

JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN ARVIOIMANA JA ESIMIEHEN ITSEARVIOIMANA PÄIVÄKOTITYÖSSÄ

Artikkelissa kuvatussa tutkimuksessa selvitettiin kolmea peruskysymystä: miten esimiehet itse ja heidän alaisensa arvioivat esimiehen johtamista, ovatko nämä arviot keskenään yhtenevät vai yli- tai aliarvioivatko esimiehet omaa johtamistaan alaisten arvioon verrattuna, sekä onko johtamisen arvioiden yhtenevyydellä yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. Tutkimuskohteena oli mitä naisvaltaisain ala: päiväkodit.

NORA SENVALL, SOILI KESKINEN & ESKO KESKINEN

Päiväkodin johtaminen on haasteellista, sillä johtajan roolit ovat ristiriitaisia. Useimmat päiväkodin johtajat ovat osastovastuullisia, jolloin heillä on samanaikaisesti sekä osastotyössä kollegan rooli että esimiehenä johtajan rooli. Päiväkotityössä puhutaankin yhdistelmäjohtajuudesta silloin, kun johtajan tehtävät ja lapsiryhmässä työskentely yhdistyvät. Roolien ristiriita vaikeuttaa esimiestyön laadun arviointia. Sekä esimiesten itsensä että alaisten saatava olla vaikeata erottaa näitä yhdistelmäjohtajan kahta roolia toisistaan. Tällöin johtamisen arviointiin vaikuttavat sekä kollegan että esimiehen roolit.

Päiväkodin johtajien työtä luonnehtii työn moninaisuus, joka näkyy päiväkodin johtajan työn vastuullisuutena ja vaativuutena (Karila 2004). Lastentarhaopettajaliiton teettämän kyselytutkimuksen mukaan päiväkodin johtajista erittäin rasittuneita tai rasittuneita olikin lähes 40 prosenttia vastanneista ja liiallinen työ määrä tai kiire aiheutti stressiä noin 80 prosentille (Korhonen & Vänskä 2004). Päiväkodin johtajan rooli on siten hyvin kuormittava. Jo pelkästään työn luonteelle tyypillinen ihmissuhdekuormitus on suuri. Päiväkodin johtajien roolipaineiden ja työn kuormittavuuden vuoksi olisi syytä pyrkiä kehittämään päiväkotien johtajien työtilannetta sekä koulutuksellisin ja työnohjauksellisin (Leimala & Keskinen 2005) keinoin että johtajan työtä uudelleen organisoiden.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä

tavoin päiväkodin johtajat itse ja heidän alaisensa arvioivat johtajan toimintaa ja miten arviointien yhtenevyys on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin.

ARVIOIDEN YHTENEVYYS EDELLYTYKSENÄ TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNILLE

Johtajuutta on tutkittu ja pyritty kehittämään arvioimalla johtajan käyttäytymistä. Ihmisten käyttäytymisen arviointi on kuitenkin haasteellista. Esimiehen käsitys omasta johtamisestaan saatava erota suuresti alaisten arvioinneista. Tämän vuoksi johtajuuden arviointiin on kehitetty ylöspäin ja alaspäin suuntautuva tai 360 asteen palautemenetelmä (Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor 1998).

360 -arvioinnissa tutkitaan sekä esimiehen itsensä, mahdollisesti asiakkaiden ja esimiehen esimiehen että alaisten näkemystä johtamisesta. Arvioinnin pääajatuksena on tutkia esimiehen ja alaisten ja esimiehen esimiehen arviointien yhtäpitävyyttä. Myös kollegojen arviointeja käytetään. 360 -arvioinneilla pyritään kohdentamaan esimiestoiminnan kehittäminen juuri niille johtamisen alueille, jotka muut arvioitsijat kuin esimies itse ovat arvioineet heikoiksi.

