

# TULEEKO HÄNESTÄ YKSI MEISTÄ?

Uuden esimiehen osoittaman samaistuvuuden ja prototyypisyyden vaikutukset  
alaisten oikeudenmukaisuusodotuksiin ja esimieheen samaistumiseen

Aurora Keskinen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2018



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä □ – Författare – Author Aurora Keskinen			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Tuleeko hänestä yksi meistä? Uuden esimiehen osoittaman samaistuvuuden ja prototyypisyyden vaikutukset alaisten oikeudenmukaisuusodotuksiin ja esimieheen samaistumiseen			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2018	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 89 + liitteet
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Sosiaalipsykologisessa organisaatiotutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa, kun on tutkittu esimiehen ominaisuuksien ja toiminnan vaikutuksia alaisten arvioihin ja havaintoihin. Tämän teoriaperinteen käsitteistä prototyypisyys on painottunut tutkimusjulkaisuissa, ja vähemmälle huomiolle on jäänyt esimiehen ryhmäänsä kohtaan osoittaman samaistuvuuden vaikutus. Tässä tutkielmassa tutkittiin näiden kummankin tekijän vaikutuksia alaisten oikeudenmukaisuusodotuksiin ja esimieheen samaistumiseen. Oikeudenmukaisuusodotuksia koskevien teorioiden mukaan odotukset vaikuttavat siihen, kuinka oikeudenmukaisuuteen liittyviä asioita havaitaan; oikeudenmukaisuushavainnoilla taas on laajan tutkimusnäytön perusteella monia seurauksia organisaatioissa