LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen

Kaisa Rantala
Hallintotieteet, johtaminen ja soveltava psykologia/ Johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
Kevät 2026

LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto
Tiedekunta: Yhteiskuntatieteet
Työn nimi: Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen
Tekijä(t): Kaisa Rantala
Koulutusohjelma / opetuskokonaisuus / oppiaine: Hallintotieteet, johtaminen ja soveltava psykologia/ Johtamisen psykologia
Ohjaaja(t): Yliopistonlehtorit Ville Pietiläinen ja Virpi Tökkäri, Lapin yliopisto
Neuvonantaja: PsT, tutkimusjohtaja Mikael Nederström, Psycon Oy
Yhteistyökumppani: Psycon Oy
Työn laji: Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 48 + 2
Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Johtajilla on paljon vaikutusvaltaa ja soveltuvimman johtajan valintaan tulisi siksi panostaa huolella. Psykologiassa ja johtamisen tutkimuksessa on pitkään tunnistettu johtajien taipumus yli-itsevarmuusvinoumaan ja sen haitalliset vaikutukset johtamiselle ja organisaatioille. Samaan aikaan johtajan itsetuntemus ja minäkäsitys nähdään selittävän johtajuustutkimuksen piirissä vahvasti merkityksellisinä tekijöinä johtajan menestykselle. Vaikka näillä ilmiöillä voitaisiin olettaa olevan yhteistä metakognitiivista taustaa, niitä ei kuitenkaan juurikaan ole tutkittu yhdessä johtamisen tutkimuksen kentällä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys yli-itsevarmuusvinoumalla on johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen. Tutkimus on muodoltaan kvantitatiivinen ja sijoittuu selittävän *leadership* -tutkimuksen kentälle. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuosina 2021–2022 yhteistyössä väitöskirjatutkija Tarja Turtion ja suomalaisen psykologista henkilöarviointia, johdon konsultointia ja rekrytointipalveluja tuottavan yrityksen Psycon Oy:n kanssa. Se koostuu kahdeksan pirkanmaalaisen organisaation esihenkilöille ja heidän alaisilleen toteutetusta 360-kyselystä sekä esihenkilöille suunnatun Psycon Oy:n kehittämän yli-itsevarmuustestin tuloksista. Aineiston analyysit suoritettiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Johtajien yli-itsevarmuusvinouman ja itsetuntemuksen sekä minäkäsityksen välistä yhteyttä tarkasteltiin epäparametrisen Kruskall-Wallisin testin avulla.

Tutkimuksen tulokset eivät osoittaneet tilastollisesti merkitsevää yhteyttä johtajan yli-itsevarmuusvinouman ja itsetuntemuksen tai minäkäsityksen välillä millään tutkitulla johtamisen osa-alueella tässä tutkimuksessa käytetyillä mittareilla. Tutkimus antaa suuntaa tulevalle kehitystyölle. Tutkimuksellisia ja käytännön kehitys- ja jatkotutkimustarpeita käsitellään tarkemmin tutkimuksen pohdinnassa.

Avainsanat: yli-itsevarmuusvinouma, johtaminen, itsetuntemus, minäkäsitys

University of Lapland
Faculty: Social Sciences
Title of the work: The connection between overconfidence bias and a leader's self-knowledge and self-concept
Author(s): Kaisa Rantala
Education programme / teaching module / subject: Administrative sciences, management and applied psychology/ Psychology of leadership
Supervisor(s): University Lecturers Ville Pietiläinen and Virpi Tökkäri, University of Lapland
Advisor: PhD Mikael Nederström, Research Director, Psycon Corporation
Collaborative partner: Psycon Corporation
Type of work: Master's thesis
Number of pages, number of appendices: 48 +2
Year: 2026

Abstract:

Leaders have a lot of influence and selecting the most suitable leader should be done carefully. Psychology and leadership research have long recognized the existence of overconfidence bias among leaders and its harmful effects on leadership and organizations. At the same time, explanatory leadership research emphasizes the central role of leaders' self-knowledge and self-concept in leadership success. Although these phenomena could be assumed to have a common metacognitive background, they have not been much studied together in the field of leadership research.

The purpose of this study is to examine the connection between overconfidence bias and a leader's self-knowledge and self-concept. The study is quantitative in nature and falls within the field of explanatory leadership research. The data for the study were collected in 2021–2022 in collaboration with doctoral researcher Tarja Turtio and Psycon Corp., a Finnish company providing psychological personnel assessment, management consulting and recruitment services. It consists of a 360-degree survey conducted for managers and their subordinates of eight Finnish organizations, and the managers' results of an overconfidence test developed by Psycon Corp. The data were analyzed using statistical methods. The relationship between managers' overconfidence bias and self-knowledge and self-concept was examined using the non-parametric Kruskall-Wallis test.

The results of the study did not show a statistically significant relationship between managers' overconfidence bias and self-knowledge or self-concept in any of the areas of leadership studied using the measures used in this study. The study provides direction for future development work. Research and practical development and further research needs are discussed in more detail in the discussion of the study.

Key words: over-confidence bias, leadership, self-awareness, self-knowledge, self-concept

Kirjoittajan huomiot:

Tämän tutkielman teoria- ja menetelmäosioissa on hyödynnetty saman kirjoittajan samaa aihetta ja osittain samaa aineistoa hyödyntävää julkaisematonta kandidaatintutkielmaa *Epävarmojen ja yli-itsevarmojen johtajien kehityskohteet alaisten arvioimana* (Rantala, 2024).

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty seuraavia tekoälysovelluksia seuraaviin tarkoituksiin:

Google Gemini: tiedonhaku, käännökset

Microsoft Copilot: tiedonhaku, tilastollisten analyysien SPSS Syntax-komennot, aineistohaut ja tiivistykset

Kirjoittaja on vastuussa lopullisesta tekstistä.

Sisällys

1 Johdanto 6

2 Teoreettinen viitekehys 8

2.1 Johtaminen ja esihenkilötyö 8

2.2 Itsetuntemus ja sen yhteys johtamiseen 12

2.3 Minäkäsitys ja sen yhteys johtamiseen 18

2.4 Yli-itsevarmuusvinouma ja sen merkitys johtamiselle 21

2.5 Yli-itsevarmuusvinouman potentiaalinen yhteys johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen sekä hypoteesit 26

3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät 28

3.1 Aineisto ja aineiston käsittely 28

3.2 Mittarit ja muuttujat 30

3.3 Aineiston analyysi 32

4 TULOKSET 34

4.1 Kuvailevat tulokset 34

4.2 Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan itsetuntemukseen 35

4.3 Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan minäkäsitykseen 39

5 POHDINTA 44

5.1 Tulokset suhteessa hypoteeseihin ja aiempaan tutkimukseen 44

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset 45

5.3 Tulosten merkitys, jatkotutkimusaiheet ja johtopäätökset 47

6 Lähteet 49

7 Liitteet 61

7.1 Liite 1. Minäkäsitys-muuttujien pääkomponenttirakenne 61

7.2 Liite 2. Itsetuntemus-muuttujien pääkomponenttirakenne 64

1 Johdanto

"In the ever-evolving landscape of leadership, one timeless truth remains: effective leadership begins with a deep sense of self-awareness and self-confidence."

- Srinath Sridharan & Steve Correa

Johtajan itsetuntemuksella (mm. Herbst & Conradie, 2011; Showry & Manasa, 2014), minäkäsityksellä (Zheng & Muir, 2015; Wisse & Rus, 2012) ja itsevarmuudella (mm. Hannah ym., 2008; Hollenbeck & Hall, 2004) on todettu olevan suuri merkitys johtajan tehokkuudelle. Globaalissa, nopeiden muutosten ja maailmanlaajuisten verkostojen ja yhteyksien ajassa, jollaista tässä hetkessä elämme, vaaditaan myös johtajilta kykyä sopeutua, oppia ja muuttua sekä johtaa muutosta, innovaatioita ja tehdä yhteistyötä (Day ym., 2014). Kuten Sridharan & Correa Business Worldin artikkelissa (2023) argumentoivat, vaatii tämä johtajilta kykyä tuntea itsensä sekä uskoa omaan kyvykkyyteensä, eli itsevarmuutta. Ihmisten on kuitenkin yleisesti ottaen todettu olevan huonoja tuntemaan itsensä (Vazire & Carlson, 2010) ja on esitetty, että johtajista vain noin 10–15 %:lla voidaan nähdä olevan hyvä itsetuntemus (Eurich, 2018).

Samaan aikaan psykologian ja johtamisen tutkimuksen kentällä on tunnistettu ihmisten ja johtajien taipumus omien kykyjen epärealistiseen arviointiin, eli yli-itsevarmuusvinoumaan (ks. esim. Moore & Bazerman, 2022; Shipman & Mumford, 2011), ja tämän erilaiset seuraukset johtamisen kontekstissa. Yli-itsevarmuudella on havaittu pahimmillaan olevan katastrofaaliset seuraukset johtamisen ja organisaation menestyksen kannalta (Van Zank & Moore, 2013; Shipman & Mumford, 2011) ja muun muassa Nobel-palkittu psykologi Daniel Kahneman on maininnut yli-itsevarmuuden olevan [kognitiivinen] vinouma, jonka hän kaikista mieluiten poistaisi maailmasta, jos hänellä olisi taikasauva (Shariatmadari, 2015). Samanaikaisesti myös ali-itsevarmuus eli epävarmuus voi osoittautua organisaatiolle haitallisena (Van Zank & Moore, 2013; Shipman & Mumford, 2011).

Johtajilla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli ja vaikutusvalta organisaatioissa, jolloin myös heidän valintaansa ja kehittämiseensä tulisi panostaa huolella (Viitala, 2021, 36–50). Henkilöarviointi on keino, jolla pyritään varmistumaan siitä, että parhaiten tehtävään soveltuva kandidaatti tulee valituksi työtehtävään. Siksi henkilöarvioinnin parissa onkin tarve kehittää menetelmiä, joilla voidaan tunnistaa soveltuvuuteen vaikuttavia tekijöitä (ks. esim. Schmitt,

2012). Johtamistehtävän ollessa kyseessä, yksi tällainen, erityisen painoarvon saava ilmiö on yli-itsevarmuusvinouma.

On todettu, että yli-itsevarmuudesta voidaan erottaa kolme kategoriaa: ylitarkkuus, yliarviointi ja ylisijoittaminen (Moore & Healy, 2008). Yli-itsevarmuusvinouman operationalisointiin ja mittaamiseen liittyy kuitenkin jonkin verran epäselvyyttä ja ristiriitaisuutta (Moore & Healy, 2008). Onkin hyvä kysymys, kuinka hyvin (yli- tai ali-)itsevarmuus ylipäätään ilmiönä on vangittavissa erilaisilla mittareilla ja millainen ennustekyky sitä kuvaavilla mittareilla on johtamiselle. Ilmiön merkityksen vuoksi kehitystyötä on kuitenkin syytä tehdä, ja sen vuoksi on tärkeää selvittää, millaisia yhteyksiä erilaisilla yli-itsevarmuuden mittareilla havaitaan erilaisiin johtamisen kannalta merkityksellisiin tekijöihin. Vaikka yli-itsevarmuus on herättänyt paljon tutkimuksellista kiinnostusta vuosien saatossa, sen yhteyttä esimerkiksi muihin johtajan itsereflektiollisiin kykyihin on tutkittu empiirisesti verrattain vähän.

Tässä tutkimuksessa yli-itsevarmuutta mitataan ylitarkkuuden osa-alueella ja sen tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys yli-itsevarmuusvinoumalla on johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen. Aiheesta on tärkeää saada lisätietoa, jotta voimme ymmärtää entistä paremmin merkityksellisiä johtamiseen liittyviä ilmiöitä sekä käyttää tietoa esimerkiksi johdon henkilöarvioinnin ja kehittämisen tukena parempien johtajavalintojen ja paremman johtamisen mahdollistamiseksi.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Johtamista on määritelty lukuisin eri tavoin, eikä suomenkieliselle termille ‘johtaminen’ ole olemassa yhtä vakiintunutta käsitteellistä perustelua. Tieteen termipankki määrittelee johtamisen Baumolin (1968) määritelmän mukaan tavoitesuuntautuneeksi organisaation, ihmisryhmän tai toimintojen toiminnan ohjaamiseksi (TEPA-termipankki), jota voidaan pitää yhtenä lähtökohtana käsitteen määrittelylle.

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa johtamiseen viitataan useilla, keskenään osin päällekkäisillä käsitteillä, joista keskeisimpinä voidaan pitää termejä *leadership, management* ja *governance*. Niistä millään ei myöskään ole yhtä, selkeää omaa määrittelyään. Tyypillisesti *governance* liitetään kuitenkin hallinnolliseen johtamiseen, koordinointiin ja hallintaan (kuten valtionhallinto, *state governance*) ja se kääntyykin suomeksi usein sanalla *‘hallinto’*. Käsitteiden *leadership* ja *management* erillisyydestä vs. yhtäläisyydestä on väitelty pitkään, ja niiden voidaan todeta olevan erotettavissa toisistaan, sisältäen kuitenkin myös päällekkäisyyttä (ks. esim. Collins ym., 2023).

Managementia on perinteisesti pidetty tehtäväsuuntautuneena, prosesseihin ja rakenteisiin keskittyneenä johtamisena, jonka voidaan määrittää sisältävän esimerkiksi *“suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstön palkkaamista ja sijoittamista, hallintaa ja ongelmanratkaisua”* (Kotter, 1996, 28), ja *leadershipiä* taas ihmisiin ja suhteisiin keskittyvänä johtamisena. Yleisesti johtamisen voidaan usein nähdä sisältävän elementtejä näistä kummastakin ja käsitteiden olevan osin päällekkäiset (ks. esim. Collins ym., 2023; Juuti 1996), vaikkakin myös niiden erottamiselle on paikkansa (Alvesson, 2020).

Yksi usein johtamiskirjallisuudessa ja johtamisen arvioinnissa käytetty tapa jäsentää johtamista on jakaa se neljään osa-alueeseen: strategiseen johtamiseen, toiminnan johtamiseen, muutosten johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (ks. esim. Quinn ym., 2020). Myös tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan näiden neljän ulottuvuuden kautta, sillä tutkimuksessa käytetty 360-arviointimittari (mittarista lisää tutkielman menetelmäosiossa) hyödyntää tätä jaottelua (Psycon Oy).

Strategisella johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan tarkastelua ja toimintaan vaikuttamista pitkän aikavälin tavoitteiden näkökulmasta (ks. esim. Boal & Hooijberg, 2000; Elenkov ym., 2005). Siihen liitetään usein esim. tulevaisuuden vision luomista ja siitä

viestimistä, alaisten motivointia ja sitouttamista vision toteuttamiseen sekä organisaation rakenteiden, prosessien, hallinnan, vuorovaikutuksen ja kulttuurin kehittämistä vision mukaiseen suuntaan. Muutosjohtamisella viitataan johtajan muutosvalmiuksiin ja kykyyn uudistaa toimintaa sekä kannustaa ja tukea henkilöstöä tässä (ks. esim. Beerel, 2009; Musaigwa, 2023; Kotter, 1996). Toiminnan johtamisella, jota voidaan kutsua myös operatiiviseksi johtamiseksi, viitataan toiminnan organisointiin, ylläpitoon, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, jotka tapahtuvat käytännön tasolla organisaatiotoiminnan arkipäivässä. Siihen liitetään sellaisia ulottuvuuksia kuin tavoitteellisuus ja selkeys, resurssien ja osaamisen hankkiminen ja hyödyntäminen, resurssien käytön tehokkuus ja seuranta sekä puuttuminen poikkeamiin (ks. esim. Boyatzis, 1982; Kim & Yukl, 1995; Pinnow, 2011, 34–40). Toiminnan johtamisessa on helppo huomata yhtäläisyydet *management*-tyyppiseen johtamiseen, vaikkakin se usein väistämättä sisältää myös ihmisten toiminnan ohjaamista ja siihen puuttumista. Tätä nelijakoa onkin syytä tarkastella johtajan työssä limittyvinä ja päällekkäisinä ulottuvuuksina, ei toisistaan tiukasti erillisinä (Quinn ym., 2020).

Ihmisten johtaminen tai johtajuus (*leadership*) voidaan nykykäsityksen mukaan nähdä prosessina, jota määrittää oleellisesti ihmisiin ja asioihin vaikuttaminen suhteiden kautta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse, 2023; Vecchiotti, 2018). Ihmisten johtaminen pitää sisällään muun muassa palautteenantoa ja -vastaanottamista, innostamista ja motivointia, johdettavien osallisuuden ja kehittymisen mahdollistamista sekä kuuntelua ja toimivaa, rakentavaa vuorovaikutusta, pitäen sisällään myös konfliktin käsittelyn ja kompromissit (ks. esim. Cook, 2009; Kim & Yukl, 1995; Northouse, 2023; Pinnow, 2011). Collinsin ym. (2023) tutkimuksen mukaan niin kutsuttuja *sine qua non* eli ehdottomia elementtejä, joita suurin osa yhdistää tehokkaaseen ihmisten johtamiseen, ja joka erottaa sitä *management*-tyyppisestä johtamisesta, ovat toisiin vaikuttaminen (*influencing*), valmentaminen (*coaching*), toisten voimavarojen varmistaminen (*ensuring the resilience of others*), ja hyvänä roolimallina toimiminen (*acting as a good role model*).

Esihenkilön[1], kuten muunkin johtajan, vastuulla on vastata siitä, että hänen vastuualueellaan määritellyt tavoitteet tukevat organisaation päämääriä ja että hänen johtamansa ryhmä saavuttaa tavoitteet (Viitala & Jylhä, 2021, s. 258). Esihenkilön rooli on kompleksisuudessaan vaativa ja siinä toimitaan usein haastavassa ja ristiriitaisessakin välimaastossa ylemmän johdon ja suorittavaa työtä tekevien alaisten välissä (Azambuja & Islam, 2019).

[1] Alkuperäisissä lähteissä esihenkilöihin saatetaan viitata myös termillä ”esimies”, mutta termi on tässä tutkimuksessa muutettu sukupuolineutraalimpaan muotoon ”esihenkilö”.

Esihenkilötyöhön kuuluu työn organisointia ja kehittämistä, tarvittavien resurssien varmistamista, ilmapiirin ja yhteistyön vaalimista ja alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä (Viitala & Jylhä, 2021, s. 258–259; Einarsen ym., 2007), eli sen voidaan nähdä sisältävän elementtejä sekä *management*- että *leadership*-tyyppisestä johtamisesta. Esihenkilötyö on lähijohtamista, ja esihenkilöitä voidaankin kutsua myös termillä *lähijohtaja* (Viitala, 2021, s. 169). Johtajat ja esihenkilöt vaikuttavat esimerkillään ja omalla toiminnallaan myös organisaatiokulttuuriin, mikä voi heijastua organisaation menestykseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin (Warrick, 2017).

Johtamisen, johtajuuden ja esihenkilötyön teoriat ja vaatimukset ovat muuttuneet ajassa ja muuttuvat edelleen työn luonteen ja toimintaympäristön mukana (mm. Juuti, 1996; Storey, 2011; Vecchiotti, 2018; Viitala, 2021, s. 254–263; Viitala & Jylhä, 2021, s. 14–15, 40–42, 372). Viitalan ja Jylhän mukaan siirryttäessä yhä digitalisoidumpaan, automatisoidumpaan, asiantuntijavaltaisempaan ja matalahierarkkisempaan toimintaympäristöön, muuttuu esihenkilön rooli työn jakajasta ja valvojasta kohti koordinaattorin, auttajan, mahdollistajan ja valmentajan roolia (Viitala & Jylhä, 2021, s. 258). Englanninkielisessä kirjallisuudessa tätä käännettä edustavat useat johtamisnäkökulmat. Niistä keskeisinä voidaan pitää esimerkiksi erilaisten johtamistyylien, kuten palvelevan johtajuuden (*servant leadership*), tranfsformationaalisen johtajuuden (*transformational leadership*) ja autenttisen johtajuuden (*authentic leadership*) nousua. Palvelevassa johtamisessa, jota myös koronapandemian aiheuttaman irtisanoutumisten aallon on osaltaan nähty vauhdittaneen (Collett, 2022), työntekijöitä pyritään houkuttelemaan työntekijöiden kasvua, hyvinvointia ja voimaannuttamista korostavalla johtamistyylillä (Collett, 2022; Eva ym., 2019; van Dierendonck, 2011; Vecchiotti, 2018). Transformationaalisessa johtajuudessa painotetaan inspirationaalisen, esimerkillisen, johdettavia voimauttavan johtamisotteen merkitystä (Bass & Riggio, 2006). Autenttisessa johtajuudessa keskeistä on arvoilleen uskollinen ja autenttinen johtaja (Gardner ym., 2011). Näiden johtamistyylien nousun voidaan kuitenkin nähdä edustavan myös niin sanottua positiivista käännettä tai “hypeä” johtamistutkimuksen parissa (jota voidaan myös kritisoida), jossa erilaiset “johtajuuden hyvyyttä ja positiivisuutta” korostavat teoriat kätkevät alleen työn kurjistuneen todellisuuden, ja voivat toimia vastauksena ja paikkauksena organisaatioiden todellisuuden kurjistuneelle ja moraalisesti kyseenalaisia elementtejä sisältävälle luonteelle (Alvesson, 2020).