Tutkimuksissa esimiesten ja alaisten arviot johtamisesta on jaettu kolmeen luokkaan: yliarvioivaan, aliarvioivaan ja yhtenevään arvioon (Atwater & Yammarino 1992). Kun arvio on yhtene-

vä, ei esimiehen arvio poikkea alaisten arviosta. Yliarvioinnissa esimies arvioi johtamisensa laadun paremmaksi kuin alaiset ja aliarvioinnissa hän puolestaan arvioi sen heikommaksi kuin alaiset. Myöhemmin luokkia on lisätty jopa kuuteen (Fleener, McCauley & Brutus 1996), mutta yleisemmin on käytössä neliluokitus (Yammarino & Atwater 1997), jossa yhtenevät arviot on jaettu yhtenevään hyvään ja yhtenevään huonoon arvioon. Tämän artikkelin kuvaamassa tutkimuksessa henkilöstön arvioinnit on jaettu kolmeen luokkaan.

Johtamisen kehittämiseksi ja työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämiseksi on tärkeitä selvittää, mitkä seikat vaikuttavat ihmisen kykyyn arvioida omaa toimintaansa realistisesti. Yammarinon ja Atwaterin (1997) mukaan siihen vaikuttavat mm. arvioijan ikä, sukupuoli ja hänen yksilölliset persoonallisuuden piirteensä kuten älykkyys, työhistoria, kognitiiviset prosessit sekä arvioinnin konteksti.

Oman arvion realistisuuden on nähty olevan yhteydessä arvioijan tehokkaaseen johtamiseen ja reflektiokykyyn (Tiuraniemi 1994; Yammarino & Atwater 1997). Yhtenevän arvion saaneet esimiehet nähdään ideaalisina johtajina ja heidän panoksensa organisaatioon on pääsääntöisesti positiivinen (Yammarino & Atwater 1997). Aliarvioivat esimiehet nähdään vaatimattomina tai henkilöinä, jotka eivät tunnista omia vahvuuksiaan johtajana. Yliarvioivat esimiehet puolestaan nähdään usein negatiivisessa valossa. He eivät ota tai halua ottaa huomioon toisten antamaa negatiivista palautetta, ja näin ollen he näkevät itsensä parempina johtajina kuin alaiset. Tästä seuraa tyytymättömyyttä työyhteisöissä. Niissä työyhteisöissä, joissa esimiesten ja alaisten arviot yhtenevät, voidaankin tutkimusten mukaan parhaiten (Kirkpatrick & Locke 1996; Mauno & Piitulainen 2002; Tiuraniemi 1994).

Työyhteisöjen stressiä ja hyvinvointia on tutkittu pitkälti alaisten näkökulmasta. Vain harvoin on yhdistetty johtamisen teoria työyhteisön hyvinvointiin ja stressiteorioihin (Mauno & Piitulainen 2002; Offermann & Hellmann 1996). Kun johtamisen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin on tutkittu, on löydetty yhteys johtamistyylin ja alaisten kokeman stressin välillä (Offermann & Hellmann 1996) ja hyvän johtamiskäyttäytymisen yhteys työtyytyväisyyteen (Kirkpatrick & Locke 1996; Podsakoff, McKenzie & Bommer 1996). Myös suomalaisessa tutkimuksessa on havaittu johtamistyylin ja työyhteisön hyvinvoinnin väli-

nen yhteys: työyhteisön hyvinvointi oli sitä suurempi, mitä monipuolisempaa ja laadultaan parempaa esimiehen johtamista pidettiin (Mauno & Piitulainen 2002).

Tutkimusongelmana oli ensiksi, miten esimiehet itse ja heidän alaisensa arvioivat esimiesten johtamista päiväkodeissa. Toisena ongelmana oli, ovatko esimiesten ja alaisten arviot keskenään yhteneviä, vai yli- vai aliarvioivatko esimiehet oman johtamisensa verrattuna alaisten arvioon. Kolmantena ongelmana oli, onko johtamisen arvion yhtenevyys yhteydessä päiväkotityöyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen.

MENETELMÄT

Tutkimukseen osallistuneet

Turkulaisissa, alunperin satunnaisesti valituissa päiväkodeissa (yht. 34 kpl), on pitkittäistutkimuksessa vuodesta 1979 alkaen seurattu työyhteisöjen toimivuutta (Keskinen 1985, 1990; Rautiainen 1998; Seppä 1994; Stenfors-Laajala 1988; Veikkola 1997). Tässä raportoitava tutkimus kohdistuu 18 suurimpaan näistä pitkittäistutkimuksen päiväkodeista. Päiväkotien hoito-, kasvat- ja laitoshenkilöstön määrä tutkimusajankohtana syksyllä 2000 oli yhteensä 392 henkeä. Lopulliseen aineistoon tulivat mukaan 278 henkilön vastaukset (vastausprosentti 71).

