

**ALAISTEN KOKEMUS ESIMIEHEN  
OIKEUDENMUKAISUUDESTA**

**- Esimies-alaissuhteen ja sukupuolen vaikutus kokemukseen esimiehestä**

Julia Johansson & Iris Juvenius

Pro gradu -tutkielma

Psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2019

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

JOHANSON, JULIA & JUVENIUS, IRIS: Alaisten kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta – esimies-alaissuhteen ja sukupuolen vaikutus kokemukseen esimiehestä

Pro gradu -tutkielma, 29s.

Ohjaaja: Mari Huhtala

Psykologia

Toukokuu 2019

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimies-alaissuhteen yhteyttä johtajan koettuun oikeudenmukaisuuteen. Työpaikalla yksi merkittävistä ihmissuhteista on alaisten suhde esimieheensä, jonka vuoksi on tärkeää tutkia mitä vaikutuksia esimies-alaissuhteella voi olla. Viime aikoina on myös lisääntynyt kiinnostus työelämässä esiintyviin eettisiin ulottuvuuksiin. Lisäksi sukupuolen tiedetään vaikuttavan kokemuksiin muista ihmisistä monella tavalla. Tästä syystä kiinnostuksen kohteena oli esimiehen sukupuolen, sekä alaisen ja esimiehen sukupuolten kongruenssin eli saman sukupuolen vaikutus esimies-alaissuhteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden väliseen yhteyteen. Tutkimukseen osallistui 990 alaista, joista 67% oli naisia. Alaisten näkemystä esimies-alaissuhteesta kartoitettiin Leader-Member Exchange teoriaan pohjautuvalla LMX-7 mittarilla. Alaisten kokemusta esimieheensä oikeudenmukaisuudesta mitattiin Perceived Leader Integrity (PLIS)- kyselyllä, joka koostui kolmesta ulottuvuudesta: eettisyys, tinkimättömyys ja johdonmukaisuus. Esimies-alaissuhteen sekä sukupuolen vaikutusta esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen tarkasteltiin hierarkkisella regressioanalyysillä.

Tutkimuksessa havaittiin, että esimies-alaissuhde on positiivisesti yhteydessä kaikkiin koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin. Mitä paremmaksi alainen arvioi suhteensa esimieheen, sen eettisemmäksi, tinkimättömämmäksi ja johdonmukaisemmaksi hän koki esimieheensä. Esimiehen sukupuoli vaikutti esimies-alaissuhteen ja esimiehen koetun eettisyyden väliseen yhteyteen siten, että yhteys oli voimakkaampi naisiesimiehillä. Lisäksi esimiehen ja alaisen sukupuolten kongruenssilla havaittiin olevan yhteys esimiehen koettuun tinkimättömyyteen siten, että alaiset, joiden sukupuoli oli sama kuin heidän esimieheensä sukupuoli, arvioivat esimieheensä tinkimättömämmiksi kuin alaiset, joiden sukupuoli oli eri kuin esimiehen sukupuoli.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että esimies-alaissuhde on merkitsevä tekijä esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden kannalta. Hyvä suhde esimieheen näyttää lisäävän alaisen kokemusta siitä, että esimies kohtelee häntä oikeudenmukaisesti. Naisiesimiehet saatetaan kokea eettisempinä, jos naisen rooliin liittyy odotus esimerkiksi paremmista ihmissuhdetaidoista. Esimiehen ja alaisen sukupuolten kongruenssin vaikutus koettuun esimiehen tinkimättömyyteen puolestaan saattaa selittyä sillä, että aiempien tutkimusten mukaan sama sukupuoli lisää kokemusta toisen luotettavuudesta. Jatkossa olisikin syytä kiinnittää huomiota esimies-alaissuhteen laatuun esimerkiksi esimiesvalmennuksissa tai johtamiseen liittyvässä koulutuksessa.

Avainsanat: esimiehen koettu oikeudenmukaisuus, esimies-alaissuhde, sukupuoli

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto .....	1
1.1. Johtajan oikeudenmukaisuus .....	2
1.2. Esimies-alaissuhde .....	4
1.3. Esimies-alaissuhde ja sukupuolten yhteneväisyys .....	5
1.4. Johtajan sukupuolen vaikutus alaisten arviointeihin oikeudenmukaisuudesta .....	6
1.5. Tutkimuskysymykset .....	7
2. Tutkimuksen toteuttaminen .....	8
2.1. Tutkittavat .....	8
2.2. Menetelmät ja muuttujat .....	9
2.3. Aineiston analysointi .....	11
3. Tulokset .....	11
3.1. Esimies-alaissuhteen ja johtajan sukupuolen vaikutus koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen .....	14
3.2. Esimies-alaissuhteen sekä alaisen ja johtajan sukupuolten kongruenssin vaikutus koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja sen eri ulottuvuuksiin .....	19
4. Pohdinta .....	21
Lähteet .....	26

Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.

## 1. JOHDANTO

Oikeudenmukaisen johtamisen voidaan ajatella kuuluvan työntekijän lakisääteisiin oikeuksiin. Laki yhdenvertaisuudesta määrittelee työnantajan velvollisuudeksi edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työpaikalla. Työnantajan vastuulla on varmistaa, ettei johtaja tai esimies toimi epäoikeudenmukaisesti tai syrji alaisiaan esimerkiksi sukupuolen perusteella (30.12.2014/1325, 7§). Lisäksi johtajan oikeudenmukaisuuden tiedetään vaikuttavan alaisten hyvinvointiin ja suoriutumiseen työssä. Epäoikeudenmukaisen kohtelun työpaikalla on havaittu ennustavan alaisten korkeampaa uupumusta ja vähäisempää työn imua (Perko, 2017). Peuterin ja kollegoiden (2017) tutkimuksessa havaittiin koetun johtajan oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä alaisten vähäisempiin sairauspoissaoloihin ja vähentyneisiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa tulevaisuudessa. Tutkimuksissaan Bedi, Alpaslan ja Green (2016) havaitsivat johtajan koetun oikeudenmukaisuuden lisäävän alaisten työtyytyväisyyttä ja psykologista hyvinvointia. Alaisten asennoituminen johtajaa kohtaan oli myönteisempää, kun johtaja koettiin oikeudenmukaiseksi. Esimiehen oikeudenmukaisuudella on siis merkitystä alaisen työhyvinvoinnin kannalta.

Esimiehen oikeudenmukaiseen toimintaan liittyä keskeisesti esimiehen tasa-arvoinen toimintatapa ja alaisten tasa-arvoinen kohtelu. Esimerkiksi Ylen (2016) uutisessa asiantuntijat totesivat, että alaisten epätasa-arvoinen kohtelu ja erilaiset suhteet esimieheen voivat aiheuttaa katkeruutta työntekijöiden keskuudessa. Ystävyys esimiehen kanssa saattaa aiheuttaa suosimista, jota ei työyhteisössä katsota hyvällä. Esimiehen oikeudenmukaisuuden on myös havaittu vaikuttavan siihen, miten alaiset kokevat suhteensa esimieheen. Cobb ja Frey (1996) havaitsivat esimiehen oikeudenmukaisuuden vaikuttavan esimies-alaissuhteeseen, sekä siihen, kuinka reiluksi johtaja koettiin. Esimies-alaissuhde ja kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siis olevan yhteydessä toisiinsa.

Aiempi tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan esimerkiksi eettisen johtajuuden vaikutusta esimies-alaissuhteeseen (Yuan, Vu, & Nguyen, 2018; Karabey & Aliogullari, 2018), esimies-alaissuhteen muuntavaa vaikutusta johtajan eettisyyden ja palautehakuisuuden välillä (Qian, Wang, Han, & Song, 2017), sekä esimiehen eettisyyden ja esimies-alaissuhteen vaikutusta alaisen käyttäytymiseen (Dadhich & Bhal, 2008). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimies-alaissuhteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden välisiä yhteyksiä. Aiempien tutkimusten perusteella esimiehen oikeudenmukaisuuden tiedetään olevan merkittävä tekijä alaisen työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen kannalta, ja tässä tutkimuksessa haluamme tarkastella esimies-alaissuhdetta ja sukupuolta oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavina tekijöinä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa esimies-alaisuuden merkityksestä työelämässä. Tutkimuksen on tarkoitus lisätä tietoa oikeudenmukaisesta johtajuudesta, ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen on tarkoitus tuoda uutta tietoa siitä, miten esimiehen sukupuoli sekä esimiehen ja alaisen sukupuolten yhteneväisyys voivat vaikuttaa alaisten kokemuksiin esimiehestään. Esimies-alaisuuden tarkastelu perustuu esimiehen ja alaisen väliseen vaihtosuhteeseen (Leader-Member Exchange Theory, LMX, Graen & Uhl-Bien, 1995). Lisäksi tarkastelemme johtajan sukupuolen vaikutusta tähän yhteyteen käyttäen viitekehyksenämme roolikongruenssiteoriaa (Eagly & Karau, 2002), jonka mukaan ihmisillä on eri rooleihin liitetty tiettyjä piirteitä ja stereotyyppioita. Kun arvioidaan ihmistä, jolla on kaksi tai useampi roolia, joiden piirteet ovat toistensa kanssa konfliktissa, vaikuttaa tämä eri roolien konflikti arvioijan tekemiin havaintoihin.

