esihenkilöiden ja alaisten kyselylomakkeiden yhdistämisen tulos.

1.3 Esihenkilön itsetuntemuksen merkitys johtamiselle

Hyvän itsetuntemuksen omaava esihenkilö tunnistaa omat rajoituksensa ja vahvuutensa eikä suhtaudu itseensä liian vakavasti (Goleman ym., 2002, 253-254). Hän on avoin jatkuvalla kehittymiselle ja vastaanottaa mielellään rakentavaa palautetta (Goleman ym., 2002, 253-254). Hyvä itsetuntemus auttaa esihenkilöä tunnistamaan, milloin hän tarvitsee mahdollisesti apua ja miltä osin hänen tulee kehittää johtamistaan (Goleman ym., 2002, 253-254). Mitä paremmin esihenkilö tuntee oman johtamistapansa, sitä paremmin hän kykenee arvioimaan toimintaansa (Tekleab ym., 2008), jolloin hän myös asettaa realistisempia tavoitteita (Atwater & Yammarino, 1997). Itsetuntemus on siis hyvin keskeinen taito esihenkilölle tämän päivän tehokkuuskeskeisessä työelämässä.

Esihenkilön hyvä itsetuntemus edistää esihenkilön ja alaisten yhteisymmärrystä (Atwater ym., 2005), sillä hyvän itsetuntemuksen omaava esihenkilö kokee itsensä samalla tavalla kuin alaiset hänet näkevät (Luthans & Avolio, 2003). Itsetuntemus auttaa esihenkilöä ymmärtämään paremmin omia ja toisten tunteita sekä yksilön tunteiden, ajatusten ja toiminnan yhteyttä toisiinsa (Mayer & Geher, 1996; Eurich, 2018), jolloin esihenkilön on helpompi ymmärtää omien tunteidensa ja ajatustensa yhteys toimintaansa. Näin esihenkilö tiedostaa oman toimintansa paremmin ja kykenee myös säätelemään sitä.

Esihenkilön hyvä itsetuntemus on yhteydessä alaisten arvioihin sekä johtamisen tehokkuudesta että tyytyväisyydestä johtamiseen (Tekleab ym., 2008, 196; Eurich, 2018). Hyvän itsetuntemuksen omaavat esihenkilöt kykenevät ottamaan muilta vastaan palautetta toiminnastaan (Sosik & Megerian, 1999) ja

muuttamaan toimintaansa sen mukaan (Atwater & Yammarino, 1992). Hyvän itsetuntemuksen omaava esihenkilö tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa (Caldwell & Hayes, 2016) ja osaa hyödyntää vahvuuksiaan ja pyrkii kehittymään työssään, mikä vahvistaa myös hänen kollegoitaan ja organisaatiota, jossa hän työskentelee. Esihenkilön hyvän itsetuntemuksen on havaittu olevan yhteydessä alaisten kokemaan luottamukseen ja organisaatioon sitoutumiseen (Sosik, 2001), positiivisiin työasenteisiin ja työtyytyväisyyteen, itsensä johtamistaitoon sekä korkeampaan suorituskyykyyn (mm. Atwater & Yammarino, 1992; Atwater & Yammarino, 1997; Atwater ym., 1998; Moshavi ym., 2003; Young & Dulewicz, 2007; Tekleab ym., 2008; Szell & Henderson, 1997; Krén & Séllei, 2021) ja parempiin johtamistuloksiin (Atwater ym., 2005). Tutkimusten mukaan ne esihenkilöt, joilla on hyvä itsetuntemus luottavat itseensä, ovat tehokkaita (esim. Bass, 1985; Hogan ym., 1994; Megerian & Sosik, 1996), osaavat ohjata alaisiaan (Sosik & Megerian, 1999) ja ovat luovia (Silvia & O'Brien, 2005). Hyvän itsetuntemuksen omaavien esihenkilöiden ollessa tehokkaita (Caldwell & Hayes, 2016) heikon itsetuntemuksen omaavien esihenkilöiden johtamisen tehokkuus on heikompaa, sillä he arvioivat usein omat vahvuutensa ja heikkouksensa väärin (Atwater & Yammarino, 1997). Esihenkilön hyvän itsetuntemuksen onkin havaittu olevan yhteydessä hyviin organisaatiotuloksiin, kuten organisaation tuottavuuteen (Luthans & Avolio, 2003; Okpara & Edwin, 2015).

Itsetuntemus yhdistetään usein itsearviointin käsitteeseen; mikäli ihminen tuntee itsensä, on hänen itsearviointinsa todennäköisesti pätevämpi (Tekleab ym., 2008, 185). Esihenkilön oman suoriutumisen aliarviointi ei kuitenkaan välttämättä ole negatiivisesti yhteydessä esihenkilön suoriutumiseen (Atwater ym., 1995; Moshavi ym., 2003; Amundsen & Martinsen, 2014). Esihenkilön oman suoriutumisen yliarviointi sen sijaan on useiden tutkimusten mukaan yhteydessä huonoihin johtamistuloksiin ja alaisten heikkoon työtyytyväisyyteen (Atwater & Yammarino, 1997; Bass & Yammarino, 1991; Moshavi ym., 2003; Amundsen & Martinsen, 2014). Amundsen ja Martinsen (2014) havaitsivat myös omaa suoriutumistaan yliarvioivien esihenkilöiden alaisten vaihtuvuuden olevan suurempaa. Havainnot saattavat johtua yliarvioijien kykenemättömyydestä ottaa

vastaan rakentavaa palautetta ja hyödyntää sitä itsensä kehittämiseen (Atwater ym., 1998; Atwater & Yammarino, 1997; Bass & Yammarino, 1991). Esihenkilö, joka ei havaitse ristiriitaa oman ja muiden tekemien arviointien välillä ei näe itsessään kehitettävää eikä koe tarvetta muuttaa käyttäytymistään (Atwater & Yammarino, 1992; Atwater & Yammarino, 1997). Usein yliarvioijat myös odottavat tunnustusta työstään, mutta eivät sitä saa johtuen siitä, etteivät he saavuta tavoitteita, koska eivät kykene ottamaan vastaan rakentavaa palautetta (Atwater & Yammarino, 1997). Tämä saattaa johtaa kielteisiin asenteisiin työtä kohtaan ja heijastua myös heidän alaisiinsa (Atwater & Yammarino, 1997). Brattonin ym. (2011) tutkimuksen mukaan oman suorituskykynsä yliarvioimiseen taipuvaiset esihenkilöt saivat emotionaalisen älykkyyden mittareissa heikompia pisteitä. Esihenkilöiden ja alaisten arvioiden yhteneväisyyden onkin havaittu olevan yhteydessä myös esihenkilön empatiakykyyn, älykkyyteen ja metakognitiivisiin taitoihin (Fleenor ym., 2010). Yliarvioijien alaisten arvioiden esihenkilöstään on havaittu olevan negatiivisia suhteissa herkkyyteen (Sosik & Megerian, 1999), mikä viittaa yliarvioijien heikompaan sensitiivisyyteen. Tämä voi osaltaan selittää kykenemättömyyttä hyödyntää toisilta saatua palautetta ja olla siten yhteydessä johtamistulosten heikkenemiseen.