Suurimman ryhmän (41 %, $n = 113$) muodostivat lastenhoitajat ja päivähoitajat ja toiseksi suurimman (30 %, $n = 84$) lastentarhanopettajat. Keittiö- ja laitoshenkilökuntaa vastaajista oli 21 % ($n = 58$) ja johtajia 7 % ($n = 19$). Vastanneiden keski-ikä oli 42 vuotta ja ikä vaihteli 18 – 61 vuoteen. Koska valtaosa päiväkotihenkilöstöstä on naisia, vastaajien sukupuolta ei kysytty. Nykyisessä päiväkodissa vastaajat olivat



Nora Senvall



Soili Keskinen



Esko Keskinen

työskennelleet keskimäärin 10 vuotta (1kk - 33 vuotta).

Kyselylomake

Kyselylomakkeen yli 70 väittämällä mitattiin johtamista, työyhteisön ilmapiiriä ja työn rasittavuutta. Henkilö- ja tehtäväjohtamista mitattiin väittämällä (Kivistö 1989; Tiuraniemi 1994), joissa sekä esimiehet että alaiset arvioivat johtamista päiväkodissa, esimiehet omaansa ja alaiset esimiehen. Työn rasittavuutta mitattiin työyhteisön vuorovaikutukseen, työn fyysiseen rasittavuuteen, työyhteisön toimintaan ja työnjakoon liittyvillä kysymyksillä. Väittämien asteikko oli yhdestä viiteen.

Laaja tutkimusmateriaali on analysoitu kvantitatiivisesti käyttäen useita tilastollisia menetelmiä.

TULOKSET

Henkilö- ja tehtäväjohtaminen esimiesten ja alaisten arvioimana

Alaiset arvioivat esimiestensä johtamista kriittisesti. Alaiset arvioivat henkilöjohtamisen laadultaan selvästi heikommaksi ($ka = 3.8$, $sd = 1.1$, kun 5=erittäin hyvä) kuin esimiehet itse ($ka = 4.5$, $sd = .30$). Myös tehtäväjohtamisen alaiset arvioivat heikommaksi ($ka = 3.9$, $sd = 1.2$) kuin esimiehet omansa ($ka = 4.3$, $sd = .63$).

Henkilö- ja tehtäväjohtamisessa onnistuminen olivat koko aineistossa ($r = .76$, $p < .01$) yhteydessä toisiinsa, mutta eivät esimiesten omat arviot ($r = .16$, ns). Alaisten arviot henkilö- ja tehtäväjohtamisen onnistumisesta olivat yhteydessä toisiinsa ($r = .77$, $p < .001$). Alaiset, jotka kuvasivat esimiehensä henkilöjohtamisen hyväksi, kuvasivat myös esimiehensä tehtäväjohtamisen hyväksi.

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä on yhteys

Johtamisen yhteyttä työyhteisön hyvinvointiin tarkasteltiin ensin koko aineistossa korrelaatioiden avulla (Pearson). Yhteydet olivat kohtalaisen voimakkaita (vaihdellen .57–.22 välillä) kaikkien viiden työyhteisön hyvinvointia mittaavan muuttujan ja henkilö- ja tehtäväjohtamisen välillä.

Johtaminen arvioitiin hyväksi, jos työyhteisön

ilmapiiri arvioitiin hyväksi. Rasisustekijät kasvoivat johtamisen heiketessä. Ainoa poikkeus rasisustekijöiden ja johtamisen välillä oli, että tehtäväjohtamista ei koettu huonoksi, vaikka työyhteisön toiminta koettiin rasisusta aiheuttavaksi.