### **1.1. Johtajan oikeudenmukaisuus**

Tutkimusten mukaan eräs keskeinen henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen menestymiseen liittyvä tekijä on eettinen johtajuus, jonka keskeisenä piirteenä voidaan pitää oikeudenmukaisuutta (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoog, 2011). Johtajan eettisyyden on havaittu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden ammatilliseen hyvinvointiin (Li, Xu, Tu, & Lu, 2014), alaisten työhön sitoutumiseen ja eettisempään käytökseen (Demirtas, 2015), sekä organisaation ja johtajan tuloksellisuuteen (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Eettistä johtamista on aiemmin tarkasteltu normien ja moraalisten toimintaperiaatteiden kautta. On pikemminkin pohdittu, kuinka johtajan tulisi toimia, kuin mitä eettinen johtajuus on. Eettisen johtajuuden määritelmät ovat vasta hiljattain lisääntyneet (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016). Yleisimmän määritelmän mukaan eettisellä johtamisella tarkoitetaan normien mukaista toimintaa ja sen välittämistä alaisille kommunikoinnin, vahvistamisen ja päätöksenteon kautta (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Johtaja toimii kulttuuristen normien mukaan reilusti, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti, sekä toimii samalla roolimallina alaisilleen.

Eettisen johtajuuden keskeisen ulottuvuuden, oikeudenmukaisuuden, on puolestaan havaittu vaikuttavan muun muassa alaisen stressiin, terveyteen, sekä asenteisiin työtä kohtaan (Prottas, 2007). Tutkimuskirjallisuudessa oikeudenmukaisuudella on monta määritelmää (Dunn, 2009), mikä saattaa vaikeuttaa tutkimusten keskinäistä vertailua. Tässä artikkelissa käytämme Moormanin, Darnoldin ja Priesemuthin (2013) kehittämää määritelmää, jonka mukaan havaittu oikeudenmukaisuus muodostuu

johtajan osoittamasta johdonmukaisuudesta ja moraalisuudesta. Näin määriteltynä oikeudenmukaisuus eroaa käytöksen oikeudenmukaisuudesta (eng. behavioral integrity). Käytöksen oikeudenmukaisuus keskittyy pelkästään siihen, onko käytös sisäisesti johdonmukaista (Simons, 1999). Niin kauan, kun toiminta seuraa ennalta määrättyjä sääntöjä, käytöksen oikeudenmukaisuuden katsotaan toteutuvan, vaikka toiminta tai säännöt olisivat moraalittomia. Moormanin ja kollegoiden (2013) määritelmä tuo oikeudenmukaisuuden käsitteeseen mukaan selvän moraalisen ulottuvuuden. On siis tärkeää huomioida, että tässä artikkelissa keskitymme juuri oikeudenmukaisuuteen, johon liittyy myös moraalisuuden arviointi. Tutkimuksessamme keskitymme tarkastelemaan alaisten arvioita esimiestensä oikeudenmukaisuudesta, kuten on tehty myös Moormanin ym. (2013) mallissa, jossa johtajan oikeudenmukaisuutta tarkastellaan alaisten kokemana johtajien itsearviointien sijaan.

Moorman ja kollegat (2013) ovat kehittäneet moniulotteisen mittarin johtajan havaitun oikeudenmukaisuuden tutkimiseksi. He määrittelevät johtajan oikeudenmukaisuuden koostuvan kolmesta ulottuvuudesta: eettisestä käyttäytymisestä, tinkimättömyydestä, sekä toiminnan johdonmukaisuudesta. Mittarin avulla päästään tarkastelemaan johtajan oikeudenmukaisuutta alaisten näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu eroavaisuuksia johtajien itsearvioinneissa ja alaisten arvioinneissa muun muassa johtajansa tehokkuudesta (Herbst & Conradie, 2011), ja tässä tutkimuksessa halusimme tarkastella johtajan oikeudenmukaisuutta nimenomaan alaisten näkökulmasta. Moormanin ja kollegoiden (2013) mittari käyttää pluralistista näkökulmaa etiikkaan. Pluralistisen moraalifilosofian mukaan ihmiset voivat perustella moraalisen toimintansa käyttäen erilaisia eettisiä perusteita tai teorioita. Siten myös mittarin osiot tarkastelevat johtajan käytöstä kuuden eri eettisen näkökulman mukaan: kuinka johtajan toiminta lisää yleistä hyvää (utilitarismi), kohteleeeko johtaja muita reilusti (oikeudenmukaisuus), kuinka johtaja puolustaa muiden oikeuksia (oikeudet), kohteleeeko johtaja muita kunnioittavasti (hoivaetiikka), kuinka johtaja pyrkii parantamaan yhteiskuntaa (yhteiskuntasopimus), sekä johtajan rehellisyyttä (hyve-etiikka).

Toinen tärkeä ulottuvuus havaitussa oikeudenmukaisuudessa on tinkimättömyys. Tinkimättömyydellä tarkastellaan sitä, toimiiko henkilö arvojensa ja sanojensa mukaisesti (Moorman, ym., 2013). Tinkimättömän henkilön on siis havaittu toimivan eettisesti, ei pelkästään kuultu vakuutteluja eettisyydestä. Myös kolmas Moormanin ja kollegoiden (2013) ulottuvuudesta liittyy johtajan toimintaan. Toiminnan johdonmukaisuudella mitataan sitä, toimiiko johtaja ennalta-arvattavasti erilaisissa tilanteissa. Yhdessä nämä kaikki kolme ulottuvuutta (eettinen käyttäytyminen, tinkimättömyys ja johdonmukaisuus) antavat kokonaisvaltaisemman kuvan johtajan havaitusta oikeudenmukaisuudesta.

## 1.2. Esimies-alaissuhde

Viime vuosikymmeninä johtajuutta koskeva kirjallisuus on käsitellyt lähinnä johtajan näkökulmaa, mutta tutkimus on vähitellen laajentunut koskemaan myös alaisten kokemuksia ja näkemyksiä (Yukl, 2013, s. 221-222). Tutkittaessa esimiesten ja alaisten käsityksiä heidän välisestä suhteestaan, on kokemuksissa havaittu eroavaisuuksia (Yukl, 2013, s. 222-224). Esimiehellä ja alaisella saattaa siis olla erilainen käsitys esimies-alaissuhteesta. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme esimies-alaissuhdetta, sekä esimiehen oikeudenmukaisuutta alaisen näkökulmasta. Tutkimuksessamme selvitämme alaisten kokemusta suhteestaan esimieheen, ja sen vaikutusta koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen.

Johtajan ja alaisen välinen kaksisuuntainen suhde on mahdollisesti yksi kaikista tärkeimmistä työelämässä olemassa olevista suhteista (Ferris ym., 2009). Tässä tutkimuksessa esimies-alaissuhteella tarkoitetaan lähiesimiehen ja hänen alaistensa välistä suhdetta. Esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteeteorian (LMX, Graen & Uhl-Bien, 1995) mukaan johtajan ja alaisen välille kehittyy yksilöllinen ja kaksisuuntainen suhde. Esimies ja alainen yhdessä muodostavat ainutkertaisen suhteen ja tämän suhteen katsotaan vaikuttavan johtajan toimintaan. Vaikka esimiehen ja alaisen välinen suhde on keskeinen ja tärkeä, johtajan saattaa kuitenkin olla haastavaa muodostaa yhteneviä ja samanlaisia suhteita kaikkiin alaisiinsa. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan suhteiden katsottiin alun perin jakautuvan sisä- ja ulkoryhmän suhteisiin siten, että esimiehen kanssa läheisissä väleissä olevat muodostivat sisäryhmän ja ulkoryhmään joutuivat ne, joiden suhde esimieheen ei ollut yhtä läheinen. Nykyisin ajatellaan, että jako sisä- ja ulkoryhmiin ei ole pysyvä, vaan esimies-alaissuhde kehittyy erilaisten tasojen ja yhteistoiminnan kautta ”muukalaisesta” ”kumppanuuteen” (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX-teoria olettaa, että alaisten ja esimiesten välinen suhde on yksilöllinen, ja siten esimies-alaissuhteiden voidaan todeta olevan myös epätasa-arvoisia toistensa kanssa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tutkimusta eriarvoisten suhteiden vaikutuksesta alaisten reaktioihin ja kokemuksiin on tehty melko vähän (Hooper & Martin, 2008). Kauppilan (2016) tutkimuksen mukaan suhteiden ei tarvitsekaan olla ehdottoman tasapuolisia, vaan esimiehen on hyvä muodostaa läheinen suhde edes osaan alaisistaan. Kauppilan mukaan esimiessuhteen laatu vaikutti työntekijän työhön asennoitumiseen, mutta tutkimuksen mukaan myös heikossa esimiessuhteessa olevat alaiset suhtautuvat työhönsä positiivisemmin, kun edes osalla työntekijöistä oli hyvä esimies-alaissuhde.