1.4 360-mittarin validointi

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella Psycon Oy:n 360-mittarin validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan menetelmän tai mittarin pätevyyttä: mittaako se sitä, mitä sen on tarkoitettukin mittaavan (Hirsjärvi ym., 2005, 213). Validiteetti jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja sitä, mihin ryhmiin tutkimus on yleistettävissä, jolloin tulee kiinnittää huomiota erityisesti tutkimusasetelmaan ja otantaan liittyviin yksityiskohtiin (Coolican, 2018, 116). Tutkimuksen sisäistä luotettavuutta kuvataan sisäisen validiteetin käsitteellä, joka käsittää käsitteiden ja teorioiden oikeellisuuden, halutun ominaisuuden tosiasiallisen mittauksen mittarin avulla ja mahdolliset luotettavuutta heikentävät tekijät (Coolican,

2018, 103). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan 360-mittarin sisäisestä validiteetista, jolla tarkoitetaan sitä, sisältääkö mittari ne johtamisen ulottuvuudet, jotka siihen on alun perin kehitetty.

Kyseinen 360-mittari on rakentunut Psycon Oy:n johtamisen yksilötaisoisen viitekehysten pohjalta, joka on muodostettu yhdistämällä sekä asiantuntijoiden omaa kokemusta että useissa teoreettisissa johtamista käsittelevissä artikkeleissa esitetyt johtamisen tärkeimmät osa-alueet psykologiaustaiseen ajatteluun persoonallisuuden kerrostumista (Psycon Oy). Johtamiskirjallisuudessa johtaminen jaetaan usein neljään alueeseen: strateginen johtaminen, muutosten johtaminen, toiminnan johtaminen ja ihmisten johtaminen (Quinn ym., 1996). Psycon Oy:n johtamisen viitekehys muodostuu näistä samoista neljästä ulottuvuudesta, mutta mallissa ulottuvuudet on nähty suhteessa yksilöön ja yksilön persoonaan. Nämä johtamisen ulottuvuudet on operationalisoitu 360-mittarin väittämiksi. Operationalisoinnin tarkoitus on muuttaa teoreettiset ja käsitteelliset asiat tutkittavalle ymmärrettävään muotoon (Vilka, 2007, 14). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella, mittaako mittari tosiasiaa kyseisiä johtamisen ulottuvuuksia eli onko se validi.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella, millaisista johtamisen ulottuvuuksista Psycon Oy:n 360-mittari muodostuu. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden itsearviointien ja heidän alaistensa tekemien arvioiden yhteneväisyyttä (eli itsetuntemusta) ja eroavaisuutta (eli itsetuntemuksen puutetta). Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisista johtamisen ulottuvuuksista 360-mittari muodostuu?
2. Missä määrin esihenkilöiden itsearviointit ja alaisten tekemät arviot esihenkilöistä ovat yhteneväisiä keskenään?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään vuosina 2021 ja 2022 väitöstutkimusta varten kerättyä 360-kyselyaineistoa. Aineisto on kerätty Psycon Oy:n verkkopohjaisella 360 asteen palautekyselyllä, joka koostuu esihenkilön esihenkilö- ja yhteistyökäyttäytymistä mittaavista väittämistä (Psycon Oy). 360-arviointi on esihenkilötaitojen kehittämistyökalu, jonka avulla kerätään arvioitavalle henkilölle palautetta hänen esihenkilötoiminnastaan (Psycon Oy). Arvioinnin tavoitteena on auttaa henkilöä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisalueitaan (Psycon Oy).

360-palautekyselyyn vastasi 2250 vastaajaa kymmenestä pirkanmaalaisesta teollisuus-, rakennus-, palvelu-, terveydenhuolto- ja pankkialojen yrityksestä. Tutkimusaineisto kerättiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella, johon vastasivat esihenkilöiden lisäksi heidän esihenkilöitään, alaisiaan, kollegojaan sekä ulkoisia yhteistyökumppaneita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin esihenkilöiden ja heidän alaistensa vastauksiin, joita oli yhteensä 1648. Vastaajista 268 oli esihenkilöitä ja 1380 alaisia. Tutkittavien taustatiedot löytyvät taulukosta 1.

Taulukko 1

Tutkittavien taustatiedot

	<i>n</i>	%
Sukupuoli		
Nainen	640	39
Mies	319	19
Ei vastausta	689	42

Ikäryhmä

20-29-vuotiaat	60	4
30-39-vuotiaat	125	8
40-49-vuotiaat	304	18
50-59-vuotiaat	333	20
vähintään 60-vuotiaat	88	5
Ei vastausta	732	44

Asema

Esihenkilö	268	16
Alainen	1381	84

Huom. N = 1648.

2.2 Mittarit ja muuttujat

Tutkimuksen mittarina käytettiin Psycon Oy:n 360-kyselyä, joka sisältää 54 väitettämää esihenkilön esihenkilö- ja yhteistyökäyttäytymisestä (liite 1). Tutkimuksessa käytettiin koko mittaria. 360-arviointityökalu pohjautuu pitkään tutkimus- ja kehitystyöhön ja se on ollut käytössä jo vuosia (Psycon Oy). Tässä tutkimuksessa käytettiin esihenkilöiden itsearviointeja omasta johtamistavastaan ja heidän alaistensa arvioita esihenkilönsä johtamistavasta, joten esihenkilöiden ja alaisten vastaukset ovat toisistaan riippuvia. Kumpikin vastaajaryhmä arvioi siis samoja väittämiä. Vastausvaihtoehtoja oli kahdeksan: seitsemän Likert-asteikollista vaihtoehtoa (1 = vahvasti eri mieltä, 7 = vahvasti samaa mieltä) sekä vaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Esihenkilön itsetuntemusta johtamistavastaan tarkasteltiin vertaamalla esihenkilön itsearviointia alaisten hänestä tekemiin arviointeihin. Vertailussa käytettiin viittä johtamisen ulottuvuuksia kuvaavaa keskiarvosummamuuttujaa, jotka muodostettiin faktorianalyysin pohjalta (ks. luku 2.3). Johtamisen ulottuvuuksia kuvaavat muuttujat ovat Ihmisläheisyys ($KA = 5.58$, $KH = 1.13$, $\Omega = 0.98$), Strategisuus ($KA = 5.69$, $KH = 1.04$, $\Omega = 0.94$), Vuorovaikutteisuus ($KA = 5.40$, KH

= 1.10, $\Omega = 0.95$), Epäinnostavuus ($KA = 5.60$, $KH = 1.18$, $\Omega = 0.88$) ja Kyvykkyys mukautua muutokseen ($KA = 5.72$, $KH = 0.95$, $\Omega = 0.92$). Kuhunkin keskiarvosummamuuttujaan sisältyvät väittämät on esitelty faktorianalyysin tulosten yhteydessä taulukossa 2. Kaikkien keskiarvosummamuuttujien asteikko on 1-7 (1 = vahvasti eri mieltä, 7 = vahvasti samaa mieltä). ”En osaa sanoa” -vastaukset koodattiin puuttuviksi arvoiksi (1.11-3.59%).