Vaikka muuttuva maailma, digitalisaatio ja automatisaatio, joista kenties uusimpana tekoälyn kehitys, tuovat modernisoituvaan työelämään omat muutoksensa ja vanhat esihenkilöiden roolit ja johtajuuden konseptit ovat päivittyneet ja jatkavat päivittymistään ajan mukana, ja

vaikka moderneissa johtamisen teorioissa huomioidaan entistä enemmän myös kontekstin ja kompleksisuuden merkitys johtamiselle, nähdään esihenkilötyöllä ja johtajuudella edelleen hyvinkin vahva merkitys organisaation menestystekijänä (Storey, 2011; Viitala, 2021, s. 49–50). Viitalan ja Jylhän näkemyksen mukaan [nykyisen kaltainen] toimintaympäristö, jossa luovuus, jatkuva oppiminen ja uudistuminen korostuvat, saattaa jopa entisestään lisätä hyvän johtamisen merkitystä (Viitala & Jylhä 2021, s. 258).

Monet tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että se, mitä on 'hyvä johtajuus', ei ole moniulotteisuudessaan helposti määriteltävissä (Örtenblad ym., 2016). Hyvää johtajuutta on kuitenkin selittävän *leadership*- tutkimuksen kentällä – jolle tämäkin tutkimus sijoittuu – pyritty määrittämään muun muassa johtajan piirteiden tai ominaisuuksien (*traits*), kyvykkyyksien (*skills/talents*) ja tyylin (*style*) (kuten autenttinen, transformationaalinen, palveleva) kautta (Juuti, 1996). Tätä linjaa mukaillen esimerkiksi Viitala & Jylhä (2021) nimeävät ja luettelevat tutkimuksissa esiin nousseita asioita, joiden on havaittu vaikuttavan esihenkilötyön onnistumiseen. Näitä ovat: persoonallisuudenpiirteet, kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön ja elämänkokemus. Hyvää esihenkilöä he toteavat tutkimusten perusteella usein kuvattavan reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja keskustelevaksi. Hyvässä esihenkilössä arvostetaan kykyä kuunnella, ottaa huomioon myös alaisten näkemykset ja luoda vuorovaikutteisesti yhteistä ymmärrystä, mutta samalla kykyä tehdä tarvittavia välttämättömiä päätöksiä ymmärrettävästi perustellen ja puuttua myös vaikeisiin asioihin niiden ilmaantuessa. Hyvä esihenkilö antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja pystyy ottamaan sitä myös itse vastaan. Esiin nousee myös esihenkilön oma arvostus esihenkilötyötä kohtaan sekä halu kehittyä siinä. Keskinäinen luottamus ja arvostus nostetaan menestyneen esihenkilötyön onnistumisen edellytysten keskiöön. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 259–260.)

Viitala ja Jylhä (2021) toteavat kuitenkin myös, ettei esihenkilötyö tapahdu tyhjiössä ja ole pelkästään esihenkilötyön tekijöistä kiinni, vaan se muotoutuu myös suhteessa organisaatiossa yleisesti vallitsevaan johtamiskulttuuriin, jossa heijastuu organisaatiossa ajan saatossa muotoutuneet käsitykset johtamisesta ja siitä, millaisia asioita ihmisten johtamisessa pidetään arvostettuina, toivottuina ja sallittuina (Viitala & Jylhä 2021, s. 260), johon toki myös esihenkilö omalla toiminnallaan vaikuttaa (Viitala & Jylhä 2021, s. 259; Warrick, 2017). Ihmisen voidaankin käsittää olevan olemassa ja toimivan aina tietyissä olosuhteissa ja ympäristössä, kietoutuneena todellisuuden kokemiseen oman ainutkertaisen situaationsa eli elämäntilanteensa kautta (Rauhala, 2005, s. 33–34), kontekstin asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista käsin (ks. esim. Williams ym.,

1989: PIE-teoria), ja ihmisen sosiaalisen todellisuuden rakentuvan ja olemassaolon tapahtuvan suhteissa ja vuorovaikutuksena (Raunio, 1999, s. 106).

Jos hyvää johtamista tai esihenkilötyötä pohditaan sen ydintehtävän kautta, nousee keskiöön johtajan kyky saada asioita tehokkaasti aikaiseksi ja tavoitteita toteutetuksi toisiin vaikuttamisen kautta. Selittävän johtajuustutkimuksen piirissä onkin pitkään pyritty selvittämään, millaiset yksilölliset tekijät ovat yhteydessä johtajan tehokkuuteen. Viime vuosikymmeninä tällä kentällä on puhututtanut paljon itsetuntemuksen merkitys (Eurich, 2018), ja siihen on kohdistettu paljon huomiota ja panostusta myös johtamisen koulutusohjelmissa (ks. Carden ym., 2022). Vuonna 2012 itsetuntemus valittiin Stanford Business School Business Advisory Councilin kyselyssä kaikista tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi (Toegel & Barsoux 2012), ja se nousee myös tänä päivänä usein korkealle listoilla johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia nimetessä (esim. Belcher, 2024; Leis & Wormington, 2026).

Myös Herbst ja Conradie (2011) näkevät johtamisen kontekstin olevan muutoksessa, jossa pitkän aikavälin menestys vaatii yli organisaatio- ja asiantuntija-alarajojen johtajilta kykyä suhteiden rakentamiseen, yhteistyöhön ja tehokkaaseen muutoksen johtamiseen, mikä edellyttää johtajilta *leadership*-tyyppistä osaamista. Jotta suhteiden ja yhteistyön kautta tapahtuva tehokas johtaminen olisi mahdollista, nostavat he esiin, että johtajilta vaaditaan kykyä oppia ja muuttua tehokkaasti itse, mikä taas edellyttää johtajalta tarkkuutta itsehavainnoinnissa ja hyvää itsetuntemusta.

2.2 Itsetuntemus ja sen yhteys johtamiseen

Klassiset yksilöllisen itsetietoisuuden (*self-awareness*) teoriat ovat jäljitettävissä aikaisiin, 70–80-luvuilta lähtöisin oleviin kliinisen, sosiaali- ja kehityspsykologian teorioihin (ks. esim. Taylor, 2010), joissa itsetietoisuus määritellään muun muassa kyvyksi tulla oman tietoisuutensa kohteeksi (*Objective Self-Awareness (OSA) theory*) (Duval & Wicklund, 1972, viitattu teoksessa Taylor, 2010). Tietoisuuden lisäksi vaaditaan reflektion mahdollistamaa *ymmärrystä* itsestä (Morin, 2011), ja itseen liittyvän tiedon *osuvuutta*, jotta yksilöä voitaisiin pitää itsensä tuntevana (Vazire & Wilson, 2012, s. 2).

Englannin kielessä ja psykologiatieteen parissa erotetaan termit itsetietoisuus/itsetajunta (*self-awareness, self-consciousness*) ja itsetuntemus (*self-knowledge*), mutta johtamisen tutkimuksessa niitä käytetään hyvin paljon päällekkäin viitaten samoihin asioihin (Carden ym.,

2022). Carden ja kumppanit (2022) tulivat aihetta koskevassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan tähän tulokseen huomatessaan, että itsetietoisuuden (*self-awareness)* määritelmissä esiintyivät usein seitsemän komponenttia, joista ajatellaan, että ihmisen tulisi olla tietoinen voidakseen olla itsetietoinen, ja nämä samat komponentit esiintyivät myös toisen itsetietoisuutta kuvaavan termin (*self-consciousness*) ja itsetuntemuksen (*self-knowledge*) määritelmissä. Nämä komponentit olivat *uskomukset ja arvot, sisäinen mielentila* (alajaottelu *kognitioihin ja ajatuksiin* sekä *tunteisiin ja emootioihin*, *fysiologiset reaktiot, persoonallisuudenpiirteet, motivaatio, toisten käsitykset* sekä *käyttäytyminen*. Ne ovat luokiteltavissa intrapersoonallisiin, eli ihmisen henkilökohtaiseen todellisuuteen liittyviin (viisi ensimmäistä) ja interpersoonallisiin, eli ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin (kaksi viimeistä) komponentteihin (Carden ym., 2022). Samantyyppistä jakoa kuvastaa myös Fenigsteinin ja kumppanien (1975) jako yksityiseen ja julkiseen itsetietoisuuteen, sekä Eurichin (2018) jako sisäiseen ja ulkoiseen itsetuntemukseen.

Lainaten Cardenin ja kumppanien (2022) määrittelyä, jonka he ovat koonneet useista eri lähteistä, viitataan *uskomuksilla* henkilökohtaisiin asenteisiin itsestä ja ympäröivästä maailmasta, jotka ovat yleistyksiä ja syvästi henkilökohtaisia. *Arvoilla* kuvataan asioita, jotka ihminen mieltää tärkeiksi, ja jotka ovat usein hierarkkisia, dynaamisia ja abstrakteja konsepteja, ja joiden saavuttamiseen ihmiset pyrkivät. Omien uskomusten ja arvojen ymmärtämisen ajatellaan katsauksen mukaan auttavan ihmistä ymmärtämään käyttäytymisensä ja reaktioidensa taustalla vaikuttavia tekijöitä, sekä henkilökohtaisten asenteiden muodostumista.

Sisäisellä mielentilalla taas viitataan Cardenin ja kumppanien (2022) katsauksen mukaan ymmärrykseen omista *tunteista* sekä *ajatuksista*, jotka ovat tämän kategorian alakomponentit. Katsauksen mukaan tunteiden ymmärtämisen osalta pidetään tärkeänä kykyä tunnistaa ja nimetä tunteita, sekä ymmärtää niiden syntyä. He toteavat lisäksi, että ajatusten ja tunteiden osalta oleellista on niiden tunnistaminen “tässä ja nyt”, ei vain yleisesti (Rasheed ym., 2019 ja Williams, 2008, viitattu teoksessa Carden ym., 2022).

Fysiologiset reaktiot viittaavat Cardenin ja kumppanien (2022) katsauksessa käytettyjen lähteiden mukaan tuntemuksiin ja kehollisiin reaktioihin, kuten sydämen pamppailuun, ja niiden tunnistamiseen itsessä. *Persoonallisuudenpiirteiden* todetaan viittaavan laajaan *“itsensä ymmärtämiseen ja tuntemiseen”,* mitä koko termi ‘itsetuntemus’:kin kuvastaa, mutta yleisesti sillä voidaan käsittää *“itseen liittyvien resurssien”,* kuten luonteenpiirteiden, heikkouksien ja

vahvuuksien tuntemista (Taylor, 2010, viitattu teoksessa Carden ym., 2022). Katsauksen mukaan m*otivaatiolla* (tai *haluilla*) taas viitataan toimintaa ajaviin tekijöihin tai syihin.

Käyttäytymisellä viitataan Cardenin ja kumppanien (2022) katsauksessa käytettyjen lähteiden perusteella ihmisen ulkopuolisesti havaittavaan, muille näkyvään toimintaan siitä, mitä ihminen sanoo tai tekee. Viimeisellä, ja toisella interpersoonallisella komponentilla käyttäytymisen lisäksi, *toisten käsityksillä itsestä*, taas viitataan nimensä mukaisesti siihen, miten toiset havainnoivat ja tulkitsevat henkilön käyttäytymistä, ja henkilön omaa tietoisuutta tästä, mikä on mahdollista saavuttaa toisilta saatavan palautteen kautta. Carden ja kumppanit (2022) lainaavat Rochatia (2018) todetessaan, että kaksi viimeistä, interpersoonallista komponenttia vaativatkin introspektion eli itsetarkkailun rinnalle tietoisuutta itsestä myös *"toisten arvioivien silmien kautta"*.

Tiivistetysti itsetuntemuksen määritelmä voidaan muotoilla esimerkiksi näin: *"Itsetuntemusta voidaan kuvata henkilön osuvana käsityksenä siitä, kuinka hän tyypillisesti ajattelee, tuntee ja käyttäytyy, ja tietoisuutena siitä, miten muut näkevät ja tulkitsevat nämä tavat"* (Vazire & Carlson, 2010, s. 606) tai dynaamisemmin sen voidaan nähdä olevan *"ymmärrystä omasta luonnosta, kyvyistä ja rajoitteista, ja siitä, kuinka oma luonne, motivaatio ja persoonallisuus voi vaikuttaa [ympäristöön/ itseen/toisiin ihmisiin]*" (Patriotta, 2019, s. 1758). Itsetuntemuksella tarkoitetaan siis ihmisen kykyä sekä tunnistaa ja ymmärtää omaa sisäistä maailmaansa ja käyttäytymistään, että ymmärtää sitä, millaisena hän näyttäytyy toisten silmin.

Itsetietoisuuden (*self-awareness/ self-consciousness*) ja itsetuntemuksen (*self-knowledge*) ajatellaan syntyneen ihmiselle evolutiivisesti tarpeesta kyetä käsittelemään itseä koskevaa tietoa suhteessa toisiin, mikä on sosiaaliselle laumaeläimelle tärkeää (ks. esim. Leary & Buttermore, 2003; Rochat, 2009; Rochat, 2024). Itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen avulla ihminen pystyy hahmottamaan omaa rooliaan ja paikkaansa suhteessa toisiin ja itseen liittyviä ominaisuuksia, kuten heikkouksia ja vahvuuksia. On myös ajateltu, että ihmisen kyky havainnoida omaa sisäistä todellisuuttaan, kuten fysiologisia tuntemuksia, tunteita, ajatuksia ja kokemuksia, muodostaa perustan mentalisaatiolle, eli kyvylle ymmärtää toisten mieltä (Schneider ym., 2025). Mentalisaatio puolestaan on yhteydessä empatiaan, eli ymmärryksen toisen kokemuksista, kuten kärsimyksestä, ja haluun lievittää sitä (Hooker ym., 2008). Learyn & Buttermoren (2003) mukaan ihminen hyödyntää tietoa itsestään ymmärtäessään muita.

Kaiken kaikkiaan tieto, jonka ihmisen kyky itsensä tarkkailuun ja hahmottamiseen ikään kuin objektina ja toisten silmien kautta mahdollistaa, toimii tärkeänä itsesäätelyn perustana ja auttaa ihmistä ohjaamaan toimintaansa fyysisessä ja sosiaalisessa maailmassa (ks. Leary &

Tangney, 2012). Itsetuntemus kehittyy suhteessa toisiin ja maailmaan; kokemusten, itsereflektoinnin, havainnoinnin, vertailun ja palautteen kautta (London ym., 2023; Vazire & Wilson, 2012), jossa myös kielellisellä käsitteellistämiskyvyllä on oma merkityksensä (Skowronski & Sedikides, 2019). Itsetuntemuksen ajatellaan olevan dynaaminen, läpi elämän kehittyvä ja kehitettävissä oleva (ks. Carden ym., 2022; London ym., 2023).

Johtamisen ja organisaatiotutkimuksen piirissä itsetietoisuuteen (*self-awareness*) kohdistunut huomio on kasvanut erityisesti siksi, että se on yksi viidestä komponentista Golemanin suosioon nousseen tunneälykkyyden (*emotional intelligence*) teoriassa (1996) yhdessä *itsesäätelyn, motivaation, empatian* ja *sosiaalisten taitojen* kanssa. Tällöin myös käsitteen määrittely johdetaan usein Golemanin (1998) ajatusten pohjalta, jolloin itsetietoisuuden nähdään muodostavan pohjan tunteiden tunnistamiselle, ja realistisen käsityksen itsestä nähdään rakentuvan yksilön tiedolle omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan, motivaatiostaan, arvoistaan ja vaikutuksestaan muihin (Sebastian & Hühn, 2023). Kuten näemme, tämäkin määritelmä noudattaa hyvin samankaltaista ajatusta siitä, että itsensä tunteva ihminen on tietoinen omasta sisäisestä maailmastaan ja tavastaan toimia, itseään koskevista määreistä ja ominaisuuksista suhteessa toisiin, sekä siitä, millä tavalla muut näkevät itsen ja suhtautuvat siihen. Sturmin ja kumppaneiden (2014) mukaan tämä “kaksoiskomponenttinen määritelmä” on todennettu myös Baumeisterin (2005) kattavassa kirjallisuuskatsauksessa ja sen perustalta voidaan todeta, että itsetietoisuudessa ei ole riittävää, että yksilöt ymmärtävät itse itseään, vaan heillä täytyy olla kiinnostusta ja ymmärrystä myös siihen, kuinka toiset näkevät ja käsittävät heidät. Taylor (2010) korostaakin erityisesti itsetuntemuksen toisen komponentin merkitystä johtajana toimiessa.

Koska itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen käsitteiden voidaan todeta johtamistutkimuksen piirissä olevan hyvin päällekkäisiä, ja vaikka käsitteitä voidaan jäsentää myös niin, että itsetuntemus ikään kuin edellyttää itsetietoisuutta ja rakentuu sille (esim. Morin & Racy, 2021) ja termien välille voidaan tehdä myös erontekoa (esim. *self-awareness* tilanteessa esiintyvänä itsetietoisuutena (*situational self-awareness*), *self-consciousness* taipumuksellisena, dispositionaalisena itsetietoisuutena, ks. esim. Silvia & Duval 2001), käytetään tässä tutkimuksessa jatkossa termiä ’itsetuntemus’ viittaamaan englanninkielisessä johtamista koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyviin termeihin *self-consciousness, self-awareness* ja *self-knowledge*. Keskustelu niiden tarkemmasta määrittelystä myös johtamisen tutkimuksen parissa kuitenkin jatkunee.

Johtajan korkean itsetuntemuksen on usein esitetty olevan yhteydessä tehokkaampaan johtamiseen (Axelrod, 2012; Shipper ym., 2003; Showry & Manasa, 2014). Se on yhdistetty moniin organisaatiolle positiivisiin tuloksiin, kuten johtajan suoriutumiseen ja menestykseen (Atwater & Yammarino, 1992; Bass & Yammarino, 1991), parempaan päätöksentekoon (Yammarino & Atwater, 1997), tiimisuoriutumiseen (Dierdorff ym., 2019), onnistuneempaan mentorointiin (Sosik & Godshalk, 2004) ja muutosjohtamiseen (Higgs & Rowland, 2010). Johtajan korkean itsetuntemuksen on myös osoitettu olevan yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen (Černe ym., 2014) luottamukseen ja organisaatioon sitoutumiseen (Sosik, 2001), johtajan parempaan vaikutelmien hallintaan (Sosik & Jung, 2003) sekä vaikuttamistaktiikoiden käyttöön (Berson & Sosik, 2007). Korkeamman itsetuntemuksen omaavat johtajat on myös koettu tehokkaammiksi alaisten toimesta (Butler ym., 2014; Sosik & Megerian, 1999; Tekleab ym., 2008) ja heihin ollaan oltu tyytyväisempiä johtajina (Tekleab ym., 2008). Vastaavasti johtajan heikko itsetuntemus on yhdistetty haitalliseen johtamiseen ja heikompaan alaisten sitoutumiseen (Da Fonseca ym., 2022). Organisaation ja alaisten hyötyjen lisäksi itsetuntemus on yhdistetty myös johtajan todennäköisyyteen saada ylennys sekä omaan työ- ja uratyytyväisyyteen (Yammarino & Atwater, 1997). Johtajan korkea itsetuntemus vaikuttaakin siis hyödyttävän sekä organisaatiota, alaisia että johtajaa itseään.

On ajateltu, että korkean itsetuntemuksen omaaville johtajille mahdollistuisi tietoisempi päätöksenteko ja tarkoituksenmukaisempi toiminnanohjaus (Yammarino & Atwater, 1997), millä olisi vaikutusta edellä mainittuihin positiivisiin vaikutuksiin. Itsetuntemuksen vaikutusta on selitetty muun muassa niin, että korkeamman itsetuntemuksen omaavat johtajat tunnistavat, ymmärtävät ja hallitsevat paremmin tunteiden vaikutuksen niin omaan kuin toisten käyttäytymiseen ja ajatuksiin, mikä mahdollistaa heille vahvempien henkilökohtaisten ja vuorovaikutuksellisten suhteiden muodostamisen alaistensa kanssa ja sitä kautta tehokkaamman johtamisen ja alaisten tukemisen esimerkiksi muutostilanteissa (Diggins, 2004). Atwater ja kumppanit (2005) taas ovat esittäneet, että paremmin itsensä tuntevien johtajien voisi olettaa olevan myös parempia tunnistamaan puutteensa ja sen, mitä heidän tulee tehdä päästäkseen tavoitetilaan, mikä mahdollistaisi heille tehokkaamman johtamisen. Itsetuntemuksella onkin esitetty olevan vaikutusta siihen, kuinka ihmiset ottavat palautetta vastaan ja käyttävät sitä toimintansa kehittämiseen (Duval & Silvia, 2002), mikä on myös johtajan roolissa merkityksellistä.

Eurich (2018) on esittänyt, että sisäinen ja ulkoinen itsetuntemus, eli kyky hahmottaa itseään henkilökohtaisesti sekä kyky hahmottaa sitä, kuinka toiset näkevät itsen, eivät välttämättä ole yhteydessä toisiinsa, ja niillä on myös omanlaisensa hyödyt johtamisen näkökulmasta. Hänen

mukaansa korkea sisäinen itsetuntemus on yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen omia suhteita ja uraa koskien, ja korkea ulkoinen itsetuntemus mahdollistaa empaattisemman kohtaamisen ja paremman tilanteenlukutaidon. Tämän perusteella vaikuttaisi siis siltä, että johtajalla voi olla samaan aikaan korkea itsetuntemus toisella itsetuntemuksen osa-alueella, ja alhainen toisella, ja tämä “itsetuntemusprofiili” voi näkyä henkilön johtamisessa eri tavoin.

Itsetuntemuksen merkitys on tunnistettu myös monissa moderneissa johtamistyyleissä, kuten autenttisessa, transformationaalisessa, henkisessä ja transsendentaalisessa, joissa sillä on merkittävä roolinsa. Esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden osalta on ajateltu, että itsensä tuntevan johtajan kyky tunnistaa ja ymmärtää omia tunteita ja niiden vaikutusta toisiin mahdollistaisi johtajille transformationaaliselle tyylille ominaisen alaisten motivoinnin, inspiroinnin ja haastamisen (Barling ym., 2000). Itsetuntemusta pidetään myös erittäin keskeisenä osana ja edellytyksenä autenttiselle johtajuudelle, ja johtajan autenttisuus taas on yhdistetty moniin positiivisiin vaikutuksiin organisaatioissa (ks. esim. Gardner ym., 2011; Steffens ym., 2021). Itsetuntemus nähdään myös merkityksellisenä, vaikkakin alihyödynnettynä osana johtamiskoulutusta (Rubens ym., 2018).

Johtajan itsetuntemusta (*managerial self-awareness, MSA*) voidaan operationalisoida ja mitata monin eri tavoin (ks. esim. Chruch, 1997). Yksi paljon käytetyistä tavoista on verrata johtajan omaa arviota toisten arvioihin eli itsearvion ja toisten arvioiden yhtäpitävyyden (*self-other agreement, SOA*) arviointi (ks. esim. Fleenor ym., 2010). Tässä operationalisointitavassa johtajien itsearvioita verrataan toisten, esimerkiksi alaisten, kollegoiden ja esihenkilöiden arvioihin, ja mitä yhtenäisempiä arviot ovat, sitä korkeampi on yhtäpitävyys, ja sitä parempi johtajan itsetuntemuksen ajatellaan olevan. Myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään yksinkertaistettua SOA-asetelmaa itsetuntemuksen mittaamisessa (tästä lisää tutkielman menetelmä- luvussa).

Usein itsetuntemusta pyritään mittaamaan ja kehittämään erilaisilla moniarvioijapalautemenetelmillä (*multi-rater feedback methods*), kuten niin kutsutulla 360-arvioinnilla, joka on viime vuosikymmeninä erittäin suureen suosioon johtamisen konsultoinnin ja kehittämisen kentällä noussut arviointimenetelmä (ks. esim. Fleenor ym., 2010; Yammarino & Atwater, 1997). Siinä arvioitavaa, esimerkiksi johtajaa, arvioi hän itse, sekä esimerkiksi alaiset, esihenkilö, kollegat ja muut yhteistyökumppanit (tästä termi ”360- arviointi”). Tätä kautta pyritään mahdollistamaan esimerkiksi johtajan kehittyminen toisilta saatavan palautteen kautta, jossa on mahdollista reflektoida oman arvion lisäksi myös toisten kokemuksia ja näkemyksiä omasta johtamisesta, eli saada tietoa myös itsetuntemuksen toisesta,

interpersoonallisesta komponentista. Tätä menetelmää voidaan hyödyntää myös SOA:n ja sitä kautta johtajan itsetuntemuksen tutkimisessa, kuten myös tässä tutkimuksessa tehdään.

Aiemmissa tutkimuksissa, joissa on käytetty SOA- ja 360-arvioinnin asetelmaa, Sosik ja Megerian (1999) havaitsivat, että kun johtajien ja alaisten arviot olivat yhteneväisiä, eli johtajilla ajateltiin olevan korkea itsetuntemus, johtajien käyttäytymisen arvioitiin edustavan enemmän piirteitä transformationaalisesta johtamisesta, ja johtajien toimintaan oltiin tyytyväisempiä. Myös Barling ja kumppanit (2000) havaitsivat paremman itsetuntemuksen ja korkeamman transformationaalisen johtajuuden välisen yhteyden. Tutkimukset ovat myös osoittaneet yliarvioijien suoriutumisen huonommaksi kuin ali- tai osuvasti arvioivien, ja että korkeimmin suoriutuvilla johtajilla itse- ja muiden arviot olivat kaikista samanlaisimpia (Atwater ym., 2003; Herbst & Conradie, 2011).

Itsetuntemuksen hyödyistä huolimatta on todettu, että ihmiset eivät lähtökohtaisesti kuitenkaan ole erityisen hyviä tuntemaan itseään (vaikkakaan eivät myöskään täysin huonoja) (Vazire ja Carlson, 2010), ja että itsetuntemukseen liittyy erilaisia vääristäviä elementtejä ja alttius vinoumille, kuten optimismiharhalle (ks. Vazire & Carlson, 2010). Ihmiset myös arvioivat yleisesti olevansa parempia kuin muut (*better-than-average bias*) (ks. esim. Logg ym., 2018) ja ihmisten oma arvio suhteessa muiden arvioihin on yleensä huono (Vazire & Carlson, 2010; Ostroff ym., 2004). Erilaisia itsetuntemuksen vääristymiä on selitetty muun muassa ihmisten yleisenä vinoutuneena taipumuksena perustaa käsityksensä liikaa introspektiolle ja sisäisille havainnoille, ja aliarvioida käyttäytymistään itsearvioissaan (Vazire & Carlson, 2010). Itsetuntemuksen ei ole todettu olevan erityisen korkeaa myöskään johtajien keskuudessa (Eurich, 2018).

2.3 Minäkäsitys ja sen yhteys johtamiseen

Itsetuntemuksen tematiikkaan liittyy läheisesti käsite minäkäsitys (*self-concept*), joka kuvaa sitä käsitystä, joka henkilöllä on itsestään. Se voidaan laajasti määritellä *"kaikiksi niiksi ajatuksiksi ja tunteiksi, jotka henkilöllä on itsestään objektina"* (Rosenberg 1979, s. 7) ja kuvaa sitä, millaisia attribuutteja (päätelmiä toiminnan ja tapahtumien syistä; esim. olen ahkera, pidän koirista tms.) (Vazire & Carlson 2010) ja uskomuksia ihminen liittää itseensä (Leary & Tangney, 2012). Neisser (1988) on jakanut itsetuntemuksen viiteen tiedolliseen alakategoriaan: *ekologiseen, interpersoonalliseen, laajennettuun, yksityiseen* ja *käsitteelliseen*. Minäkäsitys on osa *käsitteellistä* tietoa itsestä, jota tarvitaan itsen abstraktiin ja symboliseen esittämiseen, ja

joka voidaan rinnastaa myös “symboliseksi itseksi” (*symbolic self*) (Leary & Buttermore, 2003). Se kattaa määreet, piirteet, kategoriat ja roolit, joilla ihmiset käsitteellistävät itseään sekä näitä itseä koskevia luonnehdintoja koskevan arvioinnin (olenko hyvä/paha, tehokas/tehoton, moraalinen/moraaliton jne.)

Myös Gecasin (1982) mukaan minäkäsityksessä on kaksi ydinulottuvuutta 1) *minäkäsitys*: sisällöllinen ulottuvuus, joka auttaa henkilöä määrittelemään itsensä ja antaa henkilölle merkityksen tiettyä tilanteessa ilmenevää roolia ajatellen (vastaa kysymykseen “kuka minä olen?”) ja 2) *itsearviointi*: arvioiva ulottuvuus, joka edustaa minäkäsityksen arvottavaa ja tunnepuolta, sekä vastaa kysymykseen (“kuinka arvokas olen tässä sosiaalisessa kontekstissa?”). Tätä jälkimmäistä ulottuvuutta kuvataan myös omalla käsitteellään itsearvostus tai itsetunto (*self-worth, self-esteem*).

Gecasin (1982) määritelmän ensimmäiseen ulottuvuuteen liittyen minäkäsityksen ajatellaan pitävän sisällään kaikki ihmisen identiteetit (ks. Burke & Stets, 2009; Neisser, 1993). Identiteetillä taas tarkoitetaan niitä tapoja, joilla ihmiset määrittelevät itsensä suhteessa toisiin (ks. Caldwell, 2009). Esimerkiksi Oysermanin ja kumppanien määritelmän mukaan se kattaa *“piirteet ja ominaisuudet, sosiaaliset suhteet, roolit ja sosiaalisten ryhmien jäsenyydet, jotka määrittävät sitä, kuka ihminen on”* (Leary & Tangney, 2012, s. 69). Minäkäsityksen voidaan nähdä sisältävän siis ihmisen käsityksen siitä, millainen hän on, kuka hän on suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä ja kuinka arvokkaana tai hyvänä hän itseään pitää.

Minäkäsityksen nähdään olevan hyvin moniulotteinen, tilannesidonnainen ja muuttuva, jolloin ihmisellä voi olla monia hyvin erilaisia identiteettejä ja käsityksiä itsestään eri tilanteissa, ja nämä aktivoituvat eri tavoin ja muovaantuvat vuorovaikutuksen seurauksena (ks. Leary & Tangney, 2012; Markus & Wurf, 1987). Kulloinkin aktiivisena olevaa minäkäsityksen osaa kuvataan termillä toimiva minäkäsitys (*working self-concep*t) (ks. Markus & Wurf, 1987). Minäkäsitys voi muuttua kokemusten seurauksena, ja myös esimerkiksi simulaatiolla, eli sillä kun ihminen pyrkii ymmärtämään toista ihmistä ammentamalla omasta itsetuntemuksestaan, voi olla minäkäsitystä muuntava vaikutus (Schneider ym., 2025). Ihmisen minäkäsitys, kuten ei itsetuntemuskaan, ole siis pysyvä ihmisen ominaisuus, vaan dynaaminen ja muuttuva (ja myös muutettavissa oleva), vaikkakin minäkäsityksessä voidaan ajatella olevan myös tietyntyyppistä pysyvyyttä tai jatkuvuutta läpi ajan (ks. esim. Markus & Wurf, 1987; Schneider ym., 2025).

On argumentoitu, että minäkäsitys olisi yksi merkittävimmistä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä (Schlenker, 1985, viitattu teoksessa Zheng & Muir, 2015). Sen voidaankin nähdä linkittyvän vahvasti kognitiivisen psykologian teorioihin ihmisen ajatusten, tunteiden ja

toiminnan taustalla vaikuttavista ydinuskomuksista, jotka kuvaavat sitä, millaisia (usein ainakin osittain tiedostamattomia) uskomuksia ihmisellä on itsestään, toisista ja maailmasta (ks. Mussel, 2025; Tolin, 2016). Nämä uskomukset ovat syntyneet ja muovautuneet (ja edelleen syntyvät ja muovautuvat) elämänmittaisen oppimisen tuloksena (ks. Leary & Tangney, 2012). Kuten todettua, näillä uskomuksilla nähdään olevan vaikutuksensa siihen miten ihminen havainnoi ympäristöään, muistaa siitä saamaansa tietoa, millaisia tulkintoja hän asioista tekee, ja nämä kaikki ovat vuorostaan ja keskenään vastavuoroisessa yhteydessä myös ihmisen tunteisiin, ajatteluun ja toimintaan, jotka taas muokkaavat minäkäsitystä (ks. Leary & Tangney, 2012; Markus & Wurf, 1987) Tähän pohjaten, ydinuskomuksilla ja ihmisen käsityksillä itsestään, muista ja maailmasta on merkitystä myös organisaatioelämässä ja johtamisen kontekstissa (ks. Wisse & Rus, 2012).

Johtajan minäkäsitys heijastuu johtajan toimintaan monella tavalla. Tutkimuksissa on havaittu, että johtajan käsityksellä itsestään on esimerkiksi vaikutusta siihen, kuinka hän suhtautuu kehittämiseen (Pomerantz ym., 2026) ja ottaa palautetta vastaan ja hyödyntää sitä (Campbell, 1990; Markus & Wurf, 1987). On argumentoitu, että ihminen todennäköisesti suuntaa energiaansa niiden puoliensa kehittämiseen, jotka ovat hänen identiteetilleen ja minäkäsitykselleen tärkeitä (ks. Caldwell, 2009; Markus & Wurf, 1987; Leary & Tangney, 2012; Priest & Middleton, 2016). Tästä päätellen, esimerkiksi johtaja, joka pitää tärkeänä olla läsnäoleva johtaja, todennäköisesti antaa enemmän aikaansa johdettaviensa kohtaamiseen ja tämän osa-alueen kehittämiseen, ja johtaja, jolle on tärkeää näyttäytyä uskottavana, panostaa sen mukaiseen esiintymiseen ja on kiinnostunut tämän puolen kehittämisestä. Yhteenvetona voidaan todeta, että ihmisen kiinnostus itsensä kehittämiseen perustuu sekä siihen, kuinka hyvä tai huono hän käsittää missäkin asiassa olevansa, ja siihen, kuinka tärkeitä nämä asiat ovat hänen minäkäsitykselleen.

Samaan tapaan kuin itsetuntemuksesta voidaan erottaa erityinen ’johtajan itsetuntemus’ (managerial *self-awareness, MSA*) (ks. esim. Church, 1997), voidaan ajatella, että myös minäkäsityksestä voidaan muodostaa oma johtajan minäkäsitys, joka kuvaa johtajan käsitystä itsestään johtajana (ks. esim. Wisse & Rus, 2012). Aiemmissa tutkimuksissa käytetään myös termiä johtajan identiteetti (*leader identity*), joka voidaan nähdä johtajan minäkäsitykselle rinnakkaisena terminä (Day & Harrison, 2007; Priest & Middleton, 2016). Tämän tutkimuksen toisena tarkastelun kohteena johtajan itsetuntemuksen lisäksi on nimenomaan johtajan käsitys siitä, kuinka kyvykäs hän on johtajana, mitä voidaan pitää osana hänen johtajan minäkäsitystään.

Itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen liittyvän kyvyn arvioida realistisesti omia kykyjään ja omata realistinen käsitys itsestään voidaan nähdä olevan erityisen tärkeää sellaisissa valtaa omaavissa ja toisiin suuresti vaikuttavissa positioissa kuten johtajana tai esihenkilönä. Sitä, että ihmisellä ei ole realistista käsitystä omista kyvyistään, vaan hän joko ali- tai yliarvioi niitä, kuvaa käsite yli-itsevarmuusvinouma. Itsevarmuutta, yli-itsevarmuutta ja yli-itsevarmuusvinoumaa käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

2.4 Yli-itsevarmuusvinouma ja sen merkitys johtamiselle

Johtajan kykyyn arvioida omaa toimintaansa realistisesti ja sitä kautta itsetuntemukseen liittyy läheisesti se, millaiset käsitykset johtajalla on omista kyvyistään tai pystyvyydestään, mitä kuvaa käsite itsevarmuus. Itsevarmuudelle (*self-confidence*) voi löytää monia eri määritelmiä, mutta se on rinnastettavissa minäpystyvyyden käsitteeseen (*self-efficacy*), ja voidaan yleisesti ja tiivistetysti määritellä yksilön uskona omiin kykyihinsä tai pystyvyyteensä vaikuttaa ympäristöönsä haluamallaan tavalla tietyssä tilanteessa (Bandura, 1997, 3; Greenacre ym., 2014; Hollenbeck & Hall, 2004; Shipman & Mumford, 2011). Minäpystyvyydellä voidaan havaita olevan yhteys ihmisen käsitykseen siitä, millainen vaikutusmahdollisuus hänellä on tiettyyn omaan tilanteeseensa, ja sen on nähty vaikuttavan esimerkiksi ihmisen tekemiin valintoihin, tunteidensäätelyyn, haasteisiin tarttumiseen ja sinnikkyyteen (Bandura, 1997). Minäpystyvyyttä pidetään merkityksellisenä myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta (Bandura, 1997). Itsevarmuudella voidaan nähdä siis vahvasti ihmisen toimintaa ohjaava ja elämänlaadullinen merkitys.

Suomen kielessä käytetään usein synonyymeinä käsitteitä itseluottamus ja itsevarmuus. Itseluottamukseen saatetaan kuitenkin usein liittää käsitteitä, jotka liittyvät tunnepohjaiseen itsensä arvostamiseen, mitä taas kuvaa paremmin sana itsearvostus tai itsetunto (*self-worth, self -esteem*) (ks. minäkäsitystä käsittelevä luku; Gecas, 1982). Tässä tutkimuksessa sekä termeillä itsevarmuus että itseluottamus viitataan nimenomaan yksilön uskoon omiin kykyihinsä, eli luottamukseen omia kykyjä kohtaan. Se siis erotetaan itsearvostuksen tai –tunnon käsitteestä, jota saatetaan myös käsitellä pysyvämpänä ominaisuutena tai piirteenä suhteessa tilanne- ja tehtäväsidonnaisempaan itsevarmuuteen tai itseluottamukseen (White, 2009).

Sekä epävarmuus että yli-itsevarmuus voidaan määritellä suhteessa itsevarmuuteen. Epävarmuus voidaan määritellä varmuuden puutteena, toisin sanoen tilanteena, jossa yksilöllä

ei ole uskoa omiin kykyihinsä. Yli-itsevarmuus taas kuvaa tilannetta, jossa yksilöllä on suhteessa reaaliseen tilanteeseen liiallinen usko omiin kykyihinsä, tietoonsa tai tulevaan suoriutumiseensa (Vitanova, 2021). Siitä voidaan erottaa lisäksi kolme eri luokkaa: 1) yliarviointi (*overestimation*), eli arvio siitä, että on parempi kuin onkaan 2) ylisijoittaminen (*overplacement*), eli arvio siitä, että on parempi suhteessa toisiin kuin onkaan ja 3) ylitarkkuus (*overprecision*) eli arvio siitä, että on enemmän oikeassa kuin onkaan (Moore & Healy, 2008), jotka voidaan määrittää käänteisesti koskemaan myös epävarmuutta (Moore & Healy, 2008). Nämä kolme luokkaa saatetaan nimetä myös 1) itseselitykseksi tai -attribuutioksi (*self-attribution*), joka viittaa liialliseen positiivisten tapahtumien selittämiseen itsestä (esim. omasta kyvykkyydestä) johtuviksi ja negatiivisten ulkopuolisista tekijöistä (esim. huono onni) johtuviksi, 2) parempi-kuin-keskiarvo-efektiksi (*better-than-average effect*), jolloin ihmiset ajattelevat yleisesti olevansa keskimääräistä parempia ja 3) virhekalibroinniksi tai epätarkkuudeksi (*miscalibration*) eli epäonnistuneeksi arvioksi omasta onnistumisesta (Boussaidi, 2022). On kuitenkin argumentoitu, että ylisijoittaminen ja parempi-kuin-keskiarvo-efekti tulisi teoreettisen ja käsitteellisen selvyyden vuoksi erottaa toisistaan (Logg ym., 2018).

Yli-itsevarmuutta psykologisena ilmiönä on tutkittu tähän mennessä useiden vuosikymmenten ajan, ja tutkimuksissa ihmisten on havaittu ilmentävän sitä monissa eri konteksteissa (ks. Miller & Geraci, 2011). Kahneman on todennut yli-itsevarmuusvinouman olevan jopa *"niin syvällä ihmisen mielen rakenteissa, ettei sitä pystyisi muuttamaan muuttamatta monia muita asioita"* (Shariatmadari, 2015). Yli-itsevarmuusvinouman ilmenemiseen vaikuttavat kuitenkin monet asiat.

Yli-arvioinnin ja aliarvioinnin taustalta on tunnistettu erilaisia persoonaan liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi Mayer ym. (2020) havaitsivat, että oman älykkyytensä suhteen yli-itsevarmoja henkilöitä kuvasi epärealistinen optimismi, viihtyminen sosiaalisissa tilanteissa, muiden ja itsen pitäminen miellyttävinä ja sovinnollisina sekä rauhallinen ja emotionaalisesti stabiili luonne. Ali-itsevarmoja he kuvasivat tutkimuksensa pohjalta introverteiksi, sosiaalisissa tilanteissa vähemmän viihtyviksi, vähemmän sovinnollisiksi ja neuroottisuuteen (ahdistukseen, masennukseen ja vihaan) taipuvaisemmiksi. Myös Goffin & Anderson (2007) havaitsivat johtajien ahdistuneisuuden ja aliarvioinnin välillä yhteyden. Mayerin ym. (2020) tutkimuksen mukaan realistisimmin itseään arvioivia taas kuvasi korkea älykkyys, verbaalinen älykkyys, avoimuus uudelle tiedolle sekä tunnollisuus. Yli-itsevarmuus on yhdistetty myös narsismiin (Judge ym., 2006), ja neuroottisuuden ja ali-itsevarmuuden välisistä yhteyksistä on spekuloitu muissakin tutkimuksissa (ks. Haaparanta, 2019). Yli-itsevarmuusvinouman ja

persoonallisuuden välinen yhteys on kuitenkin edelleen epäselvä, sillä on myös tutkimuksia, joissa yhteyttä ei havaittu (ks. Moore & Healy, 2008).

Mayer ym. (2020) päätyivät lisäksi vahvistamaan ns. Dunning-Kruger-efektin olemassaolon, joka on todettu monissa muissakin tutkimuksissa, ja jossa alhaisempi kognitiivinen kapasiteetti on yhdistetty korkeampaan yli-itsearviointiin (heikko suoriutuminen + heikko suoriutumisen arviointi = ns. "tupla-kirous" (*"double curse"*)), ja korkeampi kognitiivinen kapasiteetti kykyyn arvioida itseään realistisemmin (ks. Kruger & Dunning, 1999). Tämän pohjalta on ajateltu, että sekä korkeaa itsetuntemusta että kykyä arvioida omaa suoriutumistaan realistisesti voisi yhdistää yleinen kognitiivinen kyvykkyys, joka mahdollistaisi osuvan itsearvioinnin suhteessa standardeihin. Kognitiivisen kapasiteetin ja osuvamman itsearvioinnin yhteys onkin todettu joissakin tutkimuksissa (ks. Fletcher & Baldry, 2000).

Yli-itsevarmuuden on kuitenkin havaittu olevan yhteydessä myös kontekstuaalisiin tekijöihin, kuten sosiaaliseen ympäristöön (Cheng ym., 2021), sosiaaliseen luokkaan (Belmi ym., 2020) valtaan (Vitanova, 2021) ja miehillä tunnetiloista iloon (Ifcher & Zarghamee, 2014). On myös havaittu, että tehtävän vaikeus vaikuttaa yli-itsevarmuusvinouman ilmenemiseen; vaikeiden tehtävien kohdalla ihmiset yliarvioivat omaa suoriutumistaan, mutta aliarvioivat sitä suhteessa toisten suoriutumiseen, ja helppojen tehtävien kohdalla kyvykkäät ihmiset aliarvioivat omaa suoriutumistaan, mutta arvioivat suoriutuneensa paremmin kuin muut (ks. Moore & Healy, 2008). Tämän on päätelty johtuvan siitä, että ihmisillä on rajallinen tieto omasta osaamisestaan, mutta heillä on vielä rajallisempi tieto toisten osaamisesta (ks. Moore & Healy, 2008).

Siitä, mikä yli-itsevarmuutta selittää ja mitä hyötyä tai haittaa siitä on, on keskusteltu paljon. Itsevarmuuden ja myös yli-itsevarmuuden hyötyjä voidaan yleisesti selittää kolmen luokan avulla: 1) kulutusarvo, joka tarkoittaa sitä, että omasta kykenevyyden tunteesta on ihmiselle hyötyä subjektiivisen tunnekokemuksen kautta, siitä tulee yksinkertaisesti "parempi mieli", ja yli-itsevarmuudella saattaa olla myös evolutiivista merkitystä sen ohjatessa kohti lajille hyödyllistä riskialtista toimintaa, kuten ympäristön tutkiminen, ruoan hankinta ja taistelu 2) signalointiarvo, joka tarkoittaa sitä, että usko omaan kyvykkyyteen (oikeutetusti tai valheellisesti) voi olla hyödyllistä koska sen avulla on helpompi vakuuttaa myös muut omasta kyvykkyydestä ja 3) motivaatioarvo, joka tarkoittaa sitä, että yli-itsevarmoistakin uskomuksista omiin kykyihin on hyötyä, koska ne lisäävät motivaatiota ryhtyä haastaviinkin projekteihin ja pitävät yllä taistelutahtoa matkalla kohti tavoitteita. Motivaatioteorian avulla voidaan selittää myös sitä, miksi ihmiset usein suosivat itsevarmoja työkavereita, johtajia, työntekijöitä, kumppaneita ynnä muita itseään epäilevien sijaan, ja käyttävät myös aikaa ja vaivaa läheistensä

itsevarmuuden buustaamiseen. (Bénabou & Tirole, 2002.) Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että parempi-kuin-muut -muotoinen yli-itsevarmuus oli yhteydessä korkeampaan sosiaaliseen statukseen (Anderson ym., 2012) ja yli-optimistinen itsensä arviointi parempaan sopeutumiseen (Humberg ym., 2019).

Onkin esitetty, että itsen, omien vaikutusmahdollisuuksien ja tulevaisuuden näkeminen todellisuutta optimistisemmassa valossa palvelisi oleellisella tavalla ihmisen hyvinvointia, mikä voisi selittää sen taipumuksellista yleisyyttä populaatiotasolla (Taylor & Brown, 1988). Yli-itsevarmuuden motivationaalista perustaa on kuitenkin myös haastettu ja esimerkiksi Loggin ym. (2018) tutkimuksessa ylisijoittamisen perustelu puhtaasti motivationaalisena vinoumana ei saanut tukea, vaan yli-itsevarmuuden ilmeneminen riippui käytettyjen mittareiden ja määritelmien tarkkuudesta. Logg ym. (2018) argumentoivat myös, että myös epävarmuudesta voidaan nähdä olevan henkilökohtaista hyötyä ja yli-itsevarmuudesta puolestaan haittaa. Epävarmuus voi esimerkiksi suojata pettymyksiltä, kun yli-itsevarmuus taas altistaa niille (ks. Logg ym., 2018).

Kun yli- tai ali-itsevarmuutta pidetään joistakin hyödyistään huolimatta yleisesti ottaen enemmän haitallisena kuin hyödyllisenä, nähdään itsevarmuus taas monin tavoin hyödyllisenä ihmisen toimijuudelle (ks. esim. Bandura, 1997). Ei olekaan ihme, että itsevarmuudella on havaittu olevan oma merkityksensä myös johtamisen kontekstissa (ks. esim. Söderhjelm ym., 2018; Moore, 2021). Voidaan argumentoida, että johtajien on jatkuvasti “astuttava esiin” kompleksisten haasteiden edessä ja pystyttävä vaikuttamaan johdettaviinsa, sekä ilmennettävä korkeaa toimijuutta niin itse, kuin pystyttävä saamaan tätä aikaan myös muissa (Hannah ym., 2008). Itsevarmuuden, kuten itsetuntemuksenkin, nähdäänkin olevan onnistuneen johtamisen keskiössä, ellei jopa sen edellytys (Hollenbeck & Hall, 2004; Hannah ym. 2008).

Itsevarmuudella on havaittu yhteys muun muassa työntekijöiden kognitiiviseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen (Luthans & Peterson, 2002), käsityksiin johtajan tehokkuudesta (Cremer & Knippenberg, 2004; Luthans & Peterson, 2002) ja karismasta (Cremer & Knippenberg, 2004), mikä on linjassa Bénaboun & Tirolen motivaatioteorian kanssa (Bénabou & Tirole, 2002). Sauer (2011) tiivistää, että johtajan on onnistuttava osoittamaan itsevarmuutta ja olemaan johtajan roolissaan näkyvä, jotta häntä voidaan pitää johtajana tehokkaana.

Tutkimusten pohjalta voidaan päätellä itsevarmuuden toimivan epäsuorana tekijänä johtajalle keskeisessä kyvyssä vaikuttaa toisiin ja olla johtajana hyvä ja tehokas (mm. Bénabou & Tirole, 2002; Greenacre ym., 2014; Hollenbeck & Hall, 2004; Sauer, 2011). Toisaalta on kuitenkin esitetty myös, että sekä itsevarmuuden että onnistumisen taustalla voi olla jokin yhteinen

selittävä tekijä, kuten lahjakkuus, vahvuus tai kyky, eikä niiden kausaalisuhdetta voi olettaa siitä, että ne esiintyvät usein yhdessä (Moore, 2021).

Niin epävarmuus kuin yli-itsevarmuuskin voi asettaa haasteita onnistuneelle johtamiselle, vaikka niistä voi tilannekohtaisesti olla myös hyötyä. Yli-itsevarmuuden heikkoudeksi voi muodostua vaikeudet puutteiden tunnistamisessa ja hankaluuksiin varautumisessa (Shipman & Mumford, 2011) sekä liiallinen riskinotto, millä voi pahimmillaan olla katastrofaaliset seuraukset (Van Zant & Moore, 2013). Tutkimuksissa on myös havaittu itsevarmuuden perusteella valittujen johtajien tiimien suoriutumisen olleen heikompaa suhteessa sattumanvaraisesti valittujen johtajien tiimeihin ja johtajan ylitarkkuutena mitatun yli-itsevarmuuden olleen yhteydessä tiimin heikompaan suoriutumiseen (Berno ym., 2020). Epävarma johtaja taas voi kyetä havaitsemaan puutteita ja riskejä paremmin, mikä voi näkyä parempana suunnitelmien ja visioiden luomisena (Shipman& Mumford, 2011), mutta toisaalta epävarmuus voi johtaa myös liialliseen riskeihin keskittymiseen mahdollisuuksien sijaan sekä johtaa liialliseen varman päälle pelaamiseen, jolloin myös kohtuulliset riskit ja niistä saatavat voitot voivat jäädä ottamatta ja saamatta (Van Zant & Moore, 2013) ja suunnitelmat toteuttamatta (Shipman & Mumford, 2011).

Itsevarmuuden puute, eli epävarmuus voi olla haaste johtajan uskottavuudelle sekä tehdä johtamisesta tehottomampaa ja hankaloittaa johtajan kykyä saavuttaa tavoitteita johtajuuden ytimen eli toisiin vaikuttamisen avulla (mm. Greenacre ym., 2014; Sauer, 2011). Yli-itsevarmuus voi näyttäytyä positiivisesti johtajan paremmassa kyvyssä viestiä (yli)optimisminsa kautta emotionaalisesti inspiroivia visioita (Shipman & Mumford, 2011), mutta toisaalta yli-itsevarmoja lausuntoja antavalla johtajalla voi epärealismin paljastuessa olla suurempi riski menettää uskottavuutensa ja luottamuksensa kuin alun perin epävarmana esiintyneellä (Van Zank & Moore, 2013).

Siitä, onko johtajan yli-itsevarmuus hyödyllistä vai ei, on hieman eriäviä näkemyksiä. Toisaalta argumentoidaan, että ideaaleinta olisi, ettei itsevarmuus olisi liiallisella, eikä liian alhaisella, vaan juuri sopivalla tasolla, ja korostetaan nöyryyden ja realistisen arviointikyvyn merkitystä (Van Zank & Moore, 2013; Moore, 2021), mutta toisaalta nähdään, että joissain tilanteissa, kuten vahvaa innovointia vaativassa, hyvin kilpailullisessa, dynaamisessa tai epävarmassa ympäristössä, johtajan yli-itsevarmuus voi tuoda organisaatiolle etua (Vitanova, 2021). Yli-itsevarmuus saattaakin olla ominaisuus, joka toimii kohtuullisessa määrin, mutta ei liiallisena, ja paremmin tietyissä konteksteissa kuin toisissa (Vitanova, 2021).

Kaiken kaikkiaan niin johtajan itsetuntemus, minäkäsitys, kuin itsevarmuuskin, sekä siihen liittyvä yli- tai ali-itsevarmuus vaikuttavat varsin merkityksellisiltä onnistuneen johtamisen kannalta. Niillä voisi myös ajatella olevan yhteistä kognitiivista tai persoonaan liittyvää taustaa, sillä ne kaikki liittyvät itsereflektiolliseen itsen arviointiin ja arvottamiseen sekä kykyyn reflektoida, hahmottaa ja käsitteellistää omaa toimintaa realistisesti. Niiden välisiä yhteyksiä ei ole kuitenkaan juurikaan tutkittu aiemmin.

2.5 Yli-itsevarmuusvinouman potentiaalinen yhteys johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen sekä hypoteesit

Itsetuntemuksen, minäkäsityksen ja (yli-/ali-)itsevarmuuden käsitteet linkittyvät toisiinsa, sillä minäkäsitys voidaan nähdä osana itseä koskevaa tietoa eli itsetuntemusta (*self-knowledge*) ja minäpystyys eli itsevarmuus osana minäkäsitystä. Sekä johtajan kyky tuntea itsensä, omata realistinen käsitys itsestään sekä kyky arvioida omaa suoriutumistaan realistisesti, voidaan nähdä liittyvän johtajan yleiseen metakognitiiviseen kyvykkyyteen havainnoida, hahmottaa ja arvioida itseä ja omaa toimintaa suhteessa objektiivisiin mittareihin tai toisten arvioihin (*metacognition*) (ks. Fleming, 2024; Rhodes, 2019) ja ihmisten on havaittu omaavan eroja tämän kyvyn suhteen (Fleming, 2024). Ilmiöiden väliltä onkin löydetty erilaisia yhteyksiä, kuten kognitiivisen kapasiteetin yhteys osuvaan itsearviointiin (ks. Fleenor, 2010; Mayer ym., 2020). Lisäksi korkea itsetunto on yhdistetty yliarviointiin (Brown, 1986; Goffin & Anderson, 2007). Londonin ja kumppanien (2023) mukaan itsetuntemus luo kokemusta minäpystyvyydestä ja itsevarmuudesta, joka taas toimii välittävänä tekijänä esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, vaivannäössä ja suoriutumisessa, jotka taas puolestaan heijastuvat takaisin itsetuntemukseen ja vaikuttavat siihen. Itsetuntemuksen, minäkäsityksen ja itsevarmuuden nähdään siis monin tavoin linkittyvän toisiinsa. Vaikka ilmiöillä voidaan nähdä yhteistä perustaa, niitä on kuitenkin tutkittu yhdessä suhteellisen vähän. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millainen yhteys yli-itsevarmuusvinoumalla on johtajan itsetuntemukseen ja minäkäsitykseen, mitä ei tiettävästi ole tehty aiemmin.

Aiemmat tutkimustulokset antavat ristiriitaisia tuloksia sen suhteen, tulisiko johtajilta odottaa taipumusta yli- vai aliarviointiin. Itsetuntemusta koskevissa aiemmissa tutkimuksissa, joissa mittarina on käytetty SOA:aa, on saatu sekä tuloksia, joissa johtajat osoittivat yleisesti taipumusta yliarvioida omaa kyvykkyyttään suhteessa toisten arvioihin (Fleenor ym., 1996) että tuloksia, joissa he osoittivat vaihtelevuutta yli- ja aliarvioinnin suhteen (ks. Fleenor ym., 2010).

Kuitenkin pro gradussa, joka hyödynsi osittain samaa aineistoa tämän tutkimuksen kanssa, johtajien havaittiin ilmentävän ennemmin ali- kuin yli-itsevarmuutta (Ylimaunu, 2024). Samaan tulokseen päätyi myös Haaparanta (2019) omassa yli-itsevarmuusvinouman ja persoonallisuuden yhteyttä käsittelevässä pro gradussaan. Ottaen huomioon saman kulttuurikontekstin sekä aineiston vastaavuuden, tässä tutkimuksessa on oletettavampaa löytää johtajien yli-itsevarmuuden suhteen ennemmin Ylimaunun (2024) ja Haaparannan (2018) tuloksia vastaava kuin kansainvälisissä tutkimuksissa tehtyjä löydöksiä vastaava yhteys.

Sen pohjalta, mitä tiedetään itsearviointiin liittyvistä kognitiivisista ja persoonaan liittyvistä yhteyksistä (ks. esim. Brown, 1986; Fleenor, 2010; Mayer ym., 2020), voitaisiin olettaa, että yli-itsevarmat johtajat osoittaisivat taipumusta positiivisempaan johtajan minäkäsitykseen kuin epävarmat. Heidän voisi olettaa osoittavan myös taipumusta johtamiskyvykkyytensä yliarviointiin suhteessa alaisten arvioihin. Vastaavasti johtajan ali-itsevarmuuden voisi olettaa olevan yhteydessä johtamiskyvykkyyden aliarviointiin suhteessa alaisten näkemyksiin, sekä yli-itsevarmoja negatiivisempaan johtajan minäkäsitykseen. Aiemman tutkimuksen ja teorian pohjalta asetetaan seuraavat hypoteesit:

H1a: Esihenkilö, joka ilmentää yli-itsevarmuutta, todennäköisesti arvioi kyvykkyytensä johtajana korkeammaksi kuin alaiset keskimäärin

H2a: Esihenkilö, joka ilmentää epävarmuutta, todennäköisesti arvioi kyvykkyytensä johtajana matalammaksi kuin alaiset keskimäärin

H3a: Itsevarmuutta (ei merkittävää epävarmuutta eikä yli-itsevarmuutta) ilmentävä esihenkilö todennäköisesti arvioi johtamistaan realistisimmin suhteessa alaisten keskimääräisiin arvioihin eli omaa parhaimman itsetuntemuksen suhteessa yli-itsevarmoihin tai epävarmoihin johtajiin

H1b: Esihenkilö, joka ilmentää yli-itsevarmuutta, omaa todennäköisesti positiivisemman johtajan minäkäsityksen kuin epävarmuutta ilmentävä esihenkilö

H2b: Esihenkilö, joka ilmentää epävarmuutta, omaa todennäköisesti negatiivisemman johtajan minäkäsityksen kuin yli-itsevarmuutta ilmentävä esihenkilö

3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

3.1 Aineisto ja aineiston käsittely

Tutkimuksen aineisto on kerätty alun perin yhteistyössä suomalaisen henkilöarviointeja, rekrytointi- ja johdon konsultointipalveluita tarjoavan yrityksen: Psycon Oy:n kanssa osaksi Tarja Turtion väitöskirjatutkimuksen aineistoa, eikä tämän tutkimuksen toteuttaja ole osallistunut aineistonkeruuseen. Kysely sisälsi johtamisen kehittämisen tukena käytetyn 360-arviointikyselyn, jossa sekä esihenkilö itse, että hänen alaisensa, mahdolliset kollegat sekä oma esihenkilö arvioivat esihenkilön johtamista, esihenkilöille ja alaisille suunnatun sitoutumis- ja palautumismittarin ja lisäksi esihenkilöille suunnatun vapaaehtoisen yleistietotestin, jolla mitattiin yli-itsevarmuusvinoumaa (YT-testi, testistä lisää jäljempänä). Lisäksi kyselyssä selvitettiin erilaisia taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, johtamiskokemusta, kokemusta esihenkilön alaisuudessa ja johtamisen muotoa (kasvotusten/etänä/hybridi). Kyselyyn osallistui yhteensä kahdeksan pirkanmaalaista organisaatiota. Organisaatiot edustivat useita eri aloja: terveydenhoitoa, teknologiaa, teollisuutta, palvelualaa ja rahoitusalaa. Kysely toteutettiin marraskuussa 2021–syyskuussa 2022 ja siihen vastasi yhteensä 268 esihenkilövastaajaa, jotka arvioivat itse itseään, sekä 1382 alaisvastaajaa, jotka arvioivat esihenkilöitään. Osaa esihenkilöistä arvioi lisäksi heidän kollegansa tai omat esihenkilönsä.

Aineisto on kerätty luottamuksellisesti, ja osallistujilta on kysytty kirjallisesti lupa aineiston käyttöön tutkimustarkoitukseen. Aineiston käsittelijöillä on salassapitovelvollisuus saamiaan tunnistetietoja koskien, eikä lopullisesta aineistosta ole tunnistettavissa vastaajien henkilöllisyyttä tai organisaatiota, johon vastaukset liittyvät. Yli-itsevarmuutta mittaavaan yleistietotestiin osallistuneet esihenkilöt eivät kuitenkaan tienneet, mitä testillä tarkalleen ottaen pyrittiin mittaamaan.

Tätä tutkimusta varten aineistosta on valittu ensimmäistä tutkimuskysymystä varten mukaan ne esihenkilövastaajat, jotka olivat sekä täyttäneet 360-arvion omasta johtamisestaan, että tehneet kyselyssä mukana olleen vapaaehtoisen yli-itsevarmuustestin, ja joilta löytyi lisäksi vähintään kolmen alaisen 360-arviot johtamisestaan. Kolme alaisvastaajaa määritettiin rajaksi, jotta alaisarvio ei olisi perustunut vain yhden tai kahden ihmisen näkemykseen. Ehdot täyttäviä esihenkilövastaajia oli yhteensä 153, ja heitä arvioineita alaisia 1051. Esihenkilöitä arvioineiden alaisten määrä vaihteli 3–32 välillä ja oli tyypillisimmin 5 (*ka* = 6.8).

Toista tutkimuskysymystä varten aineistosta valittiin kaikki ne esihenkilövastaajat, jotka olivat täyttäneet 360-arvion omasta johtamisestaan sekä tehneet YT-testin. Näitä vastaajia oli yhteensä 195. Tutkimuksen otoksen esihenkilövastaajista 44 oli siis sellaisia, joita oli arvioinut alle kolme alaista.

Perustuen 195 esihenkilön otokseen, vastaajien taustatiedot olivat seuraavanlaiset: esihenkilövastaajista 34.4 % (*n* = 67) oli naisia, 33.8 % (*n* = 66) miehiä ja 31.8 % (*n* = 62) ei ilmoittanut sukupuoltaan. Keski-iältään he olivat 45.5 vuotta (vaihteluväli 26-65 vuotta, *kh* = 8.68) ja johtamiskokemusta heillä oli keskimäärin 12 vuotta (vaihteluväli 0.25-34 vuotta, *kh* = 8.78). Esihenkilöistä 40 %:lla (*n* = 78) johtaminen tapahtui pääosin kasvotusten läsnä työpaikalla, 29.7 %:lla hybridisti (sekä etänä että kasvotusten) (*n* = 58) ja 1 %:lla pääosin etänä (*n* = 2). Tieto johtamisen muodosta puuttui 29.2 %:lta (*n* = 57) vastaajista. Tieto kokemusvuosista johtajana puuttui 36.4 %:lta (*n* = 71) vastaajista ja tieto iästä puuttui 32.3 %:lta (*n* = 63) vastaajista. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen valittujen 151:n esihenkilön osalta luvut ovat hyvin samansuuntaiset. Vastaajien sosiodemografisten piirteiden voidaan nähdä karkeasti vastaavan edustettujen alojen johtajien piirteitä populaatiotasolla.

Aineiston puuttuvien arvojen analyysi paljasti, että itsearvioiden osalta puuttuvia vastauksia oli yhteensä 15 kysymyksessä 1–4, enimmäkseen yksi tai kaksi. Hyväksyttävien puuttuvien arvojen rajaksi asetettiin 1–2. Puuttuvia vastauksia itsearvioiden osalta ilmeni yhteensä kahdeksalla vastaajalla, joista kolmella puuttuvia arvoja oli enemmän kuin yksi tai kaksi. Heidät päätettiin poistaa jatkotarkasteluista. Lopulliseen aineistoon toisen tutkimuskysymyksen osalta päätyi siis 192 vastaajaa.

Alaisten esihenkilöitään koskevista 360-kyselyn vastauksista muodostettiin jokaisen kysymyksen osalta keskiarvo kuvaamaan alaisten arviota esihenkilönsä johtamisesta. Näiden alaisten arvioita kuvaavien 360-muuttujien osalta puuttuvia arvoja ilmeni yhteensä 32:ssa muuttujassa. Puuttuvia arvoja per muuttuja oli 1–2. Esihenkilöitä, joilta puuttui alaisten keskiarvoja joistakin muuttujista, oli yhteensä neljä. Tämänkin aineiston kohdalla hyväksyttyjen puuttuvien arvojen rajaksi asetettiin 1–2. Kaikilta esihenkilövastaajilta, joilta puuttui alaisten keskiarvoja, puuttui vastauksia yli tämän, joten nämä neljä vastaajaa poistettiin jatkoanalyyseistä ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Lisäksi yhdellä osa-aineiston vastaajista oli puuttuvia arvioita itsearvioissa yli sallitun rajan. Lopulliseen aineistoon ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla jäi näin 148 vastaajaa.

3.2 Mittarit ja muuttujat

Esihenkilöiden ja alaisten käsityksiä esihenkilöiden johtamisesta mitattiin Psycon Oy:n kehittämän, Tarja Turtion väitöskirjaa varten muokatun 360-kyselyn avulla (Psycon Oy). Kysely muodostui 54:stä väittämästä koskien esihenkilön strategista (esim. "Tarkastelee asioita pitkällä aikajänteellä"), muutosten (esim. "Suhtautuu uudistuksiin avoimin mielin"), toiminnan (esim. "Tekee päätökset nopeasti") ja ihmisten (esim. "Kuuntelee riittävästi alaisiaan") johtamista, sisältäen lisäksi väittämiä koskien autenttista johtajuutta (esim. "Toimii johdonmukaisesti arvojensa mukaan"). Jokaista väittämää arvioitiin seitsemänportaisella Likert-asteikolla (1 = *kuvaa henkilöä erittäin huonosti,* 7 = *kuvaa henkilöä erittäin hyvin*).

Johtajan itsetuntemusta mitattiin esihenkilön oman 360-arvion ja alaisten arvioiden keskiarvon erotuksella (ks. esim. Herbst & Conradie, 2011). Erotus laskettiin jokaiselle 360-kyselyn 54:lle väittämälle erikseen. Mittari muodostui niin, että mitä lähempänä nollaa erotus oli, sitä yhteneväisempiä esihenkilöiden ja alaisten keskimääräiset arviot olivat, mitä suurempia negatiivisia arvoja mittari sai, sitä enemmän alaiset olivat keskimäärin arvioineet esihenkilöään paremmin kuin hän itse, ja mitä suurempia positiivisia arvoja mittari sai, sitä korkeammin esihenkilö oli itse arvioinut itseään paremmin kuin hänen alaisensa keskimäärin. Toisin sanoen, mitä lähempänä nollaa erotus oli, sitä realistisemmaksi esihenkilön käsitys itsestään johtajana – ja paremmaksi itsetuntemus – tulkittiin, ja mitä kauempana se oli, päinvastoin.

Esihenkilöiden ja esihenkilöiden ja alaisten keskiarvojen erotuksille suoritettiin pääkomponenttianalyysi, jonka perusteella 360-kyselyn väittämistä muodostettiin sen kattamia osa-alueita: strategista, muutosten, toiminnan ja ihmisten johtamista kuvaavat pääkomponentit. Näistä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat jatkoanalyysejä varten.

Johtajan epävarmuutta, itsevarmuutta ja yli-itsevarmuutta mitattiin Psycon Oy:n kehittämällä yli-itsevarmuustestillä (YT-testi) (Psycon Oy). Testi sisälsi 44 yleistietokysymystä erilaisilta alueilta (kuten luonnontieteet, historia, talous; esim. "Minkä maan pääkaupunki Nairobi on?") ja niihin vastattiin valitsemalla kolmesta vaihtoehdosta vastaajan mielestä oikea. Aikaa vastauksen antamiseen oli 20 sekuntia. Testi sisälsi lisäksi jokaisen kysymyksen jälkeen osion, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan liukuvan osoittimen avulla, kuinka varma hän on vastauksestaan asteikolla 1–100 (1 = *"Vastaukseni oli puhdas arvaus",* 100 = *"Olen täysin varma vastauksestani"*). Näin ollen testi pyrkii antamaan tietoa paitsi henkilön oikeiden ja väärien vastausten määrästä yleistietokysymyksiin, myös hänen varmuudestaan koskien oikeita ja vääriä vastauksia. Varmuuden ilmaisemiseen ei ollut aikarajaa. Jatkoanalyysejä varten YT-testin

tuloksista muodostettiin yli-itsevarmuusvinoumaa kuvaava kalibroitu kokonaismuuttuja, jota on alun perin hyödynnetty yli-itsevarmuusvinouman ja persoonallisuuden yhteyksiä tarkastelevassa pro gradussa (Haaparanta, 2019) ja myöhemmin osana YT-testin käyttöä Psycon Oy:ssä sekä myös Ylimaunun pro gradussa (Ylimaunu, 2024). Muuttuja muodostettiin seuraavalla kaavalla (Haaparanta, 2019; Ylimaunu, 2024):

$$Kalibroitu\ yli-itsevarmuus = Kokonaisitsevarmuus - Tarkkuus$$

Missä kokonaisitsevarmuus on laskettu seuraavalla kaavalla:

$$Kokonaisitsevarmuus = \frac{(Varmuus\ oikeissa\ \times\ Oikeat\ vastaukset) + (Varmuus\ väärissä\ \times\ Väärät\ vastaukset)}{Oikeat\ vastaukset\ \times\ Väärät\ vastaukset}$$

Ja tarkkuus seuraavalla kaavalla:

$$Tarkkuus = \frac{Oikeat\ vastaukset}{Oikeat\ vastaukset + Väärät\ vastaukset}$$

Kaavassa yli-itsevarmuusvinoumaa kuvaavan muuttujan muodostamiseksi kaikkia kysymyksiä koskevasta keskiarvoisesta itsevarmuudesta vähennetään oikeiden vastausten määrä (vastaustarkkuus). Näin saadaan muuttuja, joka vertaa vastaajan käsitystä tarkkuudestaan hänen todelliseen tarkkuuteensa. Erilaisista asteikoista johtuen kokonaisitsevarmuus täytyy skaalata alkuperäisestä asteikosta (1–100) samaan asteikkoon varmuuden kanssa (0–1). Tämä toteutettiin jakamalla kokonaisitsevarmuus 100:lla. Lopputuloksena on yli-itsevarmuusvinoumaa mittaava jatkuvia arvoja saava muuttuja (*kalibroitu yli-itsevarmuus*). Muuttujassa arvo nolla kuvaa täydellistä itsevarmuutta (ei yhtään epävarmuutta tai yli-itsevarmuutta), suuremmat negatiiviset arvot suurempaa epävarmuutta ja suuremmat positiiviset arvot suurempaa yli-itsevarmuutta. Mittarin on mahdollista saada arvoja välillä -1–1.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston tilastollinen analyysi suoritettiin SPSS-ohjelmalla (versio 31.0.1.0). 360-kyselyn alaisten vastauksista muodostettiin jokaisen väittämän osalta keskiarvo, jota käytettiin jatkoanalyyseissä. 360-muuttujista muodostettiin taustateorian perusteella ja pääkomponenttianalyysiä hyväksi käyttäen neljä johtamisen eri ulottuvuuksia (strateginen, muutosten, toiminnan ja ihmisten johtaminen) kuvaavaa pääkomponenttia, joista muodostettiin SPSS:n *Compute Variable*-toiminnolla vastaavat keskiarvosummamuuttujat sekä esihenkilöiden omille vastauksille, että esihenkilöiden ja alaisten vastausten erotuksille, eli itsetuntemusmuuttujille. Mukaan summamuuttujiin otettiin pääkomponenttianalyysin perusteella vähintään 0.4 arvolla latautuneet teoreettisen viitekehyksen mukaiset komponentit. Summamuuttujille suoritettiin reliabiliteettianalyysi ja reliabiliteettiä kuvaavat Cronbachin alfat näkyvät taulukossa 1 ja ne osoittautuivat kaikkien summamuuttujien osalta hyviksi ($\alpha \leq 0.8$) tai erinomaisiksi ($\alpha \leq 0.9$).

TAULUKKO 1

Pääkomponenttien perusteella muodostettujen summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa)

Summamuuttuja	α	m*n*	*n*
Itsetuntemus: Muutosvalmius	0.903	9	148
Itsetuntemus: Strateginen johtaminen	0.915	8	146
Itsetuntemus: Toiminnan johtaminen	0.921	10	148
Itsetuntemus: Ihmisten johtaminen	0.964	25	148
Minäkäsitys: Muutosvalmius	0.860	9	192
Minäkäsitys: Strateginen johtaminen	0.873	8	189
Minäkäsitys: Toiminnan johtaminen	0.874	10	190
Minäkäsitys: Ihmisten johtaminen	0.925	25	192

Huom. α = Cronbachin alfa
mn = muuttujien lukumäärä pääkomponentissa
n = esihenkilövastaajien lukumäärä

Aineisto jaettiin yli-itsevarmuusmuuttujan tulosten perusteella kolmeen luokkaan: epävarmat, itsevarmat ja yli-itsevarmat. Luokat muodostettiin ottamalla itsevarmojen luokkaan mukaan yli-itsevarmuusmuuttujan suhteen –5 % – +5 % nollan molemmin puolin arvoja saaneet vastaajat, eli ne vastaajat, jotka olivat osanneet tarkimmin arvioida omien vastaustensa

paikkansapitävyyttä keskimäärin. Tätä alempia arvoja saaneet luokiteltiin epävarmoiksi ja tätä korkeampia arvoja saaneet yli-itsevarmoiksi. Tutkittavien jakautuminen luokkiin itsetuntemuksen tarkastelussa näkyy taulukosta 2 ja minäkäsityksen osalta taulukossa 3. Suurin osa vastaajista kuului epävarmojen ryhmään ja vähemmistö yli-itsevarmojen ryhmään.

TAULUKKO 2

Esihenkilövastaajien jakautuminen yli-itsevarmuusvinoumaluokkiin itsetuntemus-aineistossa (n = 148)

Ryhmä	n	%	Mediaani	ka	kh	Minimi	Maksimi	Kvartaaliväli
Epävarmat	71	48.0 %	-0.14	-0.17	0.10	-0.56	-0.05	0.11
Itsevarmat	43	29.1 %	-0.01	-0.01	0.03	-0.05	0.05	0.06
Yli-itsevarmat	34	23.0 %	0.10	0.11	0.06	0.05	0.27	0.07

TAULUKKO 3

Esihenkilövastaajien jakautuminen yli-itsevarmuusvinoumaluokkiin minäkäsitys-aineistossa (n = 192)

Ryhmä	n	%	Mediaani	ka	kh	Minimi	Maksimi	Kvartaaliväli
Epävarmat	99	51.6 %	-0.14	-0.16	0.09	-0.56	-0.05	0.11
Itsevarmat	55	28.6 %	-0.01	-0.01	0.03	-0.05	0.05	0.05
Yli-itsevarmat	38	19.8 %	0.10	0.11	0.05	0.05	0.27	0.06

Koska 360-muuttujista muodostettujen summamuuttujien jakaumat osoittautuivat vinoiksi eikä normaalijakautuneisuuden oletus näin ollen täyttynyt, ja koska kyse oli mielipideasteikollisista muuttujista, joiden käsittely jatkuvina muuttujina voidaan asettaa kyseenalaiseksi (ks. esim. Jamieson, 2004) tarkasteltiin ryhmien (epävarmat, itsevarmat, yli-itsevarmat) välisiä eroja parametrittoman Kruskall-Wallisin testin avulla. Tarkasteluissa ryhmiä vertailtiin esihenkilöiden omien vastausten keskiarvosummamuuttujien sekä itsetuntemusta eri johtamisen osa-alueilla kuvaavien summamuuttujien suhteen.

4 TULOKSET

4.1 Kuvailevat tulokset

Kalibroitu kokonaisitsevarmuus sai aineistossa keskimäärin arvon -0.06 (mediaani -0.06, vaihteluväli -0.56 – 0.27, *kh* = 0.13, *n* = 192), mikä tarkoittaa sitä, että tutkittavat esihenkilöt osoittivat keskimäärin enemmän ali-itsevarmuutta kuin yli-itsevarmuutta, mutta sijoittuivat kuitenkin suhteellisen lähelle keski-itsevarmuutta ilmentävää nollapistettä. Aineisto oli kuitenkin painottunut epävarmuuden suuntaan. Esihenkilöiden ja alaisten arvioiden erotuksesta muodostettujen, eli itsetuntemusta kuvaavien summamuuttujien tunnusluvut käyvät ilmi taulukosta 4.

TAULUKKO 4

Itsetuntemus-summamuuttujien tunnusluvut (n = 148)

Itsetuntemus-summamuuttuja	Mediaani	*ka*	*kh*	Minimi	Maksimi
Muutosvalmius	-0.01	-0.05	0.81	-3.44	2.08
Strateginen johtaminen	0.06	-0.03	0.93	-4.58	2.05
Toiminnan johtaminen	0.02	0.01	0.91	-3.83	1.98
Ihmisten johtaminen	0.02	0.06	0.87	-3.37	2.38

Kuten taulukosta nähdään, ovat alaiset arvioineet esihenkilöiden muutosvalmiutta ja strategista johtamista keskimäärin hieman korkeammaksi kuin esihenkilöt itse (tosin strategisen johtamisen kohdalla on huomioitava ero keskiarvon ja mediaanin välillä, mikä kertoo jakauman vinoudesta), ja esihenkilöt arvioineet toiminnan johtamista ja ihmisten johtamista hieman korkeammaksi kuin alaiset. Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden ja alaisten arviot olivat kuitenkin keskimäärin hyvin yhteneväisiä kaikilla johtamisen osa-alueilla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston esihenkilöiden itsetuntemus voidaan todeta keskimäärin hyväksi kaikilla tutkituilla johtamisen osa-alueilla. Aineistosta löytyi kuitenkin myös vaihtelua, ja joidenkin kohdalla alaiset olivat arvioineet esihenkilöitään myönteisemmin jopa 4–5 askelman verran. Jakaumasta huomataan myös, että erotukset olivat suurempia tähän suuntaan, eli alaiset olivat arvioineet esihenkilöitään myönteisemmin kuin he itse, verrattuna siihen, että esihenkilöt olisivat arvioineet itseään korkeammalle kuin alaiset. Tämä kertoo siitä, että johtajilla oli ennemmin taipumusta itsensä aliarviointiin kuin yliarviointiin suhteessa alaisten näkemyksiin.

Esihenkilöiden itsearvioiden tunnusluvut summamuuttujien suhteen näkyvät taulukosta 5. Tutkittavat esihenkilöt arvioivat johtamistaan keskiarvoisesti ja tyypillisesti positiivisesti kaikilla johtamisen osa-alueilla, eivätkä arviot eronneet suuresti toisistaan eri johtamisen osa-alueiden osalta. Keskimäärin ja tyypillisesti korkeimmaksi esihenkilöt arvioivat kuitenkin muutosvalmiutensa, ja matalimmaksi toiminnan johtamisen.

TAULUKKO 5

Esihenkilöiden itsearvioiden tunnusluvut (n = 192)

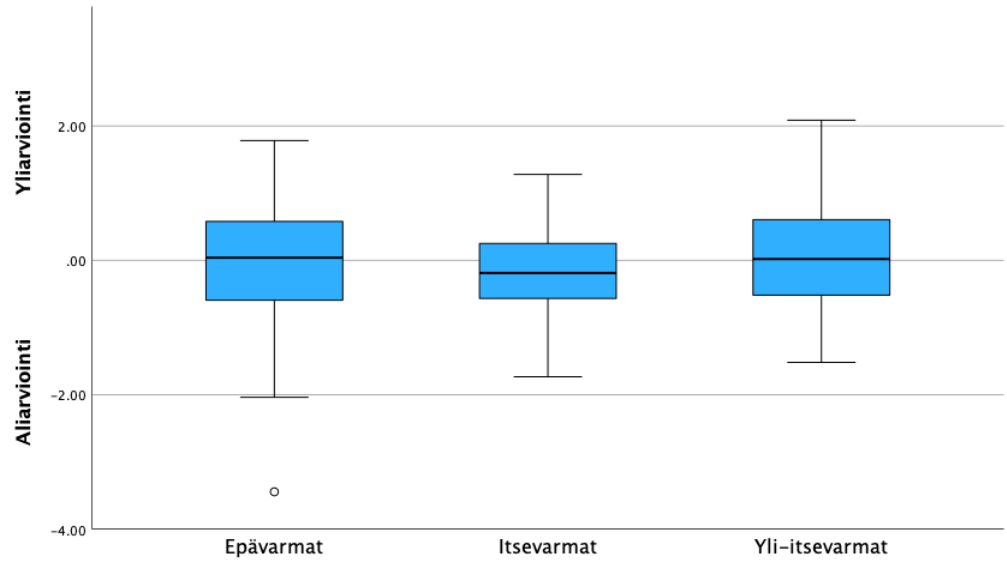
Minäkäsitys-summamuuttuja	Mediaani	*ka*	*kh*	Minimi	Maksimi
Esihenkilön muutosvalmius	5.78	5.72	0.64	3.33	6.89
Esihenkilön strateginen johtaminen	5.75	5.67	0.73	2	7
Esihenkilön toiminnan johtaminen	5.60	5.53	0.68	2.80	7
Esihenkilön ihmisten johtaminen	5.72	5.66	0.59	3.36	6.92

4.2 Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan itsetuntemukseen

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten yli-itsevarmuusvinouma on yhteydessä johtajan itsetuntemukseen. Alla olevissa kuvioissa 1–4 on kuvattu ryhmien väliset erot johtajan itsetuntemuksessa *boxplot*-kuvaajien avulla johtamisen eri osa-alueilla. Epävarmojen, itsevarmojen ja yli-itsevarmojen johtajien ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa itsetuntemuksessa minkään johtamisen osa-alueen osalta epäparametrisen Kruskall-Wallisin testin perusteella.

KUVA 1

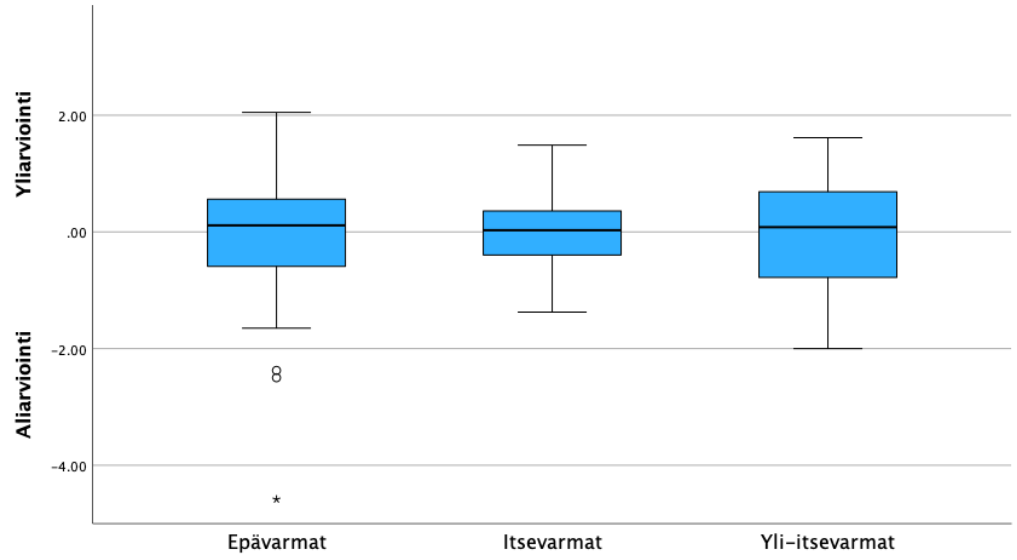
Esihenkilön itsetuntemus (oman ja alaisten arvioiden ka:n vastaavuus) muutosjohtamisessa



Kuvasta 1 nähdään, että itsevarmat johtajat aliarvioivat kykyään muutosjohtajina suhteessa alaisten arvioihin enemmän kuin epävarmat tai yli-itsevarmat, ja että heidän arvioidensa vastaavuuden vaihteluväli oli kaikista pienin, eli itsetuntemuksessa oli vähiten hajontaa yli- tai aliarvioinnin suuntaan. Muutosjohtamisen osa-alueella johtajan itsetuntemuksessa ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 1.52$, $p = .469$.

KUVA 2

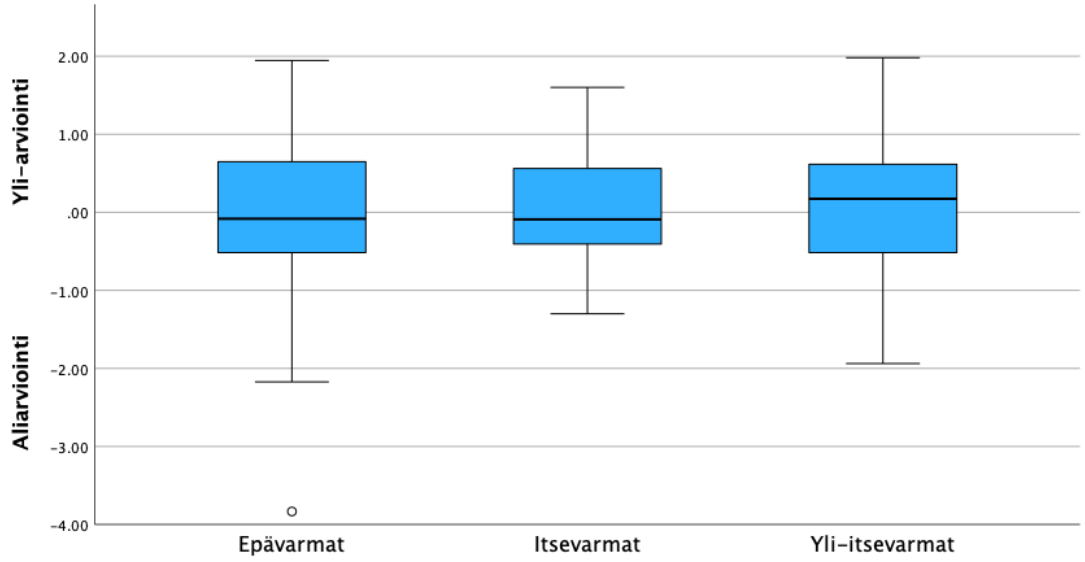
Esihenkilön itsetuntemus (oman ja alaisten arvioiden ka:n vastaavuus) strategisessa johtamisessa



Kuva 2 osoittaa, että kaikissa ryhmissä itsetuntemus strategisen johtamisen osalta oli hyvää. Hajonta, eli suhteellinen yli- tai aliarviointi oli kuitenkin jälleen pienintä itsevarmojen ryhmän osalta ja sekä suhteellinen ali- että yli-arviointi oli suurinta yli-itsevarmojen ryhmän osalta. Strategisen johtamisen osa-alueella johtajan itsetuntemuksessa ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 0.05$, $p = .975$.

KUVA 3

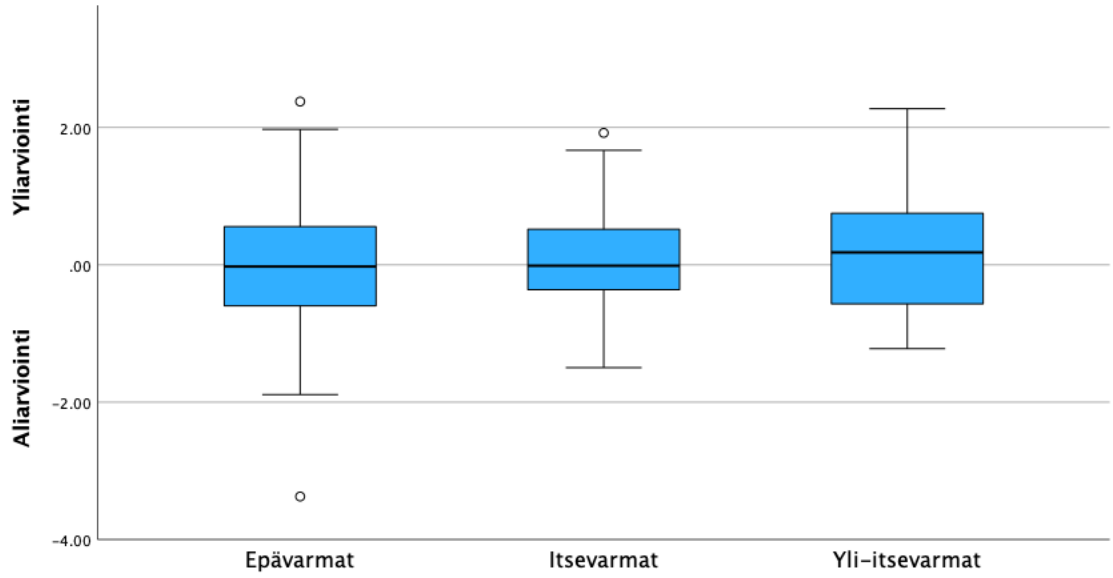
Esihenkilön itsetuntemus (oman ja alaisten arvioiden ka:n vastaavuus) toiminnan johtamisessa



Kuvasta 3 nähdään, että toiminnan johtamisen osalta epävarmat ja itsevarmat johtajat osoittivat tyypillisemmin ennemmin aliarviointia suhteessa alaisten arvioihin, ja yli-itsevarmat yliarviointia. Toiminnan johtamisen osa-alueella johtajan itsetuntemuksessa ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 0.23$, $p = .891$.

KUVA 4

Esihenkilön itsetuntemus (oman ja alaisten arvioiden ka:n vastaavuus) ihmisten johtamisessa



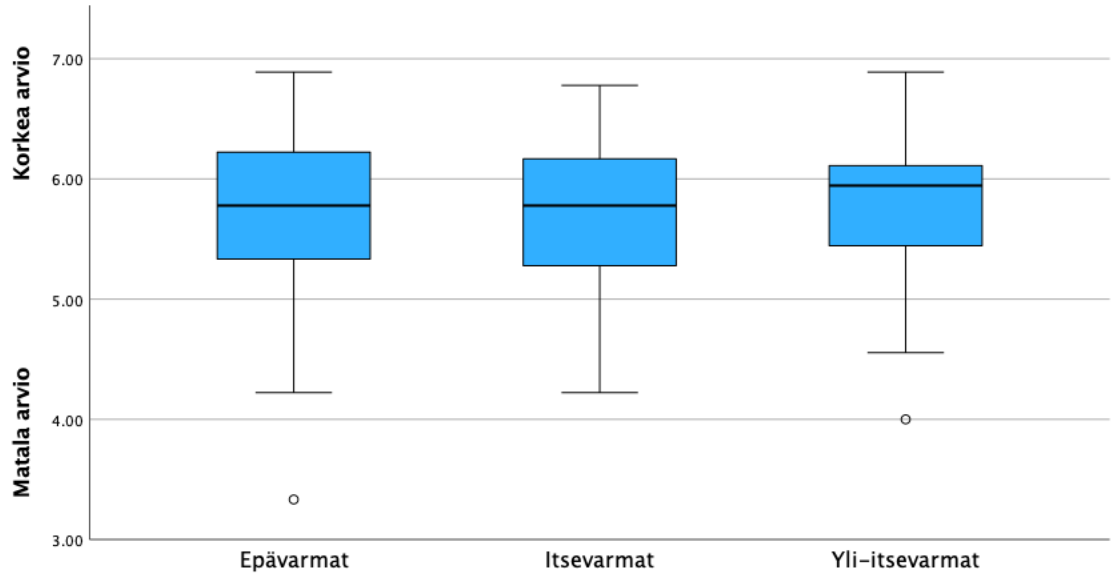
Kuva 4 osoittaa, että epävarmojen ja itsevarmojen johtajien itsetuntemus ihmisten johtamisessa oi tyypillisesti hyvää, ja hajonta ali- tai yli-arvioinnin suhteen pienintä itsevarmojen ryhmässä. Yli-itsevarmat johtajat taas osoittivat tyypillisemmin enemmän yliarviointia ihmisten johtamisessa suhteessa alaisten arvioihin. Ihmisten johtamisen osa-alueella johtajan itsetuntemuksessa ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 0.25$, $p = .881$.

4.3 Yli-itsevarmuusvinouman yhteys johtajan minäkäsitykseen

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten yli-itsevarmuusvinouma on yhteydessä johtajan minäkäsitykseen. Alla esitetyissä kuvioissa 5–8 on esitetty ryhmien väliset erot johtajan minäkäsityksessä *boxplot*-kuvaajien avulla johtamisen eri osa-alueissa. Epävarmojen, itsevarmojen ja yli-itsevarmojen johtajien ryhmien välillä ei ilmennyt tilastollisesti merkitsevää eroa johtajan minäkäsityksessä minkään johtamisen osa-alueen osalta epäparametrisen Kruskall-Wallisin testin perusteella.

KUVA 5

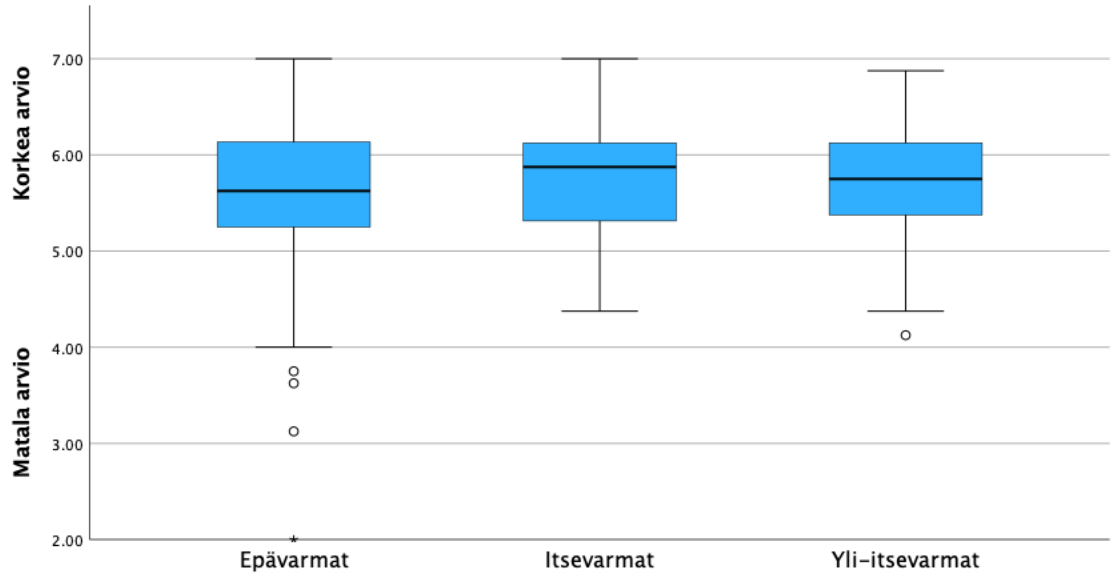
Esihenkilön käsitys kyvykkyydestään muutosjohtamisessa



Kuvasta 5 nähdään, että yli-itsevarmojen johtajien käsitys kyvykkyydestään muutosjohtamisessa, oli tyypillisesti korkeampi kuin epävarmojen ja itsevarmojen johtajien, joiden käsitykset vastasivat tyypillisesti melko lailla toisiaan. Muutosjohtamisen osa-alueella johtajan käsityksessä johtamiskyvykkyydestään ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 0.75$, $p = .688$.

KUVA 6

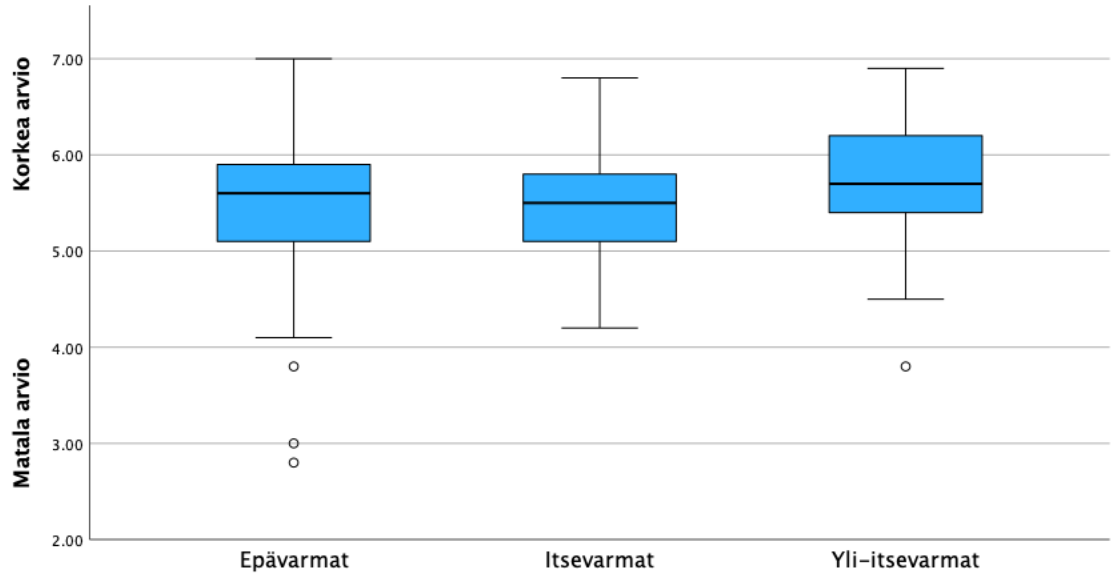
Esihenkilön käsitys kyvykkyydestään strategisessa johtamisessa



Kuvasta 6 nähdään, että epävarmojen johtajien käsitys kyvykkyydestään strategisessa johtamisessa oli tyypillisesti alhaisempi kuin itsevarmoilla ja yli-itsevarmoilla. Korkeimmalle tällä johtamisen osa-alueella arvioivat tyypillisesti itsevarmat johtajat. Lisäksi johtajat, joiden käsitys omasta kyvykkyydestään strategisessa johtamisessa oli kaikista matalin, sijoittuivat epävarmojen ryhmään. Strategisen johtamisen osa-alueella johtajan käsityksessä johtamiskyvykkyydestään ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 0.39$, $p = .821$.

KUVA 7

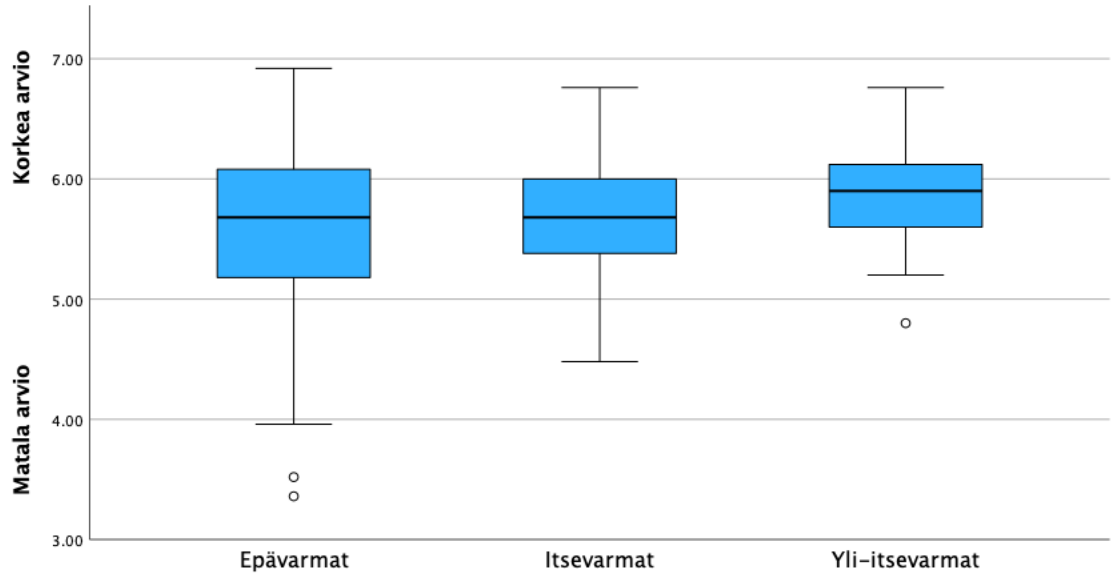
Esihenkilön käsitys kyvykkyydestään toiminnan johtamisessa



Kuva 7 osoittaa, että yli-itsevarmojen johtajien käsitykset kyvykkyydestään toiminnan johtamisessa olivat kaikista korkeimpia yli-itsevarmojen johtajien ryhmässä. Lisäksi kaikista heikoimmaksi itsensä tällä osa-alueella arvioineet johtajat asettuivat epävarmojen johtajien ryhmään. Toiminnan johtamisen osa-alueella johtajan käsityksessä johtamiskyvykkyydestään ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 2.81$, $p = .245$.

KUVA 8

Esihenkilön käsitys kyvykkyydestään ihmisten johtamisessa



Kuva 8 osoittaa, että ihmisten johtamisen osalta epävarmojen ja itsevarmojen johtajien käsitykset kyvykkyydestään vastasivat tyypillisesti toisiaan, mutta epävarmojen johtajien ryhmässä osalla johtajista oli myös hyvin heikko käsitys omasta kyvykkyydestään tällä osa-alueella. Ryhmistä kaikista kyvykkäin käsitys itsestään ihmisten johtamisessa oli yli-itsevarmoilla johtajilla. Ihmisten johtamisen osa-alueella johtajan käsityksessä johtamiskyvykkyydestään ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa ryhmien välillä epäparametrisen Kruskall-Wallis -testin perusteella $H(2) = 4.96$, $p = .084$.

5 POHDINTA

5.1 Tulokset suhteessa hypoteeseihin ja aiempaan tutkimukseen

Sekä johtajan yli-itsevarmuusvinoumalla, itsetuntemuksella että johtajan käsityksellä itsestään eli minäkäsityksellä on ajateltu selittävän johtajuustutkimuksen parissa olevan suurta merkitystä johtajana menestymiselle. Niiden välisiä yhteyksiä on kuitenkin empiirisesti tutkittu vähän, mihin tämä tutkimus pyrki vastaamaan.

Tässä tutkimuksessa mitatulla yli-itsevarmuusvinoumalla ei havaittu merkitsevää yhteyttä johtajan itsetuntemukseen tai minäkäsitykseen. Vaikka ryhmien välisten erojen graafinen tarkastelu osoitti, että yli-itsevarmat johtajat osoittivat taipumusta hienoiseen itsensä yliarviointiin suhteessa alaisiin strategisen, toiminnan ja ihmisten johtamisen osa-alueilla ja omasivat tyypillisimmin itsestään käsityksen kyvykkäämpänä johtajana kuin epävarmat kaikilla johtamisen osa-alueilla, eivät ryhmien väliset erot kuitenkaan olleet niin suuria, että ne olisivat osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi. Näin ollen tulosten graafinen tarkastelu viittasi sinänsä hypoteesien H1a, H1b ja Hb2 suuntaan, mutta tilastollisen merkitsevyyden puuttuessa, ne eivät kuitenkaan toteutuneet.

Se, että kaikista alhaisimmat käsitykset omasta johtamiskyvykkyydestään kaikilla tutkituilla johtamisen osa-alueilla omaavat johtajat kuuluivat epävarmojen ryhmään, voisi viitata siihen, että johtajan epävarmuuden ja negatiivisen minäkäsityksen väliltä saattaisi löytyä jokin yhteys, kuten taipumus arvioida omaa osaamistaan pessimistisemmin. Tämä oletus olisi linjassa aiempien havaintojen kanssa siitä, että epävarmuudella ja neuroottisuudella eli taipumuksella itseen kohdistuvaan huoleen ja itsekritiikkiin, on havaittu yhteys (Mayer ym., 2020). Vastaavasti tässä tutkimuksessa havaittu viitteellinen yhteys johtajien yli-itsevarmuuden ja positiivisempien minäkäsitysten välillä on linjassa aiempiin havaintoihin, joissa yli-itsevarmuudella ja (yli-)optimismilla ja narsismilla on havaittu yhteys (ks. Fleenor ym., 2010; Mayer ym., 2020).

Hypoteesissa H2a oletettiin, että epävarmat johtajat olisivat arvioineet itseään tyypillisesti alhaisemmin kuin alaiset keskimäärin, mutta tämäkään hypoteesi ei saanut tukea, sillä epävarmat esihenkilöt ilmensivät aineiston perusteella tyypillisesti osuvaa itsetuntemusta muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen osa-alueella, yliarvioivat itseään suhteessa alaisten arvioihin strategisessa johtamisessa ja aliarvioivat itseään ainoastaan toiminnan johtamisen osa-alueella. Erot ali- ja yliarvioinnissa olivat kuitenkin hyvin pieniä, eikä ryhmien välillä havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

Hypoteesin H3a, jonka mukaan itsevarmojen johtajien odotettiin ilmentävän kaikista parhainta itsetuntemusta eli osoittavan suurinta yhtäpitävyyttä itsearvion ja alaisten keskimääräisten arvioiden välillä, osalta tulos ei myöskään vastannut täysin hypoteesia. Itsevarmat johtajat osoittivat graafisen tarkastelun perusteella epävarmoja tai yli-itsevarmoja parempaa itsetuntemusta ainoastaan strategisessa johtamisessa. Muutosjohtamisessa he osoittivat aliarviointia, kun taas epävarmat ja yli-itsevarmat ilmensivät parempaa itsetuntemusta tällä osa-alueella. Toiminnan johtamisessa itsevarmat osoittivat kutakuinkin yhtä paljon aliarviointia kuin epävarmat, ja ihmisten johtamisessa yhtä paljon osuvuutta kuin epävarmat. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan olleet millään osa-alueella tilastollisesti merkitsevät, eli tulokset ovat ainoastaan viitteellisiä eikä hypoteesin voida nähdä toteutuneen.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tässä tutkimuksessa käytetyllä yli-itsevarmuustestillä mitatulla yli-itsevarmuusvinoumalla ei ollut merkitsevää yhteyttä johtajan itsetuntemukseen tai johtajan minäkäsitykseen. Tämä voi kertoa joko siitä, että ilmiöiden välillä ei todellisuudessa ole yhteyttä, tai että yhteyttä ei pystytty tutkimuksen rajoituksista johtuen tässä tutkimuksessa osoittamaan.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimusasetelman vahvuuksiksi voidaan nähdä se, että tutkittavat edustivat eri organisaatioita, ja miesten ja naisten osuus oli aineistossa hyvin tasaisesti edustettuna, mikä lisää tulosten yleistettävyyttä. Aineisto kerättiin myös todellisuudessa johtamis- ja esihenkilötyötä tekeviltä ja heidän alaisiltaan koskien tosielämän kokemuksia johtamisesta, mikä voidaan nähdä tutkimuksen vahvuutena.

Asetelmaan liittyy kuitenkin myös monia rajoitteita. Ensinnäkin tutkimus toteutettiin korona-aikana, jolloin johtamista toteutettiin poikkeusoloissa ja mahdollisesti etänä johtaen, joka on voinut poiketa tavanomaisesta, lisätä esimerkiksi johtajien ja alaisten turvattomuutta, stressiä ja kuormittuneisuutta ja vaikuttaa tuloksiin. Tämän tutkimuksen yksi heikkous liittyykin siihen, ettei siinä ole huomioitu johtamismuodon (lähi/etä/hybridi) merkitystä aineiston käyttöön liittyvien rajausten vuoksi. Myöskään muita taustamuuttujia, kuten ikää, sukupuolta tai johtamiskokemuksen määrää ei samasta syystä ole voitu ottaa tässä tutkimuksessa huomioon. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat myös kansallisesti ja maantieteellisesti rajatulta alueelta (Suomi, Pirkanmaa), mikä puolestaan heikentää tulosten yleistettävyyttä tältä osin. Tutkimuksessa ei näin ollen pystytty huomioimaan mahdollisia kulttuurien välisiä eroja, joiden olemassaolo on yli-itsevarmuuden osalta aiemmissa tutkimuksissa todettu (ks. Fleenor

ym., 2010). Aineiston koko, vaikkakin se oli käytettyihin tilastollisiin menetelmiin riittävä, oli suhteellisen pieni, ja näin myös vertailtavat ryhmät jäivät verrattain pieniksi, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. Yksi tutkimuksen rajoituksista liittyy myös tutkimuksen poikkileikkausasetelmaan, joka ei pysty tarjoamaan tietoa ilmiöiden välisisistä syy-seuraus-, eli kausaalisuhteista, vaan ainoastaan tuottamaan korrelatiivista tietoa ilmiöiden välisistä suhteista.

Yhtenä tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä se, että tilastollisten analyysien suhteen pääkomponenttianalyysin perusteella muodostettujen summamuuttujien reliabiliteetit osoittivat vähintään hyvää sisäistä validiteettia, mikä kertoo niiden toimivuudesta. Toisaalta kuitenkin 360-mittauksen suhteellisen karkea jako neljään johtamisen osa-alueeseen saattoi jättää joitakin hienovaraisempia ja mahdollisesti kiinnostavia eroja johtamisen eri osa-alueisiin (esim. palautteen vastaanottamiseen, jämäkkyyteen, tavoitteiden asettamiseen, osallistamiseen jne.) liittyen huomiotta. Tutkimuksessa ei myöskään huomioitu pääkomponenttianalyysin osalta vastaavaa pääkomponenttirakennetta johtajien ja alaisten käsitysten suhteen 360-vastauksissa esimerkiksi konfirmatorisen faktorianalyysin avulla tai pyritty varmistumaan siitä, että johtajan ja alaisten käsitykset arvioitavista ilmiöistä johtamisen suhteen vastaavat toisiaan ennen vertailun tekoa itsetuntemuksen määrittämiseksi (ks. Vilkinas, 2016). Tapa, jolla tutkimuksessa määriteltiin itsetuntemus, oli myös hyvin yksinkertaistettu, eikä se noudattanut aiempien tutkimusten käyttämiä monimutkaisempia menettelytapoja (esim. Church, 1997).

Tutkimukseen tuo epävarmuutta myös yli-itsevarmuuden mittaamiseen käytetty testi, joka on vielä suhteellisen uusi ja verrattain vähän validoitu tutkimuskäytössä. Itsevarmuuden ja yli-itsevarmuuden mittaamiseen liittyy yleisesti ottaen paljon ongelmallisuutta, sillä mikäli itsevarmuuden käsite johdetaan Banduran sosiaalikognitiivisen teorian (1997) pohjalta minäpystyvyyden käsitteestä, huomataan, että kyse on perustavanlaatuisesti hyvin tilanne- ja kontekstisidonnaisesta, dynaamisesta ilmiöstä. Tämä aiheuttaa sen, että ilmiötä voi olla erittäin vaikea vangita henkilöarvioinnin kontekstissa yleisluontoiseen mittariin ja sen käsittely ikään kuin pysyvämmän kaltaisena piirteenä on ristiriidassa ilmiön käsitteen määrittelyn kanssa (ks. esim. Leary & Tangney, 2012), millä voi olla vaikutusta myös tällaisen mittarin ennustekykyyn. Tutkimuksessa käytetyssä yli-itsevarmuusmittarissa ei myöskään huomioitu yleistietokysymysten eli käytettyjen tehtävien vaikeusastetta, millä on aiempien tutkimusten perusteella havaittu olevan merkitystä yli-itsevarmuudelle (ks. esim. Kruger & Dunning, 1999; Moore & Healy, 2008) Se, ettei käytetty mittari ole pystynyt huomioimaan näitä ulottuvuuksia, on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, ja niihin on siksi syytä suhtautua varauksella. Voikin olla,

että kuten minäpystyvyyden mittaamisessa, myös yli-itsevarmuuden mittaamisessa tulisi ottaa konteksti tarkemmin huomioon.

Itsetuntemuksen mittaamisen tapaan liittyy myös rajoituksia. Itsearvion ja toisten arvioiden yhtäpitävyyden (*self-other agreement, SOA*) käyttäminen itsetuntemuksen mittarina voidaan nähdä hyvin rajallisena tapana käsittää ja operationalisoida itsetuntemusta ja siihen liittyy haasteita (ks. esim. Fletcher & Bailey, 2003; Taylor, 2010; Vilkinas, 2016). Tutkimuksessa käytetyn mittarin ei voidakaan ajatella kyenneen vangitsemaan itsetuntemusta kaikessa moniulotteisuudessaan. Tässä tapauksessa se kuvasti lähinnä johtajien ja alaisten arvioiden vastaavuutta eri johtamisen ulottuvuuksien suhteen keskiarvoisella ja yleisellä tasolla. Alaisten vastausten käsittely keskiarvona ja ainoastaan keskiarvon vertaaminen johtajan käsitykseen voi peittää alleen eroja, joita olisi saatettu tavoittaa esimerkiksi verrattaessa yksittäisiä vastauksia johtajan vastauksiin tai käytettäessä tarkempia ja hienostuneempia matemaattisia ja tilastotieteellisiä menetelmiä, joita tämä tutkimus ei ottanut huomioon (ks. esim. Church, 1997). Tutkimus ei myöskään huomioinut kuin alaisten näkemykset, ja esimerkiksi johtajan oman esihenkilön, kollegojen tai yhteistyökumppaneiden arvioinnin ottaminen huomioon olisi voinut tuottaa toisenlaisia tuloksia. Johtajan minäkäsitys on toinen, kokonaisuudessaan hyvin moniulotteinen ja dynaaminen kokonaisuus, ja tämä tutkimus on tarjonnut vain hyvin rajallisen tavan tarkastella myös sitä. Nämä näkökulmat on otettava huomioon myös tulosten tulkinnassa.

5.3 Tulosten merkitys, jatkotutkimusaiheet ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, ettei johtajan yli-itsevarmuusvinoumalla, itsetuntemuksella ja minäkäsityksellä voida osoittaa olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tässä tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä ja mittareilla. Tutkimus tarjoaakin pohjaa lisätutkimuksen tarpeelle ja kehitystyölle niin tutkimuksen kuin käytännön henkilöarviointityön parissa. Tutkimus olisi syytä toistaa käyttäen tarkennettua yli-itsevarmuusvinouman mittaria ja suurempaa sekä monipuolisempaa tutkimusaineistoa. Lisäksi johtajan itsetuntemusta ja minäkäsitystä olisi syytä tarkastella monipuolisemmin menetelmin. Johtajan itsetuntemuksen osalta olisi tärkeää ottaa huomioon myös johtajan itsetuntemukselle tärkeä toinen komponentti, eli johtajan käsitys siitä, kuinka toiset hänet näkevät (Taylor, 2010).

Näkisin, että johtajan minäkäsityksen tarkastelu voisi hyötyä erityisesti myös laadullisesta tarkastelusta määrällisen rinnalla. Yksi käytännöllinen jatkotutkimusehdotus olisikin täydentää tätä tutkimusta hyödyntämällä myös aineiston laadullisia vastauksia, joissa esihenkilöt

kuvailevat sanallisesti käsitystään itsestään johtajana sekä heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Sanallisen kuvailun ja laadullisen analyysin kautta saatettaisiin tavoittaa johtajan minäkäsityksestä jotain sellaista, johon yksinkertainen mielipideasteikollinen määrällinen mittaustapa ei pysty.

Yksi tämän tutkimuksen tuloksista noussut huomio on sen viitteelliset löydökset graafisen tarkastelun perusteella siihen suuntaan, että epävarmuuden ja negatiivisen johtajan minäkäsityksen välillä saattaisi olla yhteys. On esimerkiksi havaittu, että yleisen minäpystyvyysmittarin (jolla voidaan nähdä yhtäläisyyksiä yleiseen yli-itsevarmuusmittariin, mutta näiden erottelu vaatisi kuitenkin oman selvityksensä) selitysvoima ei voita tarkempia minäpystyvyyden mittareita, ja että yleinen minäpystyvyys, hallintakäsitys (*locus of control*), itsetunto ja neuroottisuus olivat vahvasti yhteydessä, ja yhteyttä selitti yksi tekijä niin, ettei edellä mainituilla tekijöillä ollut yksittäin juurikaan selitysvoimaa (Leary & Tangney, 2012, 201). Tämä saattaisi antaa jotakin viitettä taustalla mahdollisesti olevasta yhteisestä selittäjästä, ja havainto asettaa kysymyksen myös siitä, millaisten käsitteiden, piirteiden ja ominaisuuksien tarkastelu ja mittaaminen on kaikista tarkoituksenmukaisinta ja selitysvoimaisinta myös henkilöarvioinnin, kuten johtajan soveltuvuuden arvioinnin kontekstissa. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta yhteyttä ei kuitenkaan voida todeta ja aihe vaatisi jatkotutkimusta.

Kaiken kaikkiaan johtamisen tutkimuksen ja henkilöarvioinnin parissa on syytä tehdä jatkossakin töitä johtajan toimintaan ja menestykseen potentiaalisesti vaikuttavien tekijöiden, kuten johtajan yli-itsevarmuusvinouman, itsetuntemuksen ja minäkäsityksen, sekä niiden vaikutuksen tunnistamiseksi, ja niitä mittaamaan kykenevien relevanttien menetelmien kehittämiseksi. Kehitettyjen yli-itsevarmuusvinoumaa mittaavien mittareiden osalta olisi tärkeää tarkastella lisäksi sitä, millainen yhteys niillä on muihin johtamisen kannalta merkityksellisiin tekijöihin, sekä myös pitkittäistutkimusten avulla sitä, millainen vaikutus johtajan havaitulla yli-itsevarmuudella tai epävarmuudella on käytännön johtamisen kontekstissa. Emme vielä tiedä myöskään sitä, missä tarkalleen ottaen menee niin sanotun haitallisen ali- tai yli-itsevarmuuden raja. Työ yli-itsevarmuuden mittaamisen kehittämisen ja sen johtamisen kannalta merkityksellisten yhteyksien selvittämisen osalta saa siis jatkua.

6 Lähteet

Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – "successful" leadership studies. *The Leadership Quarterly, 31*(6), 101439. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439

Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*(4), 718–735. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/a0029395

Atwater, L. E., Brett, J. F., & Waldman, D. (2003). Understanding the benefits and risks of multisource feedback within the leadership development process. Teoksessa Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (toim.) *The Future of Leadership Development* (s. 89–106). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410608895

Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. M. (2005). Self-Other Agreement: Comparing its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(1), 25–40. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00297.x

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology, 45*(1), 141. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x

Axelrod, S. D. (2012). "Self-Awareness": At the Interface of Executive Development and Psychoanalytic Therapy. *Psychoanalytic Inquiry*, *32*(4), 340–357. https://doi.org/10.1080/07351690.2011.609364

Azambuja, R., & Islam, G. (2019). Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation. *Human Relations, 72*(3), 534–564. https://doi.org/10.1177/0018726718785669

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. W. H. Freeman and Company.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(3), 157–161. https://doi.org/10.1108/01437730010325040

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. p.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology, 40*(4), 437–454. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01002.x

Baumeister, R. F. (2005). *The cultural animal : human nature, meaning, and social life.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195167030.001.0001

Beerel, A. (2009). *Leadership and change management.* SAGE. https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=743624

Belcher, D. (13.2.2024) *The Case for Leadership Character.* Harvard Business Impact. https://www.harvardbusiness.org/insight/the-case-for-leadership-character/

Belmi, P., Neale, M. A., Reiff, D., & Ulfe, R. (2020). The social advantage of miscalibrated individuals: The relationship between social class and overconfidence and its implications for class-based inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *118*(2), 254–282. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/pspi0000187

Berno, B., Klößner S., Lochmüller, M., & Heiko, R. (2020). The strength of weak leaders: An experiment on social influence and social learning in teams. *Experimental Economics, 23*(2), 259-293. https://doi.org/10.1007/s10683-019-09614-1

Berson, Y., & Sosik, J. J. (2007). The Relationship Between Self—Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes. *Group & Organization Management, 32*(6), 675–698. https://doi.org/10.1177/1059601106288068

Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-Confidence and Personal Motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, *117*(3), 871–915. http://www.jstor.org/stable/4132491

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 515–549. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6

Boussaidi, R. (2022). Implications of the overconfidence bias in presence of private information: Evidence from MENA stock markets. *International Journal of Finance and Economics, 27*(3), 3660–3678. https://doi.org/10.1002/ijfe.2343

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : a model for effective performance*. Wiley.

Brown, J. D. (1986). Evaluations of Self and Others: Self-Enhancement Biases in Social Judgments. *Social Cognition, 4*(4), 353–376. https://doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.353

Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity Theory*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195388275.001.0001

Butler, A. M., Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2014). The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation. *International Journal of Intercultural Relations, 40,* 87–98. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.12.007

Caldwell, C. (2009). Identity, Self-Awareness, and Self-Deception: Ethical Implications for Leaders and Organizations. *Journal of Business Ethics, 90*(3), 393–406. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0424-2

Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(3), 538–549. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/0022-3514.59.3.538

Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education, 46*(1), 140–177. https://doi.org/10.1177/1052562921990065

Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management, 39*(3), 453–471. https://doi.org/10.1177/0312896213503665

Cheng, J. T., Anderson, C., Tenney, E. R., Brion, S., Moore, D. A., & Logg, J. M. (2021). The social transmission of overconfidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, *150*(1), 157–186. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/xge0000787

Church, A. H. (1997). Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *82*(2), 281–292. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/0021-9010.82.2.281

Collett, S. (16.5.2022). *The rise of servant leadership.* CIO. https://www.cio.com/article/350275/the-rise-of-servant-leadership.html

Collins II, R. T., Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(5), 657–677. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2022-0299

Cook, S. (2009). *The effective manager : management skills for high performance*. IT Governance Pub.

Cremer, D. D., & Knippenberg, D. van. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 95*(2), 140–155. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.04.002

Da Fonseca, S., Myres, H., & Hofmeyr, K. (2022). The influence of self-awareness on effective leadership outcomes in South Africa. *South African Journal of Business Management, 53*(1), a2720. https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2720

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management* Review, 17(4), 360–373. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007

Dierdorff, E. C., Fisher, D. M., & Rubin, R. S. (2019). The Power of Percipience: Consequences of Self-Awareness in Teams on Team-Level Functioning and Performance. *Journal of Management, 45*(7), 2891–2919. https://doi.org/10.1177/0149206318774622

Diggins, C. (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. *Human Resource Management International Digest*, *12*(1), 33–35. https://doi.org/10.1108/09670730410516452

Duval, T. S. & Silvia, P.J. (2002). Self-Awareness, Probability of Improvement, and the Self-Serving Bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(1), 49–61. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.49

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207–216. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal, 26*(7), 665–682. https://doi.org/10.1002/smj.469

Eurich, T. (4.1.2018). *What self-awareness really is (and how to cultivate it).* Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 43*(4), 522–527. https://doi.org/10.1037/h0076760

Fleenor, J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 7*(4), 487–506. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90003-X

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly, Leadership*

Quarterly Yearly Review, *21*(6), 1005–1034. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006

Fleming, S. M. (2024). Metacognition and Confidence: A Review and Synthesis. *Annual Review of Psychology*, *75*(1), 241–268. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022423-032425

Fletcher, C., & Bailey, C. (2003). Assessing self-awareness: Some issues and methods. *Journal of Managerial Psychology, 18*(5), 395-404. https://doi.org/10.1108/02683940310484008

Fletcher, C., & Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 303–319. https://doi.org/10.1348/096317900167047

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gecas, V. (1982). The Self-Concept. *Annual Review of Sociology, 8*(1), 1–33. https://doi.org/10.1146/annurev.so.08.080182.000245

Goffin, R. D., & Anderson, D. W. (2007). The self-rater's personality and self-other disagreement in multi-source performance ratings. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 271–289. https://doi.org/10.1108/02683940710733098

Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence : why it can matter more than IQ*. Bloomsbury.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review, 76*(6), 93–104.

Greenacre, L., Tung, N. M., & Chapman, T. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal*, *18*(2), 169–180.

Haaparanta, E. (2019). *What makes you over- or underconfident? Self-estimation in general knowledge test and its relation to personality traits and narcissism*. [Pro gradu - tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116521

Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *19*(6), 669–692. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007

Herbst, T. H. H., & Conradie, P. D. P. (2011). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(1), 01–14. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.867

Higgs, M., & Rowland, D. (2010). Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership. *Journal of Change Management, 10*(4), 369–385. https://doi.org/10.1080/14697017.2010.516483

Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and Leader Performance. *Organizational Dynamics*, *33*(3), 254–269. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.003

Hooker, C. I., Verosky, S. C., Germine, L. T., Knight, R. T., & D'Esposito, M. (2008). Mentalizing about emotion and its relationship to empathy. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, 3*(3), 204–217. https://doi.org/10.1093/scan/nsn019

Humberg, S., Dufner, M., Schönbrodt, F. D., Geukes, K., Hutteman, R., Küfner, A. C. P., van Zalk, M. H. W., Denissen, J. J. A., Nestler, S., & Back, M. D. (2019). Is accurate, positive, or inflated self-perception most advantageous for psychological adjustment? A competitive test of key hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, *116*(5), 835–859. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/pspp0000204

Ifcher, J., & Zarghamee, H. (2014). Affect and Overconfidence: A Laboratory Investigation. Journal of Neuroscience, *Psychology, and Economics, 7*(3), 125–150. https://doi.org/10.1037/npe0000022

Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, *38*(12), 1217–1218. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 762–776. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762

Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus, 16*(4), 244–252. https://doi.org/10.33336/aik.92404

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 361–377. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90014-4

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press

Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121–1134. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121

Leary, M. R., & Buttermore, N. R. (2003). The Evolution of the Human Self: Tracing the Natural History of Self-Awareness. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *33*(4), 365–404. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1046/j.1468-5914.2003.00223.x

Leary, M. R., & Tangney, J. P. (2012). *Handbook of self and identity*. Guilford Press.

Leis, M. & Wormington, S. (3.1.2026). *12 Qualities of an Effective Leadership*. CCL. https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/

Logg, J. M., Haran, U., & Moore, D. A. (2018). Is overconfidence a motivated bias? Experimental evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, *147*(10), 1445–1465. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/xge0000500

London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2023). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 261–288. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *The Journal of Management Development, 21*(5), 376.

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology*, *38*(1), 299–337. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.001503

Mayer, J. D., Panter, A. T., & Caruso, D. R. (2020). When people estimate their personal intelligence who is overconfident? Who is accurate? *Journal of Personality, 88*(6), 1129–1144. https://doi.org/10.1111/jopy.12561

Miller, T. M., & Geraci, L. (2011). Unskilled but Aware: Reinterpreting Overconfidence in Low-Performing Students. *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition, 37*(2), 502–506. https://doi.org/10.1037/a0021802

Moore, D. A. (2021). Perfectly Confident Leadership. *California Management Review, 63*(3), 58–69. https://doi.org/10.1177/0008125621992173

Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2022). Leadership & overconfidence. *Behavioral Science & Policy, 8*(2), 59–69. https://doi.org/10.1177/237946152200800206

Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The Trouble With Overconfidence. *Psychological Review*, *115*(2), 502–517. https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.502

Morin, A. (2011). Self-Awareness Part 1: Definition, Measures, Effects, Functions, and Antecedents. Social and Personality. *Psychology Compass, 5(10*), 807–823. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00387.x

Morin, A., & Racy, F. (2021). Dynamic self-processes. Teoksessa Rauthmann J. F. (toim.) *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (s. 365–386). Academic Press, an imprint of Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813995-0.00015-7

Mussel, P. (2025). The Structure of Self-Related Core Beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology, 129*(3), 618–648. https://doi.org/10.1037/pspp0000553

Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, *13*(6), 1–9. https://doi.org/10.32479/irmm.13526

Neisser, U. (1988). Five kinds of self-knowledge. *Philosophical Psychology, 1*(1), 35–59. https://doi.org/10.1080/09515088808572924

Neisser, U. (1993). *The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self Knowledge*. Cambridge University Press.

Northouse, P. G (2023). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice : Concepts and Practice* (6. p.). SAGE Publications, Inc. https://resolver.vitalsource.com/9781071884959

Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: a look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology, 57*(2), 333–375. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x

Patriotta, G. (2019). Imagination, Self-Knowledge, and Poise: Jim March's Lessons for Leadership. *Journal of Management Studies*, *56*(8), 1753–1765. https://doi.org/10.1111/joms.12536

Pinnow, D. F. (2011). *Leadership-- what really matters : a handbook on systemic leadership*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20247-6

Pomerantz, A. L., Brown, R. P., & Johnson, S. K. (2026). Leadership as Development: Validating the Developmental Self-Concept Scale for Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. https://doi.org/10.1177/15480518261442990

Priest, K. L., & Middleton, E. (2016). Exploring Leader Identity and Development. *New Directions for Student Leadership*, *2016*(149), 37–47. https://doi.org/10.1002/yd.20160

Quinn, R. E., Bright, D. S., & Sturm, R. E. (2020). *Becoming a master manager : a competing values approach* (7. p.). John Wiley & Sons, Inc.

Rantala, K. (2024). *Epävarmojen ja yli-itsevarmojen johtajien kehityskohteet alaisten arvioimana*. (Julkaisematon kandidaatintutkielma, Lapin yliopisto, Rovaniemi).

Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä* (Uudistettu laitos.). Yliopistopaino.

Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede*. Gaudeamus.

Rhodes, M. G. (2019). Metacognition. *Teaching of Psychology*, *46*(2), 168–175. https://doi.org/10.1177/0098628319834381

Rochat, P. (2024). Developmental Roots of Human Self-consciousness. *Journal of Cognitive Neuroscience*, *36*(8), 1610–1619. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1162/jocn_a_02117

Rochat, P. (2009). *Others in Mind: Social Origins of Self-Consciousness*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511812484

Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.

Rubens, A., Schoenfeld, G. A., Schaffer, B. S., & Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership

course. *The International Journal of Management Education*, *16*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.001

Sauer, S. J. (2011). Taking the Reins: The Effects of New Leader Status and Leadership Style on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 574–587. https://doi.org/10.1037/a0022741

Schmitt, N. (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0001

Schneider, M. J., Rubin-McGregor, J., Elder, J., Hughes, B. L., & Tamir, D. I. (2025). Simulation requires activation of self-knowledge to change self-concept. *Journal of Experimental Psychology: General*, *154*(2), 358–377. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1037/xge0001663

Sebastian, A., & Hühn, M. P. (2023). Are Psychological Theories on Self-Awareness in Leadership Research Shaping Masters not Servant Leaders? *Philosophy of Management*, *22*(4), 571–586. https://doi.org/10.1007/s40926-023-00231-w

Shariatmadari, D. (18.7.2015). *Daniel Kahneman: "What would I eliminate if I had a magic wand? Overconfidence."* The Guardian. https://www.theguardian.com/books/2015/jul/18/daniel-kahneman-books-interview

Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 649–665. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.006

Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D. M., & Hoffman, R. C. (2003). A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis, 11*(3), 171.

Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-awareness-key of effective leadership. *The ICFAI Journal of Soft Skills, 8*(1), 15–26.

Sridharan, S., & Correa, S. (27.9.2023). *Self-awareness and self-confidence: Core of leadership*. BW Businessworld. https://www.businessworld.in/article/self-awareness-and-self-confidence-core-of-leadership-492859

Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review, 5*(3), 230–241. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_4

Skowronski, J. J., & Sedikides, C. (2019). On the evolution of the human self: A data-driven review and reconsideration. *Self & Identity*, *18*(1), 4–21. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/15298868.2017.1350601

Sosik, J. J. (2001). Self-Other Agreement on Charismatic Leadership: Relationships with Work Attitudes and Managerial Performance. *Group & Organization Management, 26*(4), 484–511. https://doi.org/10.1177/1059601101264005

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2004). Self-Other Rating Agreement in Mentoring: Meeting Protégé Expectations for Development and Career Advancement. *Group & Organization Management, 29*(4), 442–469. https://doi.org/10.1177/1059601103257421

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2003). Impression Management Strategies and Performance in Information Technology Consulting: The Role of Self-Other Rating Agreement on Charismatic Leadership. *Management Communication Quarterly, 17*(2), 233–268. https://doi.org/10.1177/0893318903256110

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, 24*(3), 367–390. https://doi.org/10.1177/1059601199243006

Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly, 32*(6), 101498. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498

Storey, J. (2011). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (2. p.). Taylor and Francis. https://doi.org/10.4324/9780203845394

Sturm, R. E., Taylor, S. N., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2014). Leader self-awareness: An examination and implications of women's under-prediction. *Journal of Organizational Behavior, 35*(5), *657–677*. https://doi.org/10.1002/job.1915

Söderhjelm, T. M., Larsson, G., Sandahl, C., Björklund, C., & Palm, K. (2018). The importance of confidence in leadership role: A qualitative study of the process following two Swedish leadership programmes. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0307

Taylor, S. N. (2010). Redefining leader self-awareness by integrating the second component of self-awareness. *Journal of Leadership Studies, 3*(4), 57–68. https://doi.org/10.1002/jls.20139

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin, 103*(2), 193–210. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.193

Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of*

Leadership & OrganizationalStudies, 14(3), 185–201. https://doi.org/10.1177/1071791907311069

TEPA-termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Sanastokeskus. Tieteen termipankki. Hakusana: ”johtaminen”. https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/johtaminen.

Toegel, G., & Barsoux, J. L. (2012). How to become a better leader. *MIT Sloan Management Review, 53*(3), 51–60.

Tolin, D. F. (2016). *Doing CBT: A Comprehensive Guide to Working with Behaviors, Thoughts, and Emotions*. Guilford Publications.

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Van Zant, A. B., & Moore, D. A. (2013). Avoiding the Pitfalls of Overconfidence while Benefiting from the Advantages of Confidence. *California Management Review, 55*(2), 5–23. https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2.5

Vazire, S., & Carlson, E. N. (2010). Self-Knowledge of Personality: Do People Know Themselves? *Social and Personality Psychology Compass, 4*(8), 605–620. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00280.x

Vazire, S., & Wilson, T. D. (2012). *Handbook of self-knowledge*. Guilford Press.

Vecchiotti, R. (2018). Contemporary Leadership: The Perspective of a Practitioner. *Journal of Leadership Studies, 12*(2), 40–45. https://doi.org/10.1002/jls.21573

Viitala, R., & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1.–2. p.). Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkinas, T. (2016). Comparing multisource ratings: can I believe what they say about my leadership behaviour? *Management Research News, 39*(9), 1105–1121. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2015-0066

Vitanova, I. (2021). Nurturing overconfidence: The relationship between leader power, overconfidence and firm performance. *The Leadership Quarterly*, *32*(4), 101342. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101342

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, *60*(3), 395–404. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011

White, K. A. (2009). Self-Confidence: A Concept Analysis. *Nursing Forum, 44*(2), 103–114. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00133.x

Williams, J. B. W., Karls, J. M., & Wandrei, K. (1989). The Person-in-Environment (PIE) System for Describing Problems of Social Functioning. *Psychiatric Services, 40*(11), 1125–1127. https://doi.org/10.1176/ps.40.11.1125

Wisse, B., & Rus, D. (2012). Leader self-concept and self-interested behavior: The moderating role of power. *Journal of Personnel Psychology*, *11*(1), 40–48. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000054

Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics, 25*(4), 35. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90035-8

Ylimaunu, M. (2024). *Can you spot an overconfident manager? The influence of overconfidence bias in subordinate rated 360-degree leadership evaluation in multiple Finnish work organizations*. [Pro gradu -tutkielma, Aalto yliopisto]. Aaltodoc.

Zheng, W., & Muir, D. (2015). Embracing leadership: A multi-faceted model of leader identity development. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(6), 630–656. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138

Örtenblad, A., Hong, J., & Snell, R. (2016). Good leadership: A mirage in the desert? *Human Resource Development International*, *19*(5), 349–357. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1216736

7 Liitteet

7.1 Liite 1. Minäkäsitys-muuttujien pääkomponenttirakenne

Väittämä	Muutosvalmius	Strateginen johtaminen	Toiminnan johtaminen	Ihmisten johtaminen
Muutosjoht_1 (Väittämä_1)	.500			
Muutosjoht_2 (Väittämä_5)	.527			
Muutosjoht_3 (Väittämä_12)	.787			
Muutosjoht_4 (Väittämä_20)	.760			
Muutosjoht_5 (Väittämä_21)	.781			
Muutosjoht_6 (Väittämä_23)	.712			
Muutosjoht_7 (Väittämä_32)	.749			
Muutosjoht_8 (Väittämä_33)	.619			
Muutosjoht_9 (Väittämä_38)	.734			
Strat_joht_1 (Väittämä_6)		.665		
Strat_joht_2 (Väittämä_10)		.627		
Strat_joht_3 (Väittämä_15)		.716		

Strat_joht_4 (Väittämä_17)		.770		
Strat_joht_5 (Väittämä_18)		.782		
Strat_joht_6 (Väittämä_35)		.717		
Strat_joht_7 (Väittämä_36)		.843		
Strat_joht_8 (Väittämä_41)		.774		
Toimjoht_1 (Väittämä_2)			.623	
Toimjoht_2 (Väittämä_13)			.765	
Toimjoht_3 (Väittämä_14)			.778	
Toimjoht_4 (Väittämä_19)			.611	
Toimjoht_5 (Väittämä_22)			.760	
Toimjoht_6 (Väittämä_25)			.778	
Toimjoht_7 (Väittämä_28)			.598	
Toimjoht_8 (Väittämä_29)			.587	
Toimjoht_9 (Väittämä_31)			.687	
Toimjoht_10 (Väittämä_40)			.708	
Ihmjoht_1 (Väittämä_3)				.529
Ihmjoht_2 (Väittämä_4)				.434
Ihmjoht_3 (Väittämä_7)				.611
Ihmjoht_4 (Väittämä_8)				.558
Ihmjoht_5 (Väittämä_9)				.416
Ihmjoht_6 (Väittämä_11)				.514
Ihmjoht_7 (Väittämä_16)				.723

Ihmjoht_8 (Väittämä_24)				.658
Ihmjoht_9 (Väittämä_27)				.650
Ihmjoht_10 (Väittämä_30)				.718
Ihmjoht_11 (Väittämä_37)				.651
Ihmjoht_12 (Väittämä_39)				.683
Ihmjoht_13 (Väittämä_42)				.585
Ihmjoht_14 (Väittämä_43)				.554
Ihmjoht_15 Väittämä_44)				.547
Ihmjoht_16 (Väittämä_45)				.530
Ihmjoht_17 (Väittämä_46)				.748
Ihmjoht_18 (Väittämä_47)				.581
Ihmjoht_19 (Väittämä_48)				.640
Ihmjoht_20 (Väittämä_49)				.649
Ihmjoht_21 (Väittämä_50)				.592
Ihmjoht_22 (Väittämä_51)				.617
Ihmjoht_23 (Väittämä_52)				.607
Ihmjoht_24 (Väittämä_54)				.646
Ihmjoht_25 (Väittämä_53)				.685
Extraction Method: Principal Component Analysis.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.

7.2 Liite 2. Itsetuntemus-muuttujien pääkomponenttirakenne

Väittämä	Muutosvalmius	Strateginen johtaminen	Toiminnan johtaminen	Ihmisten johtaminen
Muutosjoht_1 (Väittämä_1)	.536			
Muutosjoht_2 (Väittämä_5)	.726			
Muutosjoht_3 (Väittämä_12)	.782			
Muutosjoht_4 (Väittämä_20)	.763			
Muutosjoht_5 (Väittämä_21)	.796			
Muutosjoht_6 (Väittämä_23)	.718			
Muutosjoht_7 (Väittämä_32)	.815			
Muutosjoht_8 (Väittämä_33)	.811			
Muutosjoht_9 (Väittämä_38)	.811			
Strat_joht_1 (Väittämä_6)		.730		
Strat_joht_2 (Väittämä_10)		.719		
Strat_joht_3 (Väittämä_15)		.757		
Strat_joht_4 (Väittämä_17)		.837		
Strat_joht_5 (Väittämä_18)		.853		
Strat_joht_6 (Väittämä_35)		.783		
Strat_joht_7 (Väittämä_36)		.856		

Strat_joht_8 (Väittämä_41)		.830		
Toimjoht_1 (Väittämä_2)			.736	
Toimjoht_2 (Väittämä_13)			.791	
Toimjoht_3 (Väittämä_14)			.823	
Toimjoht_4 (Väittämä_19)			.749	
Toimjoht_5 (Väittämä_22)			.840	
Toimjoht_6 (Väittämä_25)			.752	
Toimjoht_7 (Väittämä_28)			.715	
Toimjoht_8 (Väittämä_29)			.693	
Toimjoht_9 (Väittämä_31)			.782	
Toimjoht_10 (Väittämä_40)			.797	
Ihmjoht_1 (Väittämä_3)				.679
Ihmjoht_2 (Väittämä_4)				.673
Ihmjoht_3 (Väittämä_7)				.792
Ihmjoht_4 (Väittämä_8)				.683
Ihmjoht_5 (Väittämä_9)				.628
Ihmjoht_6 (Väittämä_11)				.708
Ihmjoht_7 (Väittämä_16)				.775
Ihmjoht_8 (Väittämä_24)				.646
Ihmjoht_9 (Väittämä_27)				.730
Ihmjoht_10 (Väittämä_30)				.807
Ihmjoht_11 (Väittämä_37)				.775
Ihmjoht_12 (Väittämä_39)				.831
Ihmjoht_13 (Väittämä_42)				.662
Ihmjoht_14 (Väittämä_43)				.727

Ihmjoht_15 Väittämä_44)				.739
Ihmjoht_16 (Väittämä_45)				.636
Ihmjoht_17 (Väittämä_46)				.782
Ihmjoht_18 (Väittämä_47)				.766
Ihmjoht_19 (Väittämä_48)				.702
Ihmjoht_20 (Väittämä_49)				.758
Ihmjoht_21 (Väittämä_50)				.772
Ihmjoht_22 (Väittämä_51)				.790
Ihmjoht_23 (Väittämä_52)				.782
Ihmjoht_24 (Väittämä_54)				.783
Ihmjoht_25 (Väittämä_53)				.797
Extraction Method: Principal Component Analysis.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.	a. 1 components extracted.