Tutkimusten mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde voi vaikuttaa myös palautteen antamiseen. Esimiehen voi olla haastavaa antaa negatiivista palautetta pidetyille alaisille, kun taas vähemmän

pidetyt alaiset saavat herkemmin negatiivista palautetta (Larson, 1984). Tällöin alaiset, jotka saavat esimieheltään herkemmin negatiivista palautetta, voivat kokea esimiehensä toiminnan epäoikeudenmukaisemmaksi, kuin ne alaiset, jotka saavat esimieheltään herkemmin positiivista palautetta. Suositumpaan sisäryhmään kuuluvat alaiset saattavat kokea jaon sisä- ja ulkoryhmiin epäreiluna, mutta toisaalta sitä saatetaan pitää oikeutettuna (Yukl, 2013, s. 221-237). On siis mahdollista, että esimiehensä kanssa kumppanuussuhteen muodostaneet alaiset havaitsevat esimiehensä kohtelevan alaisia eri tavoin, mutta he pitävät sitä oikeudenmukaisena toimintana. Sias ja Jablin (1995) havaitsivat tutkimuksessaan, että alaiset, jotka kuuluvat johtajan suosimaan ryhmään, kokevat johtajansa oikeudenmukaisena, kun taas alaiset, jotka havaitsivat johtajan suosivan työkavereita, pitivät johtajan käytöstä epäoikeudenmukaisena. Näin ollen vaikuttaa siltä, että esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi alainen kokee johtajansa.

### **1.3. Esimies-alaisuus ja sukupuolten yhteneväisyys**

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostumiseen voivat vaikuttaa useat seikat. Byrne (1971) on esittänyt, että samankaltaisuus viehättää ihmisiä ja ihmiset muodostavat helpommin läheisiä ihmissuhteita itseään muistuttavien henkilöiden kanssa. Näin ollen on mahdollista, että esimiehet ja alaiset, joilla on samankaltaisia piirteitä tai toimintatapoja, muodostavat läheisemmän suhteen toisiinsa. Kokemus samankaltaisuudesta voi liittyä moneen piirteeseen, ja esimerkiksi Murdoch (2015) havaitsi, että esimiehen ja alaisen samantasoinen sosiaalinen älykkyys paransi esimies-alaisuutta. Kokemus samankaltaisuudesta voi liittyä myös sukupuoleen ja onkin havaittu, että työhaastattelussa haastattelijat suosivat itsensä kanssa samaa sukupuolta olevia työnhakijoita (Powell & Graves, 2003). Scott (1983) myös havaitsi tutkimuksessaan, että alaiset luottivat esimieheensä enemmän, mikäli esimies oli heidän kanssaan samaa sukupuolta. On siis mahdollista, että esimiehen ja alaisen sukupuolten samankaltaisuus voi vaikuttaa esimies-alaisuuteen.

Häkkisen (2012) mukaan esimies saattaa myös valikoida sisäryhmäänsä työntekijöitä tiettyjen positiivisten piirteiden perusteella. Sisäryhmään päätyvät alaiset, jotka esimies kokee yhteistyökykyisinä, rehellisinä ja luottamuksen arvoisina. On myös mahdollista, että jako sisä- ja ulkoryhmiin, tai LMX-teorian mukaan “muukalaisiin” ja “kumppaneihin”, vaikuttaa esimies-alaisuuteen. Se, mihin ryhmään alainen esimiehensä mukaan kuuluu, saattaa vaikuttaa siihen, miten esimies alaistaan kohtelee. LMX-teorian mukaan sisäryhmään tai “kumppanit” ryhmään kuuluminen saattaa vaikuttaa esimerkiksi esimiehen jakamaan suurempaan resurssien tai annetun



tiedon määrään. Teorian mukaan kumppanuussuhde esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa suuremman määrän vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta, kuin muukalaissuhde. Näin ollen esimies-alaissuhde, joka on saavuttanut kumppanuustason, sisältää todennäköisesti enemmän yhteisen ajan, voimavarojen ja tiedon vaihtamista (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Myös sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sisäryhmään kuulumisen aiheuttaa suosimista (Tajfel & Turner, 1979). Esimies saattaa siis jakaa itselleen läheisimpien alaisten kanssa enemmän resursseja, keskeistä tietoa, aikaa, energiaa, valtaa tai muita merkittäviä työhön ja yksityiselämään liittyviä asioita. "Kumppanuus"ryhmään kuuluvat alaiset saattavat siten kokea esimiehensä toiminnan oikeudenmukaisempana, kuin ne alaiset, joilla suhde esimieheen on etäisempi.

#### **1.4. Johtajan sukupuolen vaikutus alaisten arviointeihin oikeudenmukaisuudesta**

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että johtajan sukupuoli voi vaikuttaa alaisen kokemukseen johtajasta (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Carli, 2003; Ayman & Korabik, 2010; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Hoyt & Burnette, 2013). Johtajan oikeudenmukaisuuden arviointiin liittyy erityisesti myös kokemus johtajan eettisyydestä (Moorman ym., 2013). Eaglyn ja Karaun (2002) roolikongruenssiteorian mukaan tämä voi johtua siitä, että alaisen käsitys johtajan rooliin ja sukupuolirooleihin liittyvistä piirteistä voivat olla joko yhteneviä tai ristiriidassa toistensa kanssa. Eaglyn ja Karaun (2002) mukaan miesrooli ja johtajan rooli jakavat monia piirteitä, kuten määrätietoisuus, itsevarmuus ja kontrolli, kun taas naisrooliin liittyvät piirteet voivat olla konfliktissa johtajan roolin kanssa. Roolikongruenssiteorian mukaan, jos roolit ovat yhteneviä ne myös tukevat toisiaan, ja näin alainen näkee johtajan toiminnan helpommin positiivisessa valossa. Sen sijaan, jos roolit ovat konfliktissa toistensa kanssa, niin siitä syntyvä rooliristiriita voi vaikuttaa negatiivisesti johtajasta tehtyihin arviointeihin.

Käytännössä roolikongruenssiteoria ilmenee siten, että alaiset kokevat naisjohtajilla olevan vähemmän toimijuutta ja enemmän kanssakäymistä kuin miesjohtajilla (Eagly & Karau, 2002). Roolikongruenssiteorian mukaisesti naisjohtajat kohtaavat vähemmän suotuisia asenteita, enemmän vaikeuksia tavoitellessaan johtajan asemaa sekä enemmän hankaluuksia arvostuksen ja heidän tehokkuutensa huomioimisen saavuttamisessa kuin miesjohtajat (Eagly & Karau, 2002). Myös Eaglyn ja Carlin (2003) meta-analyysissä ilmeni, että naisjohtajat kohtaavat erilaisia haasteita, kun perinteinen naisen rooli on konfliktissa johtajan roolin kanssa. Ihmisillä siis näyttäisi olevan tiedostamattomia ennakko-oletuksia, jotka voivat vaikuttaa heidän tekemiin arviointeihin joko

positiivisesti tai negatiivisesti. Aiempien tutkimusten perusteella aiomme tarkastella johtajan sukupuolen vaikutusta esimies-alaisuuteen ja koetun oikeudenmukaisuuden väliseen yhteyteen.