2.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin IBM SPSS 28 -ohjelmistolla. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (Millaisista johtamisen ulottuvuuksista 360-mittari muodostuu) vastattiin eksploratiivisella faktorianalyysillä, johon sisällytettiin esihenkilöiden ja alaisten vastaukset. Analyysin lähtökohtana olivat 54 väittämää liittyen johtajien johtamistapaan. Analyysimenetelmänä käytettiin eksploratiivista faktorianalyysiä, sillä väittämien joukosta haluttiin etsiä keskenään voimakkaimmin korreloivat väittämät ja tiivistää ne faktoreiksi (Coolican, 2017, 605). Faktorianaalyysin tavoitteena on löytää muuttujajoukkoa kuvaavat piilevät muuttujat eli faktorit selvittämällä, millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua (Nummenmaa, 2009, 397). Faktorointimenetelmänä käytettiin yleistetyn pienimmän neliösumman faktorointia (engl. generalized least squares), sillä väittämät olivat järjestysasteikollisia ja ei-normaalijakautuneita. Yleistetyn pienimmän neliösumman faktorointia voidaan käyttää tapauksissa, joissa normaalijakaumaoletus ei täysin toteudu (Nummenmaa, 2009, 410). Faktoreiden rotaatio suoritettiin vinokulmaisella oblimin with kaiser normalization -rotaatiolla, joka sallii faktoreiden korreloida keskenään.

Lopullisen faktoriratkaisun valinta perustui kolmeen kriteeriin: 1) faktoreiden ominaisarvojen tuli olla suurempia kuin 1, 2) saadun ratkaisun tuli olla tulkittavissa ja johdonmukainen, 3) kunkin väittämän piti latautua riittävän korkeasti vain yhteen faktoriin (lataus vähintään .32) (Tabachnik & Fidell, 2013) ja 4) kommunaliteettien piti olla vähintään .30.

Kaikilla väittämillä oli korkea kommunaliteetti eli väittämät mittasivat riittävän hyvin samaa asiaa muiden väittämien kanssa. Väittäjä 14 korreloi voimakkaasti (.79) väittämän 22 kanssa eli ne olivat multikollineaarisia keskenään, joten väittäjä 22 päätettiin poistaa analyysistä. Myös väittäjä 25 korreloi voimakkaasti väittämän 26 (.79) kanssa ja oli sisällöllisesti erilainen verrattuna muihin väittäjiin, minkä vuoksi se poistettiin analyysistä. Väittämät 42 ja 9 poikkesivat sisällöllisesti muista väittämistä, joten ne jätettiin myös pois analyysistä. Lopullinen faktorianalyysi perustui siis 50 väittämään.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi verrattiin esihenkilöiden itsearviointeja ja alaisten arvioita parittaisella t-testillä, joka tehtiin faktorianalyysin pohjalta muodostetuille muuttujille. Analyysimenetelmänä käytettiin parittaista t-testiä, sillä haluttiin testata, onko esihenkilöiden ja alaisten vastausten keskiarvoissa tilastollisesti merkitsevää eroavaisuutta. Parittainen t-testi vertailee kahden ryhmän tai tapauksen keskiarvoja tai saman ryhmän keskiarvoja kahdessa eri aikapisteessä (Ross & Willson, 2017, 17).

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomionarvoista on, että tutkimuksen otos on varsin suuri (2250 vastaajaa), joten siitä voidaan tehdä varsin luotettavia johtopäätöksiä. Suuri otos sisältää poikkeuksetta enemmän perusjoukon ominaisuuksia ja vastaajien antamien puutteellisten tietojen ja vastaamatta jättämisen merkitys tuloksiin ovat vähäisempiä (Vilkka, 2007, 57). Otoskoko määritetään aina tutkimuskohtaisesti ja sitä määrittävät myös tutkimuksessa käytettävät tilastolliset menetelmät, esimerkiksi laajemmassa kyselytutkimuksessa otoskoon tulisi olla noin 300-1000 henkilöä (Nummenmaa, 2009, 30). Tutkimuksessa, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä suositeltava vastaajien vähimmäismäärä on 100 (Vilkka, 2007, 17). Tutkimuksen osallistajat edustavat useita eri aloja ja yrityksiä, mikä lisää tutkimuksen yleistettävyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa tarkastellaan tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta

tutkimuksen toteutuksessa (Vilkkä, 2007, 149). Tutkimuksen aineisto on saatu valmiina, joten aineiston keruun osalta ei voida ottaa kantaa. Tutkimuksen teon eri vaiheissa on noudatettu tarkkuutta ja huolellisuutta siitä lähtien, kun aineisto on saatu käyttöön. Muuttujia koskevia tietoja käsiteltiin analyysivaiheessa huolellisesti ja muuttujien poistaminen tehtiin harkitusti ja perustellusti ja raportoitiin tarkasti.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata eli miten teoreettiset käsitteet on onnistuttu operationalisoimaan ja miten onnistuneesti tutkimuksessa käytetty teoria on kyetty siirtämään mittariin (Vilkkä, 2007, 150). Tutkimuksessa käytetty mittari on luotu vuosien tutkimustyön pohjalta, joten mittausvirheiden riski on minimoitu ja lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot muotoiltu tarkoin niin, että tutkija ja tutkittava ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Tutkimuksen validiteettia tukee tutkimuksen tulos, että esihenkilöiden itsearvioinnit ja alaisien arviot esihenkilöistään ovat yhteneväisiä kaikkien johtamisen ulottuvuuksien suhteen.

360-mittarille tehtiin eksploratiivinen faktorianalyysi, koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella mittarin rakennetta ja faktorianalyysi mahdollistaa väittämien latauksien tarkastelun. Väittämätason tarkastelut olisivat kuitenkin mahdollistaneet mittarin sisällön syvällisemmän analysoinnin ja tarjonneet tarkempaa tietoa siitä, miten se toimii kyseisellä aineistolla. Tutkimuksessa on siis ollut taustaoletuksena, että 360-mittari toimii luotettavasti valitulla aineistolla.