Henkilö- ja tehtäväjohtamisen yhteyksiä työyhteisön hyvinvoinnin muuttujiin tutkittiin regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysissa tehtävä- ja henkilöjohtamista selitti tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan työyhteisön ilmapiiri. Työyhteisön ilmapiirin yhteys henkilöjohtamiseen ($R^2 = .322$, $p < .001$) oli voimakkaampi kuin tehtäväjohtamiseen ($R^2 = .246$, $p < .001$). Henkilöjohtamisella oli siis tulosten mukaan voimakkaampi yhteys työyhteisön ilmapiiriin kuin tehtäväjohtamisella.

Arviointien yhtenevyys ja yhteys työhyvinvointiin

Päiväkodit luokitettiin kolmeen luokkaan esimiesten ja alaisten henkilö- ja tehtäväjohtamisen arviointien perusteella (Tiuraniemi 1994; Yammarino & Atwater 1997). Mikäli esimiehen arvio johtamisestaan poikkesi alaisten arvioinnista kyseisen päiväkodin keskihajonnan verran, luokitettiin päiväkoti esimiehen arvion mukaan joko yhteneviin- tai ali- tai yliarvioiviin. Esimiehet eivät aliarvioineet henkilöjohtamistaan ja tehtäväjohtamisensa aliarvioi vain muutama (17 %). Suurin osa esimiehistä (67 %) oli arvioinut oman johtamisensa yhtenevästi alaistensa kanssa. Tehtäväjohtamisessa arviot jakautuivat kolmeen luokkaan taiseemmin kuin henkilöjohtamisessa. Yhtenevästi alaistensa kanssa tehtäväjohtamistaan arvioineita esimiehiä oli 56% ja yliarvioivia 28%.

Työyhteisön hyvinvoinnin viidestä ulottuvuudesta kolme (työyhteisön ilmapiiri, työyhteisön vuorovaikutus ja työnjako) oli yhteydessä esimiehen ja alaisten tehtäväjohtamisesta tekemien arviointien yhtenevyyteen (ANOVA). Muihin työyhteisön hyvinvointia kuvaaviin muuttujiin yliarvioivat, aliarvioivat ja yhtenevästi arvioineet eivät olleet yhteydessä.

Niissä päiväkodeissa, joissa esimiehet yliarvioivat kykynsä tehtäväjohtajana, oli huonompi työyhteisön ilmapiiri ($ka = 2.5$) kuin niissä päiväkodeissa, joissa esimiehet aliarvioivat kykynsä tehtäväjohtajana ($ka = 2.9$). Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät koettiin erittäin selvästi rasittavammiksi päiväkodeissa, joissa esi-

mies yliarvioi (ka = 2.2) tehtäväjohtamisen taitonsa kuin niissä, joissa esimies aliarvioi ne (ka = 1.9). Yliarvioivien esimiesten (ka = 2.1) päiväkodeissa koettiin myös työnjaon aiheuttavan enemmän räsitusta kuin aliarvioivien esimiesten (ka = 1.8) päiväkodeissa.

Myös henkilöjohtamisen yliarvioivuus oli yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin, työyhteisön vuorovaikutukseen ja työnjakoon. Päiväkodeissa, joissa esimies ja työntekijät arvioivat yhtenevästi johtamista, oli työyhteisön ilmapiiri parempi (ka = 2.7) kuin yliarvioivien esimiesten (ka = 2.5) päiväkodeissa. Lisäksi työnjakoasiat (ka = 1.8) ja vuorovaikutusasiat (ka = 1.9) aiheuttivat vähemmän räsitusta päiväkodeissa, joissa johtajuarvio oli yhtenevä kuin yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa (työnjakoasiat, ka = 2.0, vuorovaikutusasiat, ka = 2.1).

POHDINTAA

Suurin osa esimiehistä arvioi sekä henkilö- että tehtäväjohtamisensa yhtenevästi alaistensa kanssa. Neljännes esimiehistä yliarvioi alaisiinsa verrattuna sekä henkilö- että tehtäväjohtamisensa laadun. Vain vajaa viidennes esimiehistä aliarvioi tehtäväjohtamisensa, henkilöjohtamista ei kukaan.

Esimiesluokituksen lähtökohtana oli alaisten ja esimiesten arvioiden välinen ero. Erot yliarvioivan, aliarvioivan ja yhtenevän arvion esimiesten välille muodostuivat pääasiassa alaisten arvion mukaan. Päiväkodeissa, joissa oli yliarvioiva esimies, oli alaisten arvio esimiehensä johtamisesta heikompi kuin muiden esimiesten alaisten arvio. Parhaimman arvion johtamisestaan sai alaisiltaan tehtäväjohtamistaan aliarvioiva esimies.

Henkilöjohtamisessa esimiehen taidot arvioitiin parhaimmiksi, kun arvio esimiehen ja alaisten välillä oli yhtenevä. Huomattavin ero luokitteluisa syntyi juuri yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa: alaiset arvioivat esimiehensä onnistuvan huonosti sekä tehtävä- että henkilöjohtamisessa, kun esimies puolestaan arvioi onnistuvansa hyvin. Myös Van Velsorin, Taylorin ja Leslien (1993, sit. Atwater ym. 1998) tutkimuksessa yliarvioivien esimiesten alaiset antoivat esimiehilleen huonoimman arvion tehtäväjohtamisesta ja itse-tuntemuksesta.

Sekä henkilö- että tehtäväjohtaminen olivat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin, mutta

henkilöjohtaminen oli hieman voimakkaammin kuin tehtäväjohtaminen. Yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa oli työyhteisön ilmapiiri arvioitu huonommaksi kuin yhtenevän arvion ja aliarvioivien esimiesten päiväkodeissa. Lisäksi vuorovaikutus päiväkodeissa koettiin enemmän räsitusta aiheuttavaksi yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa. Tutkimuksen tuloksia tukevat aikaisemmat tutkimukset, joissa johtamisen hyvä laatu vähensi työstressiä ja lisäsi alaisten tyytyväisyyttä (Kandolin & Kauppinen 1994; Wofford, Goodwin & Whittington 1998).

Päiväkotien johtaminen esimiesten ja alaisten näkökulmasta

Tulokset osoittavat, että päiväkotien työntekijät ovat melko tyytyväisiä esimiestensä johtamiseen. Esimiesten arvioitiin onnistuvan tehtävässään hyvin. Julkisen sektorin esimiehet nähdäänkin usein aktiivisina toiminnan kehittäjinä ja alaistensa toimintaa kannustavina (Pirnes 1996). Myös Maunon ja Piitulaisen (2002) tutkimuksessa julkisen sektorin esimiehet saivat positiivisemman arvion kuin yksityisen sektorin esimiehet. Tässä tutkimuksessa päiväkotien alaiset olivat siis keskimäärin tyytyväisiä esimiestensä toimintaan, toisin kuin aikaisemmassa tutkimuksessa (Pirnes 1996), jossa lähimpiä esimiehiä arvioitiin hyvin kriittisesti.

Henkilöjohtamisessa alaisten ja esimiesten arvioiden erot olivat suuret, mutta tehtäväjohtamisen arvioinneissa ei ollut eroja. Joissakin aiemmissa tutkimuksissa ovat esimiehet arvioineet juuri henkilöjohtamisensa paremmaksi (Kallio 2002; Tiuraniemi 1994) ja joissakin tutkimuksissa puolestaan esimiehet ovat arvioineet sekä henkilö- että tehtäväjohtamisensa tason paremmaksi kuin alaiset (Mauno & Piitulainen 2002; Offermann & Hellmann 1996). Näyttääkin siltä, että esimiehillä on yleisesti taipumus arvioida johtamisensa paremmaksi, kuin millaiseksi alaiset sen arvioivat.

Esimiesten omat arviot tehtävä- ja henkilöjohtamisensa tasosta eivät olleet yhteydessä keskenään. Esimiehet olivat kuitenkin arvioineet oman henkilöjohtamisen tasonsa korkeammalle kuin tehtäväjohtamisen tasonsa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei kysytty sukupuolta ja siksi sukupuolen yhteyttä johtamiseen ei voida arvioida, tiedetään kuitenkin, että enemmistö päiväkotien

esimiehistä on naisia. Tuloksen voidaan olettaa olevan yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa, jossa erityisesti naisjohtajat yliarvioivat henkilöjohtamisen tasonsa (Kivistö 1989). Toisaalta Maunon ja Piitulaisen tutkimuksessa nais- ja miesjohtajien itsearvioinnit eivät eronneet toisistaan (2002). Eräiden tutkimusten mukaan naiset esimiehinä hallitsevat transformationaaliset taidot, kuten ihmissuhteiden hoidon, paremmin kuin miehet (Bass 1999; London & Wohlers 1991) ja käyttävät vuorovaikutteista johtamistyyliä enemmän kuin miehet (Butterfield & Grinnel 2000, sit. Mauno & Piitulainen 2002). Alaiset arvioivat usein naisten johtamisen laadun paremmaksi kuin miesten (London & Wohlers 1991), mutta naiset eivät taas eroa toisistaan (Mauno & Piitulainen 2002).

Alaisten arvioinneissa henkilö- ja tehtäväjohtaminen olivat voimakkaasti toisiinsa yhteydessä. Alaiset arvioivat esimiestensä johtamisen samanlaiseksi huolimatta siitä, kummasta esimiehen johtamisen osa-alueesta oli kyse. Tulos vastaa Kivistön (1989) tulosta, jonka mukaan esimiehet, jotka hallitsevat tehtävien hoidon, saavat alaisiltaan arvonantoa myös muilla esimiestoiminnan osa-alueilla. Alaiset arvioivat esimiehensä johtamista jäsentymättömästi, kokonaisvaltaisesti, kun sen sijaan esimiehillä oli jäsentyneempi kuva johtamisestaan. He pitivät itseään joko onnistuneina henkilöjohtajina tai onnistuneina tehtäväjohtajina.

Johtamisen yhteys työyhteisön hyvinvointiin

Aiempien tutkimustulosten mukaisesti (Mauno & Piitulainen 2002; Pool 1996; Tiuraniemi 1994) näyttää siltä, että myös päivähoidon työntekijöillä johtaminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimusten tulokset osoittivat, että mitä yhtenevämmän alaistensa kanssa esimies arvioi omaa johtamistaan, sitä parempi oli työyhteisön hyvinvointi.

Yhtenevän arvion esimiesten päiväkodeissa koettiin työyhteisön ilmapiiri paremmaksi kuin yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa. Esimiehen kyky oman toiminnan tarkastelemiseen oli yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin myös Tiuraniemen (1994) tutkimuksessa. Oman johtamisen tason realistinen arvioiminen on myös monien tutkimusten mukaan tehokkaan johtajan ominais-

piirre (Atwater ym. 1998; Dionne ym. 2002; Pirnes 1996).

Tutkimuksemme osoitti, että esimiesten yliarvio omasta henkilöjohtamisestaan oli yhteydessä negatiiviseksi koettuun työyhteisön vuorovaikutukseen. Myös Atwaterin ym. (1998) tutkimuksessa epärealistinen kuva itsestä johtajana vaikutti heikentävämmiin työyhteisön ihmissuhteisiin kuin työyhteisön tuottavuuteen. Esimieskoulutuksessa tulisikin yliarvioivien esimiesten ongelmat ottaa huomioon. Yliarvioivien esimiesten toiminnan muuttaminen on kuitenkin hyvin haasteellista, koska esimiehet pitävät omaa toimintaansa hyvänä eivätkä siksi näe siinä parannettavaa (Yammarino & Atwater 1997). Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää yli- ja aliarvioivien ja yhtenevän arvion esimiesten suhtautumista työhön sekä omaan esimiesasemaansa sekä heidän halukkuuttaan kouluttautua ja kehittyä esimiestaidoissaan.

Yhtenevä arvio henkilöjohtamisessa oli yhteydessä myönteisempään kokemukseen työyhteisön ilmapiiristä kuin yliarvioiva arvio. Tiuraniemen (1994) tulosten mukaan juuri henkilöjohtamisen laatua parantamalla voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Myös työyhteisön vuorovaikutuksen ja työnjaollisten seikkojen koettiin aiheuttavan enemmän räsitusta henkilöjohtamistään yliarvioivien esimiesten päiväkodeissa. Kivistön tulosten (1989) mukaan henkilöstövoimavarojen ja organisaation toimivuuden tulosalueella hyviä tuloksia aikaansaaneilla esimiehillä on muita realistisempi käsitys omasta tehtävien hoidostaan.

Tehtäväjohtaminen oli myös yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin. Ainoana poikkeuksena oli työyhteisön toiminnan rasittavuus, joka ei ollut yhteydessä tehtäväjohtamiseen. Mitä vähemmän esimiesten nähtiin suuntautuneen tehtäväjohtamiseen, sitä enemmän alaiset kokivat tyytymättömyyttä työssään ja työn epävarmuutta. Myös Pirnes (1996) on saanut tuloksen, jonka mukaan esimiehet, jotka olivat päteviä jokaisella johtajuuden alueella, loivat työyhteisössään todennäköisesti myös hyvän ilmapiirin. Tulos on puolestaan osittain ristiriitainen Maunon ja Piitulaisen (2002) tuloksen kanssa, jossa laadultaan korkea tehtäväsuuntautunut johtaminen oli yhteydessä korkeampaan hyvinvointiin työyhteisöissä, mutta vain miesjohtajilla.

Verrattaessa oman arvioinnin yhtenevyyttä suhteessa toisten arviointiin (self-other agree-

ment) on todettu, että erityisesti kriisin hetkellä esimiehillä on taipumusta yliarviointiin ja silloin he näkevät organisaation asiat, niin kuin itse haluavat (Kets de Vries 1989). Pirnesin (1996) mukaan huonot esimiehet yliarvioivat oman johtajuutensa ja hyvät aliarvioivat sen. Saattaa olla myös niin, että yli- tai aliarvioivat esimiehet ovat tietoisia alaitensa arvioista, mutta he, toisin kuin yhtenevän arvion esimiehet, ovat haluttomia muuttamaan toimintaansa (Fleenor ym. 1996; Tiuraniemi 1994). Toisaalta alaiset, jotka kokevat työyhteisönsä ja työnsä vain vähän tyydytystä antavana, saattavat kauttaaltaan arvioida työyhteisönsä ilmapiirin ja johtamiskäyttäytymisen tason heikoksi. Tyytymättömyys johonkin osa-alueeseen työyhteisössä saattaa johtaa siihen, että kaikki työyhteisön asiat arvioidaan huonosti toimiviksi, myös johtaminen.

Esimiesten taipumus yliarvioida henkilöjohtamistaan ei ole ainoastaan tyypillistä sosiaaliseksi sektorille, vaan se on yleistettävissä muihinkin organisaatioihin. Myös Kivistön (1989) aineistossa, joka koostui teollisuus- ja rakennustoiminnan, palvelualan ja julkishallinnon esimiehistä, esimiehet yliarvioivat ihmissuhteiden hoitotaitonsa. Tässä tutkimuksessa yksikään päiväkodin esimies ei aliarvioinut omaa henkilöjohtamisen tasoaan ja kolmannes yliarvioi sen. Toisaalta Tiuraniemen (1994) tutkimuksessa, jossa aineisto koostui myös kahdesta sosiaalialan organisaatioista, aineisto jakautui tasaisemmin kolmeen ryhmään ja aliarvioivia esimiehiä oli molemmissa organisaatioissa. Tiuraniemen aineistossa yliarvioivia esimiehiä oli neljännes. Maunun ja Piitulaisen (2002) tutkimuksessa, jossa aineisto koostui kahdesta sosiaalialan organisaatiosta, yhdestä IT-alan organisaatiosta ja yhdestä tehdastyön organisaatiosta, esimiehet arvioivat oman johtamisensa kauttaaltaan paremmaksi kuin alaiset.

Kaiken kaikkiaan tulokset vastasivat aiempia tutkimuksia, joissa yliarvioivan esimiehen työyhteisöissä arvioidaan ryhmän tehokkuus, työyhteisön hyvinvointi ja alaisten työtyytyväisyys usein huonommaksi kuin yhtenevän arvion saaneiden esimiesten työyhteisöissä (Atwater ym. 1998; Kivistö 1989; Tiuraniemi 1994).

Lopputuloksena voidaan todeta, että esimieskoulutuksessa olisi perusteltua pyrkiä vaikuttamaan erityisesti johtamistaitonsa yliarvioiviin esimiehiin. Tämä on kuitenkin hankalaa, koska yliarvioivat erityisen heikosti tunnistavat tarvitsevansa koulutusta. Esimieskoulutukseen sisäl-

tyvä 360 -arviointi ja sen tuloksena annettava henkilökohtainen palaute voisivat kuitenkin edistää kiinnostusta koulutukseen hakeutumiseen. Koulutuksen keskeisenä tavoitteena puolestaan olisi auttaa esimiehiä tiedostamaan omaa toimintaansa ja luomaan motivaatiota esimiehenä kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141–165.
- Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. & Fleenor, J. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577–598.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Butterfield, D. & Grinell, J. (2000). Re-viewing gender, leadership, and managerial behavior. Teoksessa G. Powell (toim.), *Handbook of gender and work* (s.223–238). USA: Connecticut; Sage Publications.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L. & James, L. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, 87, 454–464. Hankittu marraskuussa, 18, 2002, <http://gateway1.ovid.com/ovidweb.cgi>.
- Fleenor, J., McCauley, C. & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487–506.
- Kallio, S. (2002). *Kehityskeskustelut osana johtamista: kehityskeskustelujen toimivuus ja tuloksellisuus yrityksissä*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Kandolin, I. & Kauppinen, K. (1994). Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terve työyhteisö- kehittämisen malleja ja menetelmiä* (211–218). Työterveyslaitos.
- Karila, K. (2004). Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Päiväkodin johtaja on monitaituri. *Lastentarhanopettajaliiton julkaisu*, 2004, 16–19.
- Keskinen, S. (1985). *Päiväkotihenkilöstön työ-*

- tyytyväisyys ja psyykinen hyvinvointi. Turun yliopisto, Psykologian tutkimuksia 76.
- Keskinen, S. (1990). *Päiväkotihenkilöstön sisäisten mallien yhteys työviihtyvyyteen, työn rasittavuuteen ja ammatti-identiteettiin*. Turun yliopisto, Sarja C, osa 80.
- Kets de Vries, M. (1989). The leader as mirror: Clinical reflections. *Human Relations*, 7, 607–623.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
- Kivistö, M. (1989). *Esimiehen johtamiskäyttämisen*. JTO tutkimuksia Sarja 3. Helsinki: Hakapaino.
- Korhonen, T. & Vänskä, J. (2004). Monitahoinen toimintaympäristö. *Lastentarhanopettajaliiton julkaisu*, 2004, 4–15.
- Leimala, L. & Keskinen, S. (2005). Työnohjauksen mahdollisuudet päiväkodinjohtajan työn kehittämiseksi. Teoksessa: S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painossa.
- London, M. & Wohlers, A. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375–390.
- Mauno, S. & Piitulainen, S. (2002). Johtamistyyli ja hyvinvointi: Vertaileva tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia*, 6, 473–487.
- Offermann, L. & Hellmann, P. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360 (degree) view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382–390. Hankittu marraskuussa 11, 2002, <http://gateway1.ovid.com/ovidweb.cgi>.
- Pirnes, U. (1996). *Enhancing leadership the dynamics of leadership*. Finnish Employer's Management Development Institute.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.
- Pool, S. (1996). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 271–283.
- Rautiainen, V. (1998). *Työyhteisön sosiaalisen tuen yhteydet päiväkotihenkilöstön stressiin ja viihtyvyyteen*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Seppä, M. (1994). Päiväkotityöntekijöiden kokemus työyhteisönsä toimivuudesta. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Stenfors-Laajala, H-K. (1987). *Päiväkotihenkilöstön burn-out*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Tiuraniemi, J. (1994). *Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi: Arviointien keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 104.
- Van Velsor, E., Taylor, S. & Leslie, J. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32, 249–264.
- Veikkola, V. (1997). *Työyhteisötason stressinhallinta päiväkodeissa*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Wofford, J., Goodwin, V. & Whittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 55–83.
- Yammarino, F. & Atwater, L. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25, 35–44.

Artikkeli saapui toimitukseen 20.9.2004.
Se hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 3.10.2005.