## 1.5. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimies-alaisuuteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden välisiä yhteyksiä esimiehen ja alaisen vaihtosuhteiden (Graen & Uhl-Bien, 1995), sekä esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden kolmiulotteisen käsitteen (Moorman, Darnold, & Priesemuth, 2013) pohjalta. Vaihtosuhteiden mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde saattaa vaikuttaa siihen, miten esimies kohtelee alaisiaan. Aiemmat tutkimukset ovat myös antaneet viitteitä siitä, että sukupuolella saattaa olla merkitystä sen suhteen, kuinka alaiset kokevat esimiehensä toiminnan. Roolikongruenssiteorian (Eagly & Karaun, 2002) mukaan johtajan sukupuoli voi vaikuttaa esimies-alaisuuteen, sekä alaisen kokemukseen esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Näiden pohjalta tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko esimies-alaisuus yhteydessä esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen?  
H1: Esimies-alaisuus vaikuttaa esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen siten, että alaiset, jotka kokivat suhteensa esimieheensä hyväksi, arvioivat esimiehen toiminnan oikeudenmukaisemmaksi, kuin ne alaiset, joilla on heikompi suhde esimieheen.
2. Muuntaako esimiehen sukupuoli esimies-alaisuuteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä?  
H2: Johtajan sukupuoli vaikuttaa esimies-alaisuuteen ja koetun oikeudenmukaisuuden väliseen suhteeseen.
3. Muuntaako alaisen ja esimiehen sukupuolten erilaisuus tai samankaltaisuus esimies-alaisuuteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä?  
H3: Alaisen ja johtajan sukupuolten samanlaisuus voimistaa esimies-alaisuuteen ja koetun oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta.

## **2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tutkimuksemme aineisto on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa “Johtamisen huolenaiheet” -projektia (2016-2019, projektinnumero 116163), jonka tavoitteena on tarkastella johtamiseen liittyviä huolia ja pelkoja sekä johtotehtävissä toimivien, että muiden asiantuntijoiden osalta. Johtamisen huolenaiheita koskeva tutkimus on laatuaan ensimmäinen Suomessa ja uuden aiheen vuoksi tietoa haluttiin kerätä kattavasti. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kolmessa osassa vuosina 2016-2018. Aineistoa haluttiin saada jo johtoasemassa olevilta, sekä muilta asiantuntijoilta, joille johtotehtävät saattaisivat olla potentiaalinen uravaihtoehto. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa tietoa kerättiin johtajille ja muille asiantuntijoille suunnatuilla fokusryhmähaastatteluilta. Tämän jälkeen keväällä 2017 toteutettiin kyselytutkimus eri ammattiliittojen jäsenille, jotka toimivat erilaisissa johto- tai asiantuntijatehtävissä. Kolmannessa vaiheessa vuosina 2017-2018 tutkimukseen osallistuneita johtajia pyydettiin lähettämään alaisilleen kutsu tutkimukseen. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää muun muassa alaisten hyvinvointia, sekä heidän arvioita omasta esimiehestään. Tässä tutkimuksessa käytämme aineistonamme vuonna 2017 johtajilta kerättyä kyselytutkimusaineistoa taustamuuttujien osalta, sekä johtajien alaisille suunnattua kyselytutkimusta.

### **2.1. Tutkittavat**

Tässä tutkimuksessa tutkittiin alaisia, joiden esimiehet osallistuivat sekä johtamista koskevaan tutkimukseen ja jotka lähettivät alaisilleen kutsun osallistua alai tutkimukseen. Esimiesaineisto kerättiin vuonna 2017 käyttämällä neljän eri ammattiliiton jäsenrekisteriä: 1) Professoriliitto 2) Tieteentekijöiden liitto 3) Tekniikan Akateemiset sekä 4) Suomen Ekonomit. Professoriliitosta kysely kohdistettiin 1272:lle professorille, jotka olivat työsuhteessa ja joilta löytyi ajantasainen sähköpostiosoite, johon kyselylomake saatiin toimitettua. Tieteentekijöiden liitosta kysely saatiin toimitettua yhteensä 3009:lle tutkijalle ja opettajalle. Tekniikan Akateemisten ja Suomen Ekonomien jäsenistöstä poimittiin molemmista 3000 henkilön satunnaisotos, joista kyselyt saatiin toimitettua 2897:lle ja 2820:lle henkilölle. Kyselylomake saatiin toimitettua yhteensä 9998:lle johtajalle ja asiantuntijalle. Kyselyt toteutettiin siten, että otokseen poimituille henkilöille toimitettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Kyselyn saatteena oli tiedote tutkimuksen tarkoituksesta,

yhteistyökumppaneista, sekä luottamuksellisuudesta. Kyselyt räätälöitiin johtajille ja muille asiantuntijoille erikseen sopiviksi siten, että taustatietojen kartoittamisen jälkeen kysyttiin, toimiiko vastaaja johtotehtävissä. Johtotehtäviä koskevan kysymyksen jälkeen avautuivat molemmille kohderyhmille sopivat jatkokysymykset. Vastauksia kyselylomakkeisiin saatiin yhteensä 2042, vastausprosentin vaihdellessa eri ammattiliittojen välillä. Suurin vastausprosentti oli Professoriliiton jäsenillä, joista 43% kyselyn saaneista vastasi. Pienin vastausprosentti oli Tekniikan Akateemisilla, jonka jäsenistä 11,9% vastasi saamaansa kyselyyn.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 236 osallistui alaiistikimukseen ja lähetti omille alaisilleen kutsun osallistua sähköiseen kyselyyn. Alaiskysely muodostaa tutkimuksemme varsinaisen aineiston. Alaiistikimukseen osallistuneista esimiehistä 129 (54,7%) oli naisia. Esimiehet olivat toimineet johtotehtävissä keskimäärin 14-vuotta, vaihteluväli johtotehtävissä toimimiselle oli muutamasta kuukaudesta 37:ään vuoteen. Alaiistikimukseen osallistuneiden esimiesten keski-ikä oli 55 vuotta, nuorimman esimiehen ollessa 29-vuotias, ja vanhimman 65-vuotias. Esimiehet toimivat useilla eri toimialoilla, kuten professoreina, tutkijoina, rahoitus- ja vakuutuslalla, elintarviketeollisuudessa, finanssialalla, metsäteollisuudessa, kiinteistöalalla, sekä tietotekniikan toimialalla. Koulutusasteensa ilmoittaneista esimiehistä 47% oli suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon. Yhdellä esimiehellä oli 1-14 alaista, keskimäärin 4.

Esimiesten tutkimukseen kutsumat alaiset muodostavat tämän tutkimuksen varsinaisen tutkimusjoukon. Esimiesten kutsumista alaisista tutkimukseen osallistui 990, ja heistä 665 oli naisia ja 321 miehiä. Alaisista 58% kuului 31-50 -vuotiaiden ikäryhmään, joka muodosti tutkimuksen suurimman ikäryhmän (ikäryhmien vaihteluväli alle 20- vuotiaista yli 61- vuotiaisiin). Alaisista 347 (35%) toimi lisäksi itse esimiestehtävissä. Nykyisen esimiehen alaisuudessa oli oltu keskimäärin 3,5 vuotta (vaihteluväli 0-20- vuotta). Alaisista 22% ilmoitti olevansa määräaikaissa työsuhhteessa.

## **2.2. Menetelmät ja muuttujat**

Alaisille toimitetussa kyselyssä mitattiin esimies-alaissuhdetta käyttämällä Leader-Member Exchange teoriaan pohjautuvaa LMX-7 mittaria (Graen & Uhl-Bien, 1995). Mittari koostuu seitsemästä esimies-alaissuhdetta koskevasta väittämästä (esim. "Esimieheni ymmärtää työhöni kuuluvia ongelmia ja tarpeita" ja "Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan työtehtävissäni olevia ongelmia"), joita mitattiin 5-portaisella Likert-asteikolla

(1=Eri mieltä - 5= Samaa mieltä). Kysymyksistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka korkeammat arvot kuvaavat parempaa esimies-alaisuuden laatua.

Alaisten kokemusta esimiehen oikeudenmukaisuudesta mitattiin Perceived Leader Integrity-kyselyllä (PLIS, Moorman, Darnold, & Priesemuth, 2013) joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: eettisyys, tinkimättömyys, sekä johdonmukaisuus. Alaista pyydettiin ajattelemaan hänelle kyselyn lähettänyttä esimestä ja vastaamaan häntä koskeviin väittämiin. Kokemusta esimiehen eettisyydestä mitattiin kuudella väittämällä (esim. "On rehellinen" ja "Puolustaa toisten oikeuksia"). Tinkimättömyyttä mitattiin kuudella väittämällä (esim. "Tekee niin kuin sanoo" ja "Luvatut asiat toteutuvat"). Johtajan koettua johdonmukaisuutta mitattiin neljällä väittämällä (esim. "Ei pelkää puolustaa vakaumuksiaan", sekä "Toimii arvojensa mukaisesti seurauksista välittämättä"). Kaikkia ulottuvuuksia mitattiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1= Eri mieltä- 5= Samaa mieltä). Jokaiselle kolmelle ulottuvuudelle muodostettiin erikseen keskiarvosummamuuttuja, jonka korkeammat arvot kuvaavat parempaa esimiehen oikeudenmukaisuutta. Mittarin ja sen alaosioiden Cronbachin alfat, sekä muuttujien keskiarvot- ja hajonnat ovat nähtävissä Taulukossa 1.

Lisäksi tarkastelimme johtajan sukupuolen ja esimiehen ja alaisen sukupuolten kongruenssin vaikutusta koettuun johtajan oikeudenmukaisuuteen. Johtajan sukupuoli koodattiin siten, että naisjohtajat numeroitiin nolliksi ja miesjohtajat ykkösiksi. Samoin sukupuolten kongruenssi koodattiin niin, että kun esimies ja alainen olivat eri sukupuolia, sukupuolten kongruenssi sai arvoksi nolla. Kun esimiehen ja alaisen sukupuolet olivat yhteneviä, sukupuolten kongruenssin arvo oli yksi.

Demografisina muuttujina tarkastelimme alaisen sukupuolta (0 = nainen, 1 = mies), alaisen ikää ja sitä, toimiiko alainen tällä hetkellä itse esimiestehtävissä. Ikä ja sukupuoli otettiin tarkasteluun, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet iällä ja sukupuolella olevan vaikutusta eettiseen käytökseen ja ajatteluun (Borkowski & Urgan, 1998; Deshpande 1997; Peterson, ym., 2001; Sikula & Costa 1993). Tällöin on mahdollista, että alaisen ikä tai sukupuoli voisivat vaikuttaa siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi johtajan toiminta koetaan. Toisaalta tutkimuksissa on myös saatu näyttöä siitä, ettei iällä olisi vaikutusta eettisyyteen työssä (Asaro Conzalez, 2006; Joseph, 2010). Ristiriitaisen näytön vuoksi haluamme tarkastella alaisen sukupuolen ja iän vaikutusta johtajan koettuun oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi halusimme tarkastella sitä, vaikuttaako alaisen asema esimiestehtävissä siihen, miten hän arvioi omaa esimiestään, koska alaiset, jotka toimivat itse esimiestehtävissä, saattavat helpommin ymmärtää oman esimiehensä toimintaa omien johtamiseen liittyvien kokemusten kautta.

### **2.3. Aineiston analysointi**

Aineiston tilastollinen analysointi tapahtui IBM SPSS Statistic 24- ohjelmalla. Esimies-alaisuuden ja koetun johtajan oikeudenmukaisuuden arvioita tarkasteltiin ensiksi jakaumatietojen perusteella. Tämän jälkeen tarkasteltiin kyseisten muuttujien välistä korrelaatiokerrointa. Hierarkkisella regressioanalyysillä tarkasteltiin ensimmäisessä askeleessa taustamuuttujien vaikutusta esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen. Toisella askeleella malliin lisättiin esimiehen sukupuoli. Kolmannella askeleella tarkasteltiin esimies-alaisuuden vaikutusta koettuun johtajan oikeudenmukaisuuteen. Neljännellä askeleella tarkasteltiin vielä, onko esimiehen ja alaisen sukupuolella vaikutusta esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen, mikäli esimies ja alainen ovat samaa tai eri sukupuolta.

### **3. TULOKSET**

Aloitimme analyysien teon tarkastelemalla muuttujien jakaumia. Taulukossa 1 on esitetty esimies-alaisuuden ja johtajan koetun oikeudenmukaisuuteen liittyvien muuttujien kuvailevat tiedot. Muuttujien keskiarvot olivat lähellä neljää (3.86 - 4.16), mikä tarkoittaa sitä, että suuri osa alaisen antamista arvioista olivat samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä olivat eettisiä, tinkimättömiä ja johdonmukaisia, ja että heidän esimies-alaisuutensa oli hyvä. Jakaumien tarkastelun jälkeen lähdimme tarkastelemaan hierarkkisessa regressioanalyysissä käyttämiemme muuttujien välisiä korrelaatioita (Taulukko 3). Ne taustamuuttujat, jotka korreloivat koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien kanssa otettiin mukaan hierarkkiseen regressioanalyysiin.

Taulukossa 2 on kuvattu alaisen ja esimiehen sukupuolten kongruenssi, eli yhteneväisyys. Sukupuolten kongruenssilla tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies ja alainen ovat samaa sukupuolta. Sukupuolten kongruenssi (66.4 %) oli yleisempää kuin niiden eroavuus (33.2 %). Sukupuolten välinen kongruenssi oli yleisempää naisilla, sillä nais-nais pareja oli 43%. Selvästi harvinaisin yhdistelmä oli nais-esimiehelle työskentelevä miesalainen (9,3 %).

TAULUKKO 1. Esimies-alaissuhteen ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfat.

Summamuuttuja	Ka	Kh	Cronbachin alfa
Esimies-alaissuhde	4.04	0.78	.89
Johtajan koettu eettisyys	4.05	0.68	.91
Johtajan koettu tinkimättömyys	4.16	0.68	.93
Johtajan koettu johdonmukaisuus	3.86	0.68	.82

TAULUKKO 2. Esimiesten ja alaisten sukupuolijakauma

	n	%
Samaa sukupuolta (alainen ja esimies)	657	66,4
Nainen x nainen	428	43,2
Mies x mies	229	23,1
Eri sukupuolta (alainen ja esimies)	329	33,2
Nainen x mies	237	23,9
Mies x nainen	92	9,3
Yhteensä	986	99,6
Puuttuvat arvot	4	0,4

TAULUKKO 3. Muuttujien väliset korrelaatiot

	Alaisen sukupuoli	Alaisen ikä	Onko alainen johtotehtävissä	Esimiehen sukupuoli	Sukupuolten kongruenssi	LMX	Eettisyys	Tinkimättömyys	Johdon- mukaisuus
Alaisen sukupuoli	-								
Alaisen ikä	-.07*	-							
Onko alainen johtotehtävissä	.18***	.13***	-						
Esimiehen sukupuoli	.34***	-.11**	.11***	-					
Sukupuolten kongruenssi	.07*	.10**	.05	-.35***	-				
LMX	.06	-.002	.09**	-.002	.05	-			
Eettisyys	.07*	-.08*	.02	.03	.05	.67***	-		
Tinkimättömyys	.08**	-.05	.04	-.004	.09**	.66***	.75***	-	
Johdonmukaisuus	.07*	-.07*	.11***	-.05	.09**	.41***	.44***	.50***	-

Huom! Esimiehen sukupuoli koodattu siten, että 0 = nainen, 1= mies. Sukupuolten kongruenssi koodattu siten, että 0 = eivät ole samaa sukupuolta, 1 = ovat samaa sukupuolta.

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



### **3.1. Esimies-alaisuuden ja johtajan sukupuolen vaikutus koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen**

Teimme jokaiselle johtajan koetun oikeudenmukaisuuden alalottuvuudelle erillisen mallin, jolloin voimme tarkemmin tarkastella, miten eri tekijät vaikuttavat oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksiin. Taulukossa 4 on kuvattu hierarkkisen regressioanalyysin tulokset esimies-alaisuuden ja johtajan sukupuolen vaikutuksesta koettuun esimiehen eettisyyteen. Taustamuuttujista ainoastaan alaisen ikä oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä koettuun esimiehen eettisyyteen siten, että nuoremmat työntekijät kokivat esimiehensä eettisemmiksi. Esimies-alaisuuden havaittiin olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä esimiehen koettuun eettisyyteen. Tulosten mukaan mitä paremmaksi alainen arvioi suhteensa esimieheen, sitä eettisemmäksi hän koki esimiehensä. Esimiehen sukupuolella ei ollut suoraa vaikutusta johtajan koettuun eettisyyteen.

Johtajan koettu eettisyys oli ainoa ulottuvuus, johon esimiehen sukupuolella löytyi muuntava vaikutus esimies-alaisuuden ja koetun eettisyyden väliseen suhteeseen (Taulukko 4). Lähdimme tarkastelemaan asiaa tarkemmin tekemällä hierarkkiset regressioanalyysit johtajan koetun eettisyyden osalta erikseen nais- ja miesjohtajille. Molemmissa ryhmissä löytyi tilastollisesti merkitsevät yhteydet esimies-alaisuuden ja koetun eettisyyden välillä (Taulukot 5 ja 6). Naisjohtajilla esimies-alaisuuden ja koetun eettisyyden välinen yhteys oli hieman voimakkaampi kuin miesjohtajilla. Taustamuuttujista naisjohtajien eettisyyden arviointiin oli yhteydessä alaisen ikä siten, että nuoremmat alaiset kokivat naisjohtajan eettisempänä, kuin vanhemmat työntekijät.