2.5 Eettiset ratkaisut

Tämä tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyötä tehdessä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tässä tutkimuksessa on huomioitu

muiden tutkijoiden työ asianmukaisilla viittauksilla ja tutkimuksen tuloksissa kunnioitetaan tieteellisessä tiedossa olennaista avoimuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

Tämä tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattaen Jyväskylän yliopiston ja Psycon Oy:n määräyksiä henkilötietojen ja aineiston käsittelystä. Ennen tutkimuksen aloittamista jokaiselta osallistujalta hankittiin virallinen suostumus osallistua tutkimukseen. Tutkimusaineistoa on käsitelty niin, ettei yksittäisiä vastaajia tai yrityksiä voida tunnistaa. Aineisto pseudonymisoitiin ennen analyysin aloittamista niin, etteivät vastaajien tunnistiedot tulleet ilmi missään analyysin vaiheessa. Osallistujien henkilötietoja koskevat tarvittavat taustatiedot (ikä ja sukupuoli) käsiteltiin tarkkaan määritellyssä sijainnissa Psycon Oy:n laitteella. Aineistoa käsiteltiin vain Psycon Oy:n yksityisissä tiloissa ja yrityksen sisäisessä verkossa. Aineisto tallennettiin tietoturvalleeseen ja suojattuun paikkaan ja hävitettiin tietoturvallisesti hyväksytyllä tavalla analyysin jälkeen. Aineistoa käytettiin vain tutkimuksen tekemiseen.

3 TULOKSET

3.1 360-mittarin johtamisen ulottuvuudet

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisista johtamisen ulottuvuuksista 360-mittari muodostuu. Eksploratiivisen faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2 ja faktoreiden väliset korrelaatiot taulukossa 3. Väittämistä muodostui viisi johtamisen ulottuvuutta. Faktoreiden tulkinta ja nimeäminen riippuu kyseiselle faktorille latautuvien muuttujien merkityksistä (Tabachnick & Fidell, 2013, 661). Ensimmäiselle faktorille annettiin nimeksi *Ihmisläheisyys*, ja se muodostui väittämistä 3, 7, 8, 11, 24, 27, 30, 34, 37, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53 ja 54. Väittäjä 4 latautui sekä ensimmäiseen että neljänteen faktoriin, mutta se määritettiin sisällön perusteella kuuluvaksi faktoriin 4. Vahvimmin ensimmäistä ulottuvuutta ilmensivät väittämät 53 (On huomaavainen ja herkkä toisten tunteille), 48 (Kuuntelee kärsivällisesti muiden huolia), 54 (Osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan) ja 46 (Hänelle on helppo kertoa omia ajatuksiaan). Toiselle faktorille annettiin nimeksi *Strategisuus*, ja se muodostui väittämistä 6, 15, 17, 18, 35, 36 ja 41. Väittämät 36 (Tarkastelee toimintaamme laajasta näkökulmasta), 18 (Tarkastelee asioita pitkällä aikajänteellä) ja 6 (Ottaa huomioon myös laajemmat kokonaisuudet) ilmensivät ulottuvuutta vahvimmin. Kolmannelle faktorille annettiin nimeksi *Vuorovaikutteisuus*, ja se muodostui väittämistä 2, 13, 14, 16, 19, 26, 28, 31, 33, 41 ja 49. Väittämät 13 (Tarttuu asioihin aikailematta, jos huomaa lipsumista sovituista pelisäännöistä) ja 2 (Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia omista tehtävä- ja vastuurajoistaan) ilmensivät ulottuvuutta vahvimmin. Neljännelle faktorille annettiin nimeksi *Epäinnostavuus*, ja se muodostui väittämistä 4, 5 ja 52. Väittäjä 52 (Kannustaa henkilöstöään kehittymään) ilmensi ulottuvuutta vahvimmin. Viidennelle faktorille annettiin nimeksi *Kyvykyys mukautua muutoksiin*, ja se muodostui väittämistä 1, 10, 12, 20, 21, 23, 29, 32 ja 38. Väittämät 12 (Suhtautuu uudistuksiin avoimin mielin), 23 (On valmis hylkäämään perinteet, jos yksikön tilanne sitä vaatii) ja 20 (Sopeutuu uusiin käytäntöihin sujuvasti) ilmensivät ulottuvuutta vahvimmin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, että Psycon Oy:n 360-mittarista löytyi viisi erilaista johtamisen ulottuvuutta, jotka olivat Ihmisläheisyys, Strategisuus, Vuorovaikutteisuus, Epäinnostavuus ja Kyvykkyys mukautua muutoksiin. Ulottuvuudet olivat siis suurelta osin yhteneviä Psycon Oy:n johtamisen viitekehyksen kanssa, joka muodostuu strategisesta johtamisesta, muutosten johtamisesta, toiminnan johtamisesta ja ihmisten johtamisesta ja jonka perusteella mittari on luotu (Psycon Oy). Mittari mittaa siis hyvin sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata eli se on validi.

Taulukko 2

Eksploratiivinen faktorianalyysi 360-mittarista

Väittäjä	Faktorilataus				
	1	2	3	4	5
Faktori 1: Ihmisläheisyys					
1. On huomaavainen ja herkkä toisten tunteille.	.85	-.17	.05	-.09	.02
2. Kuuntelee kärsivällisesti muiden huolia.	.84	-.13	.07	-.03	.03
3. Osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan.	.81	.07	-.01	-.13	-.01
4. Hänelle on helppo kertoa omia ajatuksiaan.	.81	-.03	-.06	-.07	.09
5. On valmis myöntämään tekemänsä virheet	.75	.14	-.04	.08	.06
6. Kuuntelee riittävästi alaisiaan.	.73	.07	.08	-.04	.04
7. Kohtelee kaikkia johdonmukaisesti ja tasapuolisesti.	.73	.17	.11	.05	-.05
8. Hänen toimintansa vahvistaa keskinäistä luottamusta.	.70	.19	.13	.02	-.03
9. Suhtautuu saamaansa kritiikkiin rakentavasti.	.70	.09	-.04	.10	.17
10. Huomioi myös poikkeavia mielipiteitä riittävästi.	.69	.18	.01	.08	.08
11. Toimii rakentavasti ristiriitatilanteissa.	.68	.12	.17	.12	.06
12. Ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon.	.65	.12	-.08	-.14	.11
13. Osa korostaa ihmisten vahvuuksia ja hyviä puolia.	.55	.09	.10	-.26	.07