TAULUKKO 4. Alaisen kokeman johtajan eettisyyden selittyminen esimies-alaisuhteella ja esimiehen sukupuolella

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.01**	.01**
1. Alaisen sukupuoli	.01		
2. Alaisen ikä	-.07**		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.04		
Askel 2:		< .001	.01*
4. Esimiehen sukupuoli	.03		
Askel 3:		.52***	.53***
5. LMX	.79***		
Askel 4: Interaktiotermi		.01**	.53***
6. LMX x Esimiehen sukupuoli	-.10**		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

TAULUKKO 5. Alaisen kokeman naisjohtajan eettisyyden selittyminen esimies-alaisuhteella

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.02*	.01*
1. Alaisen sukupuoli	-.04		
2. Alaisen ikä	-.07**		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.03		
Askel 2: Esimies-alaisuus		.60***	.62***
4. LMX	.78***		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

TAULUKKO 6. Alaisen kokeman miesjohtajan eettisyyden selittyminen esimies-alaisuhteella

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.02	.01
1. Alaisen sukupuoli	.06		
2. Alaisen ikä	-.06		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.06		
Askel 2: Esimies-alaisuus		.41***	.42***
4. LMX	.65***		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Taulukossa 7 on esitetty hierarkkisen regressioanalyysin tulokset esimies-alaisuhteen ja esimiehen sukupuolen vaikutuksesta koettuun esimiehen tinkimättömyyteen. Mikään taustamuuttujista ei ollut

yhteydessä esimiehen koettuun tinkimättömyyteen. Esimiehen sukupuolella ei ollut suoraa eikä muuntavaa vaikutusta esimiehen koettuun tinkimättömyyteen. Sen sijaan esimies-alaisuuden laadulla oli positiivinen, tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys koettuun esimiehen tinkimättömyyteen. Toisin sanoen alaiset, jotka kokivat esimies-alaisuuden positiivisemmaksi, arvioivat myös johtajansa tinkimättömämmäksi.

TAULUKKO 7. Alaisen kokeman johtajan tinkimättömyyden selittyminen esimies-alaisuudella ja esimiehen sukupuolella

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.01*	.01*
1. Alaisen sukupuoli	.05		
2. Alaisen ikä	-.03		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.03		
Askel 2:		.001	.01*
4. Esimiehen sukupuoli	-.02		
Askel 3:		.48***	.48***
5. LMX	.69***		
Askel 4: Interaktiotermi		< .001	.48***
6. LMX x Esimiehen sukupuoli	.001		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Esimies-alaisuuden ja esimiehen sukupuolen vaikutus koettuun johtajan johdonmukaisuuteen on esitetty taulukossa 8. Taustamuuttujista alaisen ikä ja alaisen toimiminen esimiestehtävissä olivat tilastollisesti merkitseviä. Nuoremmat alaiset kokivat esimiehensä johdonmukaisempina, kuin vanhemmat alaiset. Alaiset, jotka toimivat itsekin esimiestehtävissä, kokivat esimiehensä

johdonmukaisempina, kuin ne alaiset, jotka eivät itse olleet esimiesasemassa. Esimiehen sukupuolella oli tilastollisesti merkitsevä suora yhteys koettuun esimiehen johdonmukaisuuteen: naisjohtajat koettiin johdonmukaisemmiksi, kuin miesjohtajat. Esimies-alaissuhteen laadulla oli merkitystä koetun esimiehen johdonmukaisuuden kannalta: mitä paremmaksi alainen arvioi esimies-alaissuhteen, sen johdonmukaisempana hän piti johtajaansa.

TAULUKKO 8. Alaisen kokeman johtajan johdonmukaisuuden selittyminen esimies-alaissuhteella ja esimiehen sukupuolella

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.02**	.01**
1. Alaisen sukupuoli	.04		
2. Alaisen ikä	-.07*		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	.08**		
Askel 2:		.01**	.02***
4. Esimiehen sukupuoli	-.09**		
Askel 3:		.18***	.20***
5. LMX	.44***		
Askel 4: Interaktiotermi		< .001	.20***
6. LMX x Esimiehen sukupuoli	-.02		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

### 3.2. Esimies-alaissuhteen sekä alaisen ja johtajan sukupuolten kongruenssin vaikutus koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja sen eri ulottuvuuksiin

Taulukossa 9 on esitetty hierarkkisen regressioanalyysin tulokset sukupuolten kongruenssin ja esimies-alaissuhteen vaikutuksesta johtajan koettuun eettisyyteen. Sukupuolten kongruenssilla ei ollut merkitsevää suoraa, eikä muuntavaa yhteyttä koettuun johtajan eettisyyteen.

TAULUKKO 9. Alaisen kokeman johtajan eettisyyden selittyminen esimies-alaissuhteella sekä alaisen ja esimiehen sukupuolten kongruenssilla

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.01**	.01**
1. Alaisen sukupuoli	.01		
2. Alaisen ikä	-.08**		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.04		
Askel 2:		.003	.01**
4. Sama sukupuoli	.03		
Askel 3:		.52***	.53***
5. LMX	.67***		
Askel 4: Interaktiotermit		.001	.53***
6. LMX x Sama sukupuoli	.06		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Taulukossa 10 on kuvattu hierarkkisen regressioanalyysin tulokset johtajan koetun tinkimättömyyden osalta. Sukupuolten kongruenssilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys koettuun johtajan

tinkimättömyyteen niin, että alaiset, joiden sukupuoli oli sama kuin heidän esimiehensä sukupuoli arvioivat esimiehen tinkimättömämmäksi kuin alaiset, joiden sukupuoli oli eri kuin esimiehen sukupuoli. Sukupuolen muuntavaa vaikutusta ei kuitenkaan havaittu.

TAULUKKO 10. Alaisen kokeman johtajan tinkimättömyyden selittyminen esimies-alaisuuteella sekä alaisen ja esimiehen sukupuolten kongruenssilla

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.01*	.01*
1. Alaisen sukupuoli	.04		
2. Alaisen ikä	-.04		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	-.03		
Askel 2:		.01*	.01**
4. Sama sukupuoli	.05*		
Askel 3:		.47***	.49***
5. LMX	.65***		
Askel 4: Interaktiotermit		.001	.49***
6. LMX x Sama sukupuoli	.05		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askelelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selityksenasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Alaisen kokeman johtajan johdonmukaisuuden osalta tulokset on esitetty taulukossa 11. Sukupuolten kongruenssilla havaittiin merkitsevä suora yhteys esimiehen koettuun johdonmukaisuuteen. Kun esimies ja alainen olivat samaa sukupuolta, alaiset kokivat esimiehensä enemmän johdonmukaisiksi kuin alaiset, joiden sukupuoli ei ollut sama kuin heidän esimiehensä. Sen sijaan sukupuolten samanlaisuudella ei havaittu olevan muuntavaa yhteyttä esimiehen koettuun johdonmukaisuuteen.

TAULUKKO 11. Alaisen kokeman johtajan johdonmukaisuuden selittyminen esimies-alaisuudella sekä alaisen ja esimiehen sukupuolten kongruenssilla

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat		.02**	.01**
1. Alaisen sukupuoli	.001		
2. Alaisen ikä	-.07*		
3. Onko alainen esimiestehtävissä	.08*		
Askel 2:		.01**	.02***
5. Sama sukupuoli	.07*		
Askel 3:		.18***	.20***
6. LMX	.36***		
Askel 4: Interaktiotermi		.002	.20***
7. LMX x Sama sukupuoli	.08		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $\Delta R^2$  = selityssasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

#### 4. POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää esimies-alaisuuden vaikutusta koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen, eli tarkastella sitä, kuinka alaisen arvio esimies-alaisuuden laadusta on yhteydessä alaisen arvioon esimiehensä eettisyydestä, tinkimättömyydestä ja johdonmukaisuudesta. Lisäksi halusimme tarkastella esimiehen sukupuolen, sekä esimiehen ja alaisen sukupuolten välisen kongruenssin muuntavaa roolia kyseisessä yhteydessä. Sukupuolen tarkastelu antaa tietoa siitä, miten



yksilön ominaisuudet voivat vaikuttaa kokemukseen esimiestyöstä. Sukupuolen tarkastelu voi tuoda esiin esimerkiksi piileviä asenteita, jotka vaikuttavat siihen, miten esimiestyötä arvioidaan ja miten esimiehen toiminta koetaan.

Ensimmäinen hypoteesimme oli, että esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa koettuun esimiehen oikeudenmukaisuuteen. Tämä oletus sai tukea kaikkien oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien kohdalla: mitä paremmaksi alainen arvio suhteensa esimieheensä, sen eettisemmäksi, tinkimättömämmäksi ja johdonmukaisemmaksi hän arvioi esimiehensä. Yhteys oli hieman heikompi esimiehen koettuun johdonmukaisuuteen, mikä saattaa johtua siitä, että tutkimuksessamme esimiehen johdonmukaisuus tarkoittaa omien periaatteiden ja vakaumusten mukaan toimimista sekä niiden puolustamista (PLIS, Moorman, Darnold & Priesemuth, 2013). Johdonmukaiset esimiehet toimivat omien arvojensa mukaisesti, vaikka kohtaisivat vastustusta. On siis mahdollista, että voimakas johdonmukaisuus voidaan kokea myös hankalana ominaisuutena. Tässä tutkimuksessa johdonmukainen esimies saattaa siis näyttäytyä myös joustamattomana ja periksiantamattomana, mitä ei välttämättä koeta pelkästään positiivisena asiana. Tällöin voisi ajatella, että esimiestä, johon alaisella on hyvä suhde, ei pidettäisi niin joustamattomana, jolloin esimies-alaisuuden ja esimiehen koetun johdonmukaisuuden välinen yhteys on hieman heikompi. Hyvä suhde esimieheen voi niin sanotusti pehmentää alaisen käsitystä esimiehen joustamattomuudesta.

Toinen oletuksemme oli, että johtajan sukupuoli vaikuttaa esimies-alaisuuden ja koetun oikeudenmukaisuuden väliseen suhteeseen (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Carli 2003). Tuloksista ilmeni, että naisjohtajilla esimies-alaisuuden vaikutus esimiehen koettuun eettisyyteen lisääntyi. Voi siis olla, että naissukupuoli vahvistaa esimies-alaisuudesta saatua positiivista vaikutusta. Roolikongruenssiteorian näkökulmasta naisen rooliin liittyy miehiä enemmän positiivisia piirteitä ihmissuhteisiin liittyen (Eagly & Karau, 2002). Tällöin naisen rooli tukisi alaisen positiivisia kokemuksia esimies-alaisuudesta, ja tätä kautta voimistaa esimies-alaisuuden positiivista vaikutusta koettuun johtajan eettisyyteen.

Esimiehen sukupuolella havaittiin olevan myös suora yhteys esimiehen koettuun johdonmukaisuuteen siten, että naisjohtajat koettiin miesjohtajia johdonmukaisemmiksi. Johdonmukaisuuteen liittyvät kokemukset siitä, että esimies ei pelkää puolustaa vakaumuksiaan ja pitää kiinni periaatteistaan seurauksista huolimatta. Voi olla, että nämä piirteet korostuvat naisjohtajilla, koska naisjohtajat kohtaavat enemmän hankaluuksia arvostuksen ja heidän tehokkuuden huomioimisen saavuttamisessa kuin miesjohtajat (Eagly & Karau, 2002). Saattaa olla, että naisjohtajat joutuvat puolustamaan omia tekojaan ja periaatteitaan vahvemmin, kuin miesjohtajat, mikä näkyy alaisille johdonmukaisempaan käyttäytymisenä.

Kolmas oletuksemme oli, että alaisen ja johtajan ollessa samaa sukupuolta, tämä muuntaisi esimies-alaisuuden ja koetun oikeudenmukaisuuden välistä suhdetta, mutta oletettua yhteyttä ei kuitenkaan tutkimuksessamme havaittu. Muuntavan vaikutuksen sijaan löytyi kaksi suoraa yhteyttä, joissa alaiset, joiden sukupuoli oli sama kuin heidän esimiehensä sukupuoli, arvioivat esimiehensä tinkimättömämmäksi ja johdonmukaisemmiksi kuin alaiset, joiden sukupuoli oli eri kuin esimiehen sukupuoli. Tinkimättömyyteen liittyy kokemus siitä, että esimies tekee niin kuin sanoo, pitää kiinni lupauksistaan ja toimii neuvojensa mukaisesti, kun taas johdonmukaisuuteen liittyy toiminnan ennalta-arvattavuus (PLIS, Moorman, Darnold, & Priesemuth, 2013). Esimerkiksi lupauksien pitäminen saatetaan liittää luotettavuuteen, jolloin esimiehen tinkimättömyys ja johdonmukaisuus saattavat näyttäytyä alaisille esimiehen luotettavuutena. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että alaiset kokevat esimiehensä luotettavimpina silloin, kun alaisen ja esimiehen sukupuoli ovat samoja (Scott, 1983). Tutkimuksemme tulos on yhteneväinen Scottin (1983) havainnon kanssa: esimiehen ja alaisen sama sukupuoli lisäsi alaisen kokemusta esimiehen tinkimättömyydestä ja johdonmukaisuudesta, jotka saattavat näyttäytyä alaiselle esimiehen luotettavuutena.

Tutkimuksessamme havaitsimme myös, että alaisen yksilöllisillä piirteillä, kuten iällä ja esimieskokemuksella oli vaikutusta siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi oma esimies koettiin. Alaiset, jotka itse toimivat esimiestehtävissä, kokivat esimiehensä johdonmukaisempina, kuin ne alaiset, jotka eivät itse olleet esimiesasemassa. Tämä saattaa johtua siitä, että alainen, joka itsekin toimii esimiestehtävissä, ymmärtää paremmin esimiesasemaan liittyvät haasteet ja esimiesten tekemät ratkaisut, jolloin hänen on myös helpompi nähdä esimies johdonmukaisena. Sekä esimiehen koetun johdonmukaisuuden, että koetun eettisyyden arvioihin vaikutti myös alaisen ikä. Nuoremmat alaiset arvioivat esimiehensä johdonmukaisemmiksi ja eettisemmiksi, kuin iäkkäämmät alaiset. Johtajan eettisyyttä arvioitaessa iällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta miesten antamissa arvioissa. Myös aiemmissa johtajan oikeudenmukaisuuden kokemisen tutkimuksissa on havaittu yhteys alaisen iän ja koetun oikeudenmukaisuuden välillä (McCann & Holt, 2009). Ikä voi vaikuttaa alaisten arviointeihin siten, että vanhemmat työntekijät voivat verrata nykyistä esimiestään pidemmältä aikaväliltä, jolloin voi olla helpompi nähdä, jos esimiehen toiminnassa olisi parantamisen varaa. Iän myötä tapahtuu myös moraalikehitystä (Kohlberg, 1984), mikä saattaa vaikuttaa iäkkäämpien alaisten antamiin arvioihin. On mahdollista, että iäkkäämmät alaiset ovat saavuttaneet korkeamman moraalikehityksen tason, kuin nuoremmat alaiset, ja arvioivat siten esimiehensä toimintaa kriittisemmin ja tarkemmin. Iän myötä lisääntynyt työkokemus voi auttaa iäkkäämpiä työntekijöitä tarkastelemaan esimiehen toimintaa laajemmasta ja realistisemmasta perspektiivistä.

Tutkimuksen ansiona voidaan pitää suurta otosta, joka on saatu kerättyä laajasti eri sektoreilla työskenteleviltä työntekijöiltä. Tutkimuksessamme ovat edustettuina eri alojen asiantuntijat, tosin

professorien, sekä korkeakoulutettujen osuus aineistossamme on suuri, jolloin tulosten yleistettävyys eri aloille saattaa olla rajoittunut. Tulosten kannalta on lisäksi huomioitava, että kyse on poikkileikkaustutkimuksesta, jolloin suoria päätelmiä syistä ja seurauksista ei voida tehdä. Koska halusimme tarkastella nimenomaan alaisen kokemusta esimiestensä oikeudenmukaisuudesta, esimiesten oikeudenmukaisuuden arvioiden luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessamme on käytetty alaisten, eikä esimiesten omia arvioita oikeudenmukaisuudestaan. Esimiehet saattaisivat arvioida esimies-alaisuutta (Yukl, 2013, s. 222-224) tai omaa oikeudenmukaisuuttaan eri tavalla, kuin alaiset. Tutkimuksemme fokuksen ollessa alaisten näkökulmissa, on tällöin luotettavampaa tarkastella nimenomaan alaisten kokemuksia esimiehistään, esimiesten omien arvioiden sijaan. Lisäksi käyttämiemme mittareiden reliabiliteetit olivat hyviä, mikä myös lisää tulosten luotettavuutta. On myös hyvä huomioida, että esimies-alaisuuden ja esimiehen koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä lukuun ottamatta, kaikki tutkimuksessamme löydetty yhteydet saivat pienet efektikoot, joka viittaa siihen, että alaisten arvioihin johtajan oikeudenmukaisuudesta voi vaikuttaa monia muitakin tekijöitä.

Tutkimuksemme tuo uutta tietoa esimies-alaisuuden merkityksestä työssä, sillä aiempaa tutkimusta esimies-alaisuuden vaikutuksesta esimiehen koettuun oikeudenmukaisuuteen ei juuri ole tehty. Tutkimuksemme osoitti, että hyvä esimies-alaisuus edistää alaisten kokemuksia esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi tutkimuksemme tuo uutta tietoa siitä, miten esimiehen ja alaisen sukupuolet voivat vaikuttaa alaisten arvioihin esimiehistensä oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksemme antaa tärkeää tietoa esimies-alaisuuden merkityksellisestä roolista työelämässä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet esimiehen oikeudenmukaisuudella olevan merkitystä alaisen sairauspoissaolojen ja työpaikan vaihtoaikojen (Peutere ym., 2017), sekä alaisen työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016). Parantaakseen kokemusta oman toimintansa oikeudenmukaisuudesta, esimiesten olisi hyvä siis panostaa suhteeseensa alaisen kanssa. Esimies-alaisuuden laatuun voisi kiinnittää huomiota esimerkiksi esimiesvalmennuksissa tai johtamiseen liittyvässä koulutuksessa.

Jatkossa olisi hyvä tutkia tarkemmin, mitkä muut asiat voivat vaikuttaa alaisten kokemuksiin esimiestensä oikeudenmukaisuudesta, ja toisaalta myös sitä, kuinka yhteneviä alaisten ja esimiesten arviot ovat esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Tulevaisuudessa voitaisiin myös tutkia lisää sitä, kuinka esimiehen sukupuoli voi vaikuttaa alaisten kokemuksiin esimiehistään. Lisätutkimuksia olisi hyvä myös tehdä siitä, miten esimiehen ja alaisten sukupuolten yhteneväisyys voi vaikuttaa niin alaisten kuin esimiesten kokemuksiin ja arviointeihin. Toisaalta olisi hyvä myös tutkia enemmän sitä, miten alaisen oma työkokemus esimiehenä voi vaikuttaa hänen tekemäänsä arvioon niin omasta esimiehistään kuin myös työpaikastaan.

Muuttuvat työmarkkinat ja talous vaikuttavat niin alaisiin kuin esimiehiin. Oikeudenmukainen johtaminen ja sen tukeminen läpi näiden muutosten on yksi tulevaisuuden haasteista. Yksi keino tukea oikeudenmukaista johtamista on panostaa esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin. Tulevaisuudessa esimiehille, sekä koko työyhteisölle olisikin syytä tarjota tukea työssä suoriutumisen ohella myös työsuhteiden muodostamiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatioissa olisi hyvä panostaa esimies-alaisuuden kehittämiseen ja huomiota tulisi kiinnittää tasapuolisten suhteiden muodostamiseen. Esimiehille olisi hyvä suunnata valmennusta paitsi asiajohtamiseen, myös henkilöstöjohtamiseen, jotta esimiehet ymmärtäisivät esimies-alaisuuden merkityksen ja osaisivat puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin ajoissa. Näin voitaisiin myös ehkäistä havaitun epäoikeudenmukaisuuden aiheuttamia ongelmia työyhteisöissä. Eräs epäoikeudenmukaisuutta lisäävä asia työelämässä on sukupuolten välinen epätasa-arvoisuus (World Economic Forum, 2017). Myös tässä tutkimuksessa havaittiin sukupuolella olevan merkitystä esimiehestä tehtyjen arviointien kohdalla. Vaikka työelämä on hitaasti tasa-arvoistumassa (World Economic Forum, 2017), on mahdollista, että piilevät asenteet voivat vieläkin vaikuttaa siihen, miten muodostamme suhteita alaisiin ja esimiehiin, ja miten arvioimme esimiehemme toimintaa.

## LÄHTEET

- Asaro Gonzalez, C. J.A (2006). Causal comparative study of work ethic as a function of generational cohorts. University of Phoenix.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American psychologist*, 65(3), 157.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Borkowski, C. & Ugras, Y. (1998). "Business students and ethics: A meta-analysis." *Journal of Business Ethics* 17.11 ( 1117-1127).
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 97, Issue 2, 2005, Pages 117-134, ISSN 0749-5978.
- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. New York: Academic Press.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on Superior/Subordinate Relations<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1401-1426.
- Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (1998). The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical evaluations, ethical intentions and ethical orientation of potential public accounting recruits. *Accounting Horizons*, 12(3), 250-270.
- Dadhich, A. & Bhal, K. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers volume 33*, No 4. The Indian Institute of Management Ahmedabad.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Deshpande, S.P. (1997). Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age, and Level of Education. *Journal of Business Ethics* 16: 79.
- Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-125.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K., Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35, 1379-1403.
- Finlex (30.12.2014/1325) laki yhdenvertaisuudesta. Viitattu 1.10.2018.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex roles*, 55(1-2), 51-61.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-47.
- 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/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), Art. #867, 14 pages.
- Hooper, D., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- Hoyt, C. L., & Burnette, J. L. (2013). Gender bias in leader evaluations: Merging implicit theories and role congruity perspectives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(10), 1306-1319.
- Häkkinen, S. (2012). Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders trustworthiness in the SME context. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Joensuu, 2012, 1-132. ISBN (PDF): 978-952-61-0902-2.
- Joseph, J. A. (2010). How generation, gender, and personality affect work ethic: Guiding managers in leading a diverse workforce. Doctoral dissertation, Argosy University/Sarasota.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), pp. 51-69.
- Karabey, C. N., Aliogullari, Z. D. (2018). The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: the mediating role of leader-member exchange. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.5(3), p.202-211.
- Kauppila, O-P. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 69(2), 357-393.
- Kohlberg, L. (1984). The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages. *Essays on Moral Development, Volume 2*. HarperCollins Publisher. ISBN:0060647612

- Kohut, G. F., & Corriher, S. E. (1994). The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 59(1), 32.
- Larson, J. R. Jr. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance* 33: 1, 42-76.
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A multi-level examination in china. *Social Indicators Research*, 116(3), 823-842.
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of business ethics*, 87(2), 211-220.
- Moorman, R.H., Darnold, T.C. & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, Volume 24, Issue 3, 2013, Pages 427-444, ISSN 1048-9843.
- Murdoch, S. C. J. (2015). The effect of leaders' and subordinates' emotional intelligence and the effect of their similarity of emotional intelligence on leader-member exchange quality. The Chicago School of Professional Psychology.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96. DOI:10.1023/A:1013077109223
- Perko, K. (2017). Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. ISBN 978-952-03-0463-8
- Peterson, D., Rhoads, A. & Vaught, B.C. (2001). Ethical Beliefs of Business Professionals: A Study of Gender, Age and External Factors. *Journal of Business Ethics* 31: 225.
- Peutere, L., Lipiäinen, L., Ojala, S., Järvinen, K., Pyöriä, P., Saari, T. & Jokinen, E. (2017). Talouskriisit, työhyvinvointi ja työurat. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015-2017. Loppuraportti. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja / Working papers 94/2017.
- Powell, G & Graves, L. (2003) Women & Men in management. (pp. 88-89) *Sage Publications*, Inc. ISBN 0-7619-2195-8
- Prottas, D. (2007). Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal Of Business Ethics*, 81(2), 313-322.
- Qian, J., Wang, B., Han, Z., & Song, B. (2017). Ethical Leadership, Leader-Member Exchange and Feedback Seeking: A Double-Moderated Mediation Model of Emotional Intelligence and Work-Unit Structure. *Frontiers in psychology*, 8, 1174.

- Sias P.M., & Jablin F.M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, pp. 5-37.
- Sikula, A. & Costa, AD. (1993). Are age and ethics related? *J Psychol.* 1994 Nov; 128 (6): 659-65.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Scott, D. (1983). Trust differences between men and women in superior-subordinate relationships. *Group & Organization Studies*, 8(3), 319.
- Smith, P.L. & Oakley, E.F. (1997). Gender-Related Differences in Ethical and Social Values of Business Students: Implications for Management. *Journal of Business Ethics* 16: 37.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations?* 33, 47.
- World Economic Forum (2017). The Global Gender Gap Report. ISBN 978-1-944835-12-5
- Yle.fi (2016). Pomon ja alaisen ystävyys voi herättää katkeruutta- “Aika kovalla seulalla katsotaan ulkopuolelta) *Yle Uutiset*. Viitattu 29.9.2018
- Yuan, L., Vu, M-C. & Nguyen, T-T-N. (2018). Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes. ICMSS 2018 Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Management Engineering, *Software Engineering and Service Sciences* (33-42).
- Yukl, G. (2013) *Leadership in Organizations* (8. painos). Pearson, New Jersey. ISBN: 978-0-13-277186-3