14. Etsii myös omia näkökulmia kyseenalaistavia mielipiteitä.	.54	.14	.07	-.04	.09
15. Kykenee muuttamaan toimintaansa saamansa palautteen perusteella.	.53	.09	.10	.10	.25
16. Antaa runsaasti tunnustusta onnistumisista.	.51	-.03	.12	-.24	.13
17. Toimii johdonmukaisesti arvojensa mukaisesti.	.50	.33	.13	.04	.03
18. Osaa antaa palautetta myös henkilökohtaisella tasolla.	.48	.03	.26	-.21	.04
19. Antaa alaisilleen mahdollisuuksia oppia ja kasvaa.	.47	.23	-.05	-.31	.10
20. On runsaassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.	.39	-.16	.27	-.16	.20
Faktori 2: Strategisuus					
21. Tarkastelee toimintaamme laajasta näkökulmasta.	.03	.79	.04	-.07	.07
22. Tarkastelee asioita pitkällä aikajänteellä.	.12	.73	.01	-.02	.06
23. Ottaa huomioon myös laajemmat kokonaisuudet.	.17	.66	.02	.01	.10
24. Tuo rakentavan panoksensa strategian suunnitteluun.	.04	.56	.08	-.09	.23
25. Osaa huomioida näkemyksissään organisaation kokonaisuuden.	.14	.54	.05	>-.01	.22
26. Osaa kertoa, mitä strategiset tavoitteet merkitsevät käytännön toimenpiteinä.	.07	.43	.35	-.20	>-.01
27. Maalaa uskottavan kuvan siitä, millainen yksikkömme voisi olla tulevaisuudessa.	.01	.36	.27	-.28	.18
Faktori 3: Vuorovaikutteisuus					
28. Tarttuu asioihin aikailematta, jos huomaa lipsumista sovitusta pelisäännöistä.	.10	.05	.63	.11	.21
29. Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia omista tehtävä- ja vastuurajoistaan.	.19	.09	.60	-.12	-.05
30. Asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet.	-.05	.23	.59	-.12	.14
31. Kertoo alaisilleen tarkasti, mitä odottaa heiltä.	.16	.09	.57	-.23	>-.01
32. Käsittelee ristiriitatilanteet aikailematta.	.37	.01	.57	.10	.07
33. Käy tavoitteita säännöllisesti läpi alaistensa kanssa.	.09	.03	.53	-.31	.061

34. Osaa organisoida päivittäistä toimintaa ripeästi ja sujuvasti.	.25	.07	.47	.11	.21
35. Huolehtii, että yksikön voimavarat ja resurssit hyödynnetään tehokkaasti.	.14	.24	.43	.02	.15
36. Tekee tarvittavat päätökset johdonmukaisesti ja tehokkaasti.	.20	.25	.36	.09	.26
37. Havaitsee ajoissa muutostarpeet.	.04	.30	.35	.07	.33
38. Valmentaa muita yrittämään parhaansa.	.27	.16	.31	-.26	.10
Faktori 4: Epäinnostavuus					
39. Kannustaa henkilöstöään kehittymään. (K)	.34	.20	.03	.43	.13
40. Innostaa henkilöstöä etsimään jatkuvasti uusia ratkaisuja. (K)	.13	.20	.07	-.34	.34
41. Osaa luoda yhteistä innostusta. (K)	.36	.06	>.10	-.34	.19
Faktori 5: Kyvykkyys mukautua muutoksiin					
42. Suhtautuu uudistuksiin avoimin mielin.	.11	.02	-.15	-.13	.77
43. On valmis hylkäämään perinteet, jos yksikön tilanne sitä vaatii.	.07	.07	-.06	.05	.74
44. Sopeutuu uusiin käytäntöihin sujuvasti.	.11	.02	.05	>.01	.72
45. On valmis karsimaan vanhentuneita toimintatapoja.	.19	.06	-.05	.02	.67
46. Reagoi nopeasti muutoshasteisiin.	-.03	.15	.27	.08	.62
47. Tekee päätökset nopeasti.	-.07	-.03	.35	>.01	.60
48. Osoittaa luottavaisuutta muutosten onnistumiseen.	.13	.15	-.06	-.13	.58
49. Muuttaa empimättä suunnitelmia, kun tarve vaatii.	.04	>-.01	.11	>-.01	.52
50. Ideoi paljon ja kehittää usein omaperäisiäkin ratkaisuja.	-.14	.24	.13	-.16	.50

Huom. $N = 1648$. Menetelmänä käytettiin yleistetyn pienimmän neliösumman faktorointia (generalized least squares) ja rotaatiomenetelmänä oblimin with kaiser normalization -rotaatiota. Yli .30 lataukset on vahvistettu. K = käännetty muuttuja.

Taulukko 3

Keskiarvot, keskihajonnat ja faktoreiden väliset korrelaatiot

Faktori	<i>n</i>	<i>KA</i>	<i>KH</i>	1	2	3	4	5
1. Ihmisläheisyys	1628	5.58	1.13	-	.59***	.58***	-.41***	.71***
2. Strategisuus	1589	5.69	1.04	.59***	-	.50***	-.28***	.69***
3. Vuorovaikutteisuus	1628	5.40	1.1	.58***	.50***	-	-.30***	.57***
4. Epäinnostavuus	1625	5.6	1.18	-.41***	-.28***	-.30***	-	-.32***
5. Kyvykyys mukautua muutok- siin	1611	5.72	.95	.71***	.69***	.57***	-.32***	-

Huom. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Kaikkien muiden johtamisen ulottuvuuksien välinen korrelaatio oli yli .50 eli yhteys oli voimakas (Cohen, 1988) paitsi Epäinnostavuuden. Niinpä mitä enemmän esihenkilöt ilmensivät ihmisläheisyyttä, sitä enemmän he olivat strategisia, vuorovaikutteisia ja kykenivät paremmin mukautumaan muutoksiin.

3.2 Esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten tekemien arvioiden yhteneväisyys

Tämän tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, missä määrin esihenkilöiden itsearvioinnit ja alaisten tekemät arviot esihenkilöistä ovat yhteneväisiä keskenään. Tätä tarkoitusta varten faktoriratkaisun pohjalta muodostettiin johtamisen ulottuvuuksia kuvaavat keskiarvosummamuuttujat, joiden avulla esihenkilöiden ja alaisten tekemiä arvioita verrattiin toisiinsa.

Esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden yhteneväisyyttä tarkasteltiin parittaisella t-testillä. Parittaisen t-testin kuvailevat tunnusluvut on esitetty taulukossa 4. Parittaisen t-testin mukaan *Ihmisläheisyyden*, $t(237) = 1.15$, $p = .13$ arviot olivat yhteneviä niin esihenkilöiden ($KA = 5.71$, $KH = 0.61$) kuin alaisten ($KA = 5.64$, $KH = 0.87$) vastauksissa. Myös *Strategisuuden*, $t(237) = 0.39$, $p = .35$

osalta esihenkilöiden ($KA = 5.75$, $KH = 0.70$) ja alaisten ($KA = 5.73$, $KH = 0.86$) arviot olivat yhteneviä. *Vuorovaikutteisuuden*, $t(237) = .53$, $p = .30$ arviot olivat yhtä lailla yhteneviä esihenkilöiden ($KA = 5.45$, $KH = 0.72$) ja alaisten ($KA = 5.41$, $KH = 0.90$) kesken. Myös *Epäinnostavuuden*, $t(237) = .44$, $p = .33$ arviot vastasivat toisiaan esihenkilöiden ($KA = 5.66$, $KH = 0.77$) ja alaisten ($KA = 5.63$, $KH = 0.92$) kesken. Myös *Kyvykkyyden mukautua muutoksiin*, $t(237) = -1.05$, $p = .15$ arviot vastasivat toisiaan esihenkilöiden ($KA = 5.70$, $KH = 0.70$) ja alaisten ($KA = 5.76$, $KH = 0.76$) kesken. Tilastoanalyysit siis osoittivat, ettei esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia minkään johtamisen ulottuvuuden suhteen eli esihenkilöiden itsetuntemuksen voidaan todeta olleen tämän tutkimuksen perusteella varsin hyvä.

Taulukko 4

Esihenkilöiden ja alaisten välinen vertailu parittaisella t-testillä

Faktori	Esihenkilöt		Alaiset		$t(239)$	p	Cohen d
	KA	KH	KA	KH			
1. Ihmisläheisyys	5.71	0.61	5.64	0.87	1.15	0.13	0.96
2. Strategisuus	5.75	0.70	5.73	0.86	0.39	0.35	1.04
3. Vuorovaikutteisuus	5.45	0.72	5.41	0.90	0.53	0.30	1.04
4. Epäinnostavuus	5.65	0.77	5.63	0.92	0.44	0.33	0.99
5. Kyvykkyys mukautua muutoksiin	5.70	0.70	5.76	0.76	-1.05	0.15	0.95

Huom. Esihenkilöt ($n = 268$), alaiset ($n = 1380$).

4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millaisista johtamisen ulottuvuuksista Psycon Oy:n 360-mittari muodostuu. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, missä määrin esihenkilöiden itsearviointit ja alaisten tekemät arviot esihenkilöstä ovat yhteneväisiä keskenään eli kuinka hyvä itsetuntemus esihenkilöillä on omasta johtamistavastaan.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, että Psycon Oy:n 360-mittarista löytyi viisi erilaista johtamisen ulottuvuutta, jotka olivat Ihmisläheisyys, Strategisuus, Vuorovaikutteisuus, Epäinnostavuus ja Kyvykkyys muokautua muutoksiin. Ulottuvuudet olivat siis suurelta osin yhteneviä Psycon Oy:n johtamisen viitekehyksen kanssa, joka muodostuu strategisesta johtamisesta, muutosten johtamisesta, toiminnan johtamisesta ja ihmisten johtamisesta ja jonka perusteella mittari on luotu (Psycon Oy). Mittari mittaa siis hyvin sitä, mitä sen on tarkoitettukin mittaavan eli se on validi.

Toisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, ettei esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden välillä ollut tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia minkään johtamisen ulottuvuuden suhteen eli tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden itsetuntemuksen johtamistavastaan voi tämän tutkimuksen perusteella todeta olleen varsin hyvä. Tyypillisesti korrelaatiot itsearviointien ja muiden tekemien arviointien välillä ovat vaihdelleet välillä .05-.69 (Harris & Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982). Heidemeier ja Moser (2009) arvioivat meta-analyysissään korrelaatioiden itsearviointien ja muiden tekemien arviointien välillä olevan keskimäärin .22. Tässä tutkimuksessa korrelaatiot esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden välillä sijoituivat välille .13-.32 eli tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Esihenkilöt siis tunnistavat varsin hyvin omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa ja ovat vastaanottavaisia palautteelle. Toisaalta tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöiden ja alaisten arviot olivat yhteneväisiä myös epäinnostavuuden ulottuvuuden suhteen, joten tällä osa-alueella esihenkilöillä olisi kehittymisen varaa.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin juuri esihenkilöiden itsearviointit ja alaisten tekemät arviot esihenkilöstään, sillä alaisten esihenkilölleen antama palaute on erityisen arvokasta esihenkilön kehittymiselle (Walker & Smither, 1999). Alaisten näkökulma on erityisen merkityksellinen, sillä esihenkilön ja alaisten väliset suhteet ovat keskeinen osa johtamista ja usein jopa työssä merkittävimpiä suhteita esihenkilölle (Van Dierendonck ym., 2007, 3-4). Kuten mm. Bernardin (1986) ja Hall ym. (1996) esittävät, alaiset ovat usein läheisemmässä kontaktissa esihenkilönsä kanssa kuin esihenkilö kollegoidensa kanssa, joten he ovat näin ollen myös paremmassa asemassa palautteenannon kannalta. Alaiset ovat esihenkilönsä toiminnan suorassa alaisuudessa, joten heidän on mahdollista antaa suoraa palautetta toiminnasta (Van Dierendonck ym., 2007, 4).

Itsearvioinnissa on monia etuja, sillä ihmiset tuntevat itsensä ja käyttäytymisensä eri tilanteissa paremmin kuin kukaan muu ja he ovat myös voineet havaita käytöksensä aiheuttamat reaktiot muissa ihmisissä (Fleenor ym., 2010; Atwater ym., 1998). Itsearvioinnin haasteista tulee kuitenkin olla tietoinen ja huomioida nämä tutkimusta tehdessä. Itsearviointit ovat tyypillisesti muiden tekemiä arviointeja suotuisampia, mikä johtuu taipumuksesta suojella omaa itsetuntoa (Fleenor ym., 2010; Atwater ym., 1998). Esihenkilöiden itsearviointit eroavat myös usein muiden tekemistä arvioista, mikä voi johtaa vääristyneisiin tuloksiin, mikäli näitä käytetään tutkimuksessa (Van der Heijden & Nijhof, 2004; Furnham & Stringfield, 1998). Esihenkilöiden itsearviointien ja alaisten arvioiden välillä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa havaittu tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia, joten tutkimuksen tulokset eroavat siltä osin aiemmista tutkimuksista. Tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä voi siis todeta olevan varsin hyvä itsetuntemus.

Luthansin ja Avolion (2003) mukaan yksilön psykologinen kapasiteetti, joka kehittyy erilaisten elämäntapahtumien myötä, on yhteydessä itsetuntemuksen kehittymiseen. Tutkimuksen kohteena olevista esihenkilöistä valtaosa on yli 40-vuotiaita ja pidempään työelämässä olleita, joten heille on ehtinyt jo kertyä kokemusta, jonka myötä heidän itsetuntemuksensa on voinut kehittyä. Toisaalta joidenkin tutkimusten tulosten mukaan kokeneemmat esihenkilöt yliarvioivat

herkemmin omaa suoriutumistaan ja itsetuntemustaan verrattuna vähemmän kokeneisiin esihenkilöihin (Ostroff ym., 2007). Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tue tätä havaintoa. Tutkimuksen osallistujista ei ole tiedossa, ovatko jotkut esihenkilöistä mahdollisesti käyttäneet johdon kehittämisen menetelmiä tai palveluita aiemmin, mutta tämäkin on todennäköisempää, kun kohteena on pidempään työelämässä olleita ja esihenkilötasolla työskenteleviä ihmisiä. Mielinkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia, onko mahdollisilla kehittämistoimilla yhteyttä esihenkilön itsetuntemukseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöillä on hyvä itsetuntemus johtamistavastaan. Aiemman tutkimuksen mukaan hyvän itsetuntemuksen omaavat esihenkilöt voidaan edelleen jakaa niihin, jotka arvioivat johtamisensa hyväksi ja arviot ovat yhteneväisiä muiden tekemien arviointien kanssa sekä niihin, jotka arvioivat johtamisensa heikoksi ja arviot ovat yhteneväisiä muiden tekemien arviointien kanssa (esim. Atwater & Yammarino, 1997; Cogliser ym., 2009). Tässä tutkimuksessa sekä esihenkilöiden että alaisten vastaukset olivat kaikkien viiden summamuuttujan kohdalla keskiarvoltaan 5.41-5.76, joten arvioiden esihenkilöiden johtamisesta voidaan sanoa olevan hyviä vastausten ollessa ilmoitettu Likert-asteikolla 1-7. Niiden esihenkilöiden, joiden itsearviointit ovat hyvät ja yhteneväiset muiden arviointien kanssa, on havaittu suoriutuvan paremmin kuin niiden esihenkilöiden, joiden itsearviointit ovat heikot ja yhteneväiset muiden arviointien kanssa (Atwater ym., 1998; Atwater & Yammarino, 1997; Church, 1997; Bass & Yammarino, 1991; Furnham & Stringfield, 1994).

Esihenkilöiden itsetuntemusta tulisi tutkia enemmän, sillä aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilön itsearviointin ja muiden tekemien arviointien yhteneväisyys on yhteydessä moniin positiivisiin tuloksiin, kuten alaisten kokemaan luottamukseen ja organisaatioon sitoutumiseen (Sosik, 2001), positiivisiin työasenteisiin ja työtyytyväisyyteen, tunteita sallivampaan työympäristöön, itsensä johtamistaitoon sekä korkeampaan suorituskykyyn (mm. Atwater & Yammarino, 1992; Atwater & Yammarino, 1997; Atwater ym., 1998; Moshavi ym., 2003; Young & Dulewicz, 2007; Tekleab ym., 2008; Szell & Henderson, 1997; Krén & Séllei, 2021) ja parempiin johtamistuloksiin (Atwater ym., 2005,

Tekleab ym., 2008, 186). Aiempien tutkimustulosten valossa jatkotutkimuskohdeena olisi mielenkiintoista ja merkityksellistä tutkia tarkemmin esihenkilön itsetuntemuksen merkitystä tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa ja tiimeissä.

LÄHTEET

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership quarterly*, 25 (4), 784-800. Oxford: Elsevier Inc.

Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.

Atwater, L., & Yammarino, F. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121-174.

Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (1998). Accountability in 360 - degree feedback. *HRMagazine*, 43, 96 – 104.

Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-598.

Atwater, L. E., Waldman, D. A., Robie, C., Ostroff, C., & Johnson, J. (2005). Self-other agreement: Comparing its relationship with performance in U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 25-40.

Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285–307.

Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.

Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.

Baumeister, R. F. (2005). Self-concept, self-esteem, and identity. In V. Derlega, B. Winstead, & W. Jones (Eds.), *Personality: Contemporary theory and research* (3rd ed.) (pp. 246-280). San Francisco, CA: Wadsworth.

Bernardin, H. J. (1986). Subordinate appraisal: A valuable source of information about managers. *Human Resource Management*, 25, 421-439.

Boyatzis, R. E. & Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). Teoksessa G. Geher (toim.) *The Measurement of Emotional Intelligence*. Hap-pauge, NY: Nova Science Publishers, 147-180.

Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager - A Model For Effective Performance.

Bratton, V., Dodd, N. & Brown, F. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & organization development journal*, 32 (2), 127-149.

Brutus, S., Fleenor, J. W. & Tisak, J. (1996). Measuring congruence in 360-degree feedback research. Poster session presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.

Caldwell, C. & Hayes, L. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *The Journal of management development*. 35 (9), 1163-1173. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Chappelow, C. T. (2004). 360 - degree feedback. In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed., pp. 58 - 84). San Francisco: Jossey - Bass.

Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281-292.

Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. and Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange:

relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 452-465.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Coolican, H. (2018). *Research Methods and Statistics in Psychology*. Routledge. Seventh edition.

Eurich, T. (2018). *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)*. Harvard Business Review.

Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.

Fleenor, J., Taylor, S. & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*. Second Edition. Westchester Publishing Services.

Folkman, J. (2015). Top Ranked Leaders Know This Secret: Ask For Feedback. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2015/01/08/top-ranked-leaders-know-this-secret-ask-for-feedback/?sh=27f3db693195>

Furnham, A., & Stringfield, P. (1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 57-67

Furnham, A. & Stringfield, P. (1998). Congruence in Job-Performance Ratings: A study of 360 Feedback Examining Self, Manager, Peers and Consultant Ratings. *Human relations (New York)* Vol 51 (4) s. 517-530.

Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. Teoksessa C. Cherniss & D. Goleman (toim.) *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey Bass, 27-44.

Goleman, D., Boyatzis, R. A. & McKee, A. (2002). *Primal leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Leadership behaviour and upward feedback, Page 22.

Hall, J. L., Leidecker, J. K., & DiMarco, C. (1996). What we know about Upward Appraisals of Management: Facilitating the Future use of UPAs. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 209-226.

Harris, M. H., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisory, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Heidemeier, H. & Moser, K (2009). Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of applied psychology*, 94 (2), 353-370. Washington, DC: American Psychological Association.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Krén, H. & Séllei, B. (2012). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Performance. *Periodica polytechnica. Social and management sciences*. 29 (1), 1. Budapest: Periodica Polytechnica, Budapest University of Technology and Economics.

Luoma, M., Suutari, V. & Viitala, R. (2005). *Johdon kehittäminen Suomessa*. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 268.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 241–258. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mabe, P. M., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluations of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280–296.

Megerian, L. E. & Sosik, J. J. (1996) *An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Volume 3, Issue 3.

Mersman, J. & Donaldson, S. (2000). Factors Affecting the Convergence of Self-Peer Ratings on Contextual and Task Performance. School of Behavioral and Organizational Sciences Claremont Graduate University. *Human performance*, 13(3), 299–322. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Moshavi, D., Brown, F.W. and Dodd, N.G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Journal*, 24 (7), 407-418.

Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

Okpara, A. & Edwin, A. M. (2015). Self-Awareness and Organizational Performance in the Nigerian Banking Sector. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* Vol. 3 No. 1, 2015.

Ostroff, C., Atwater, L. E. & Feinberg, B. J. (2007). Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context and Outcomes. *Personnel Psychology*. Volume 57, Issue 2. June 2004.

Psycon Oy. (2023). 360-arviointi. 12.9.2023.

Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrath, M. (1996). *Becoming A Master Manager: A Competency Framework*, second edition, John Wiley and Sons, USA.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.

Ross, A. & Willson, V. L. (2017). *Basic and Advanced Statistical Tests*. Brill.

Sala, F. (2003). Executive Blind Spots: Discrepancies Between Self- and Other-Ratings. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 55(4):222-229.

Silvia, P. J. & O'Brien, M. E. (2005). *Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting "the Human Dilemma"*. Guilford Press Periodicals.

Simon, L. S., Rosen, C. C., Gajendran, R. S., Ozgen, S. & Corwin, E. S. (2022). Pain or Gain? Understanding How Trait Empathy Impacts Leader Effectiveness Following the Provision of Negative Feedback. *Journal of applied psychology* 2022, Vol.107 (2), p. 279-297.

Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.

Sosik, J. J. (2001) *Self-Other Agreement on Charismatic Leadership: Relationships with Work Attitudes and Managerial Performance*. *Group and Organization Management*. Volume 26, Issue 4.

Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*. Volume 24, Issue 3.

Steelman, L. A., Williams, J. R. (Eds). (2019). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019.

- Szell, S., & Henderson, R. (1997). The impact of self-supervisor/subordinate performance rating agreement on subordinates' job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Applied Social Behaviour*.
- Takala, T. (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tekleab, A., Sims, H., Yun, S., Tesluk, P. & Cox, J. (2008). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *The Journal of leadership studies*. 14 (3), 185-201. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: Talentum.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2007). Effects of Upward Feedback on Leadership Behaviour Toward Subordinates. *Journal of Management Development* 26(3).
- Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet.
- Walker, A.G. & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.

Young, M. and Dulewicz, V. (2007). Relationships Between Emotional and Congruent Self-awareness and Performance in the British Royal Navy. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 No. 5, pp. 465-78.

LIITTEET

Liite 1.

360-kyselyn väittämät

1. Muuttaa empimättä suunnitelmia, kun tarve vaatii.
2. Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia omista tehtävä- ja vastuurajoistaan.
3. Suhtautuu saamaansa kritiikkiin rakentavasti.
4. Osaa luoda yhteistä innostusta.
5. Innostaa henkilöstöä etsimään jatkuvasti uusia ratkaisuja.
6. Ottaa huomioon myös laajemmat kokonaisuudet.
7. Hänen toimintansa vahvistaa keskinäistä luottamusta.
8. Kykenee muuttamaan toimintaansa saamansa palautteen perusteella.
9. Esiintyy vakuuttavasti ja karismaattisesti.
10. Ideoi paljon ja kehittää usein omaperäisiäkin ratkaisuja.
11. On runsaassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.
12. Suhtautuu uudistuksiin avoimin mielin.
13. Tarttuu asioihin aikailematta, jos huomaa lipsumista sovitusta pelisäännöistä.
14. Asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet.
15. Maalaa uskottavan kuvan siitä, millainen yksikkömme voisi olla tulevaisuudessa.
16. Valmentaa muita yrittämään parhaansa.
17. Tuo rakentavan panoksensa strategian suunnitteluun.
18. Tarkastelee asioita pitkällä aikajänteellä.
19. Osaa organisoida päivittäistä toimintaa ripeästi ja sujuvasti.
20. Sopeutuu uusiin käytäntöihin sujuvasti.
21. Osoittaa luottavaisuutta muutosten onnistumiseen.
22. Osaa asettaa selkeitä tavoitteita.
23. On valmis hylkäämään perinteet, jos yksikön tilanne sitä vaatii.
24. Antaa runsaasti tunnustusta onnistumisista.
25. Puuttuu nopeasti laiminlyönteihin.
26. Käsittelee ristiriitatilanteet aikailematta.
27. Osaa antaa palautetta myös henkilökohtaisella tasolla.
28. Käy tavoitteita säännöllisesti läpi alaistensa kanssa.
29. Tekee päätökset nopeasti.

30. Osaa korostaa ihmisten vahvuuksia ja hyviä puolia.
31. Huolehtii, että yksikön voimavarat ja resurssit hyödynnetään tehokkaasti.
32. Reagoi nopeasti muutostaasteisiin.
33. Havaitsee ajoissa muutostarpeet.
34. Huomioi myös poikkeavia mielipiteitä riittävästi.
35. Osaa kertoa, mitä strategiset tavoitteet merkitsevät käytännön toimenpiteinä.
36. Tarkastelee toimintaamme laajasta näkökulmasta.
37. Kuuntelee riittävästi alaisiaan.
38. On valmis karsimaan vanhentuneita toimintatapoja.
39. Toimii rakentavasti ristiriitatilanteissa.
40. Tekee tarvittavat päätökset johdonmukaisesti ja tehokkaasti.
41. Osaa huomioida näkemyksissään organisaation kokonaisedun.
42. Hakee aktiivisesti palautetta.
43. On valmis myöntämään tekemänsä virheet.
44. Toimii johdonmukaisesti arvojensa mukaisesti.
45. Etsii myös omia näkökulmia kyseenalaistavia mielipiteitä.
46. Hänelle on helppo kertoa omia ajatuksiaan.
47. Ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon.
48. Kuuntelee kärsivällisesti muiden huolia.
49. Kertoo alaisilleen tarkasti, mitä odottaa heiltä.
50. Kohtelee kaikkia johdonmukaisesti ja tasapuolisesti.
51. Antaa alaisilleen mahdollisuuksia oppia ja kasvaa.
52. Kannustaa henkilöstöään kehittymään.
53. On huomaavainen ja herkkä toisten tunteille.
54. Osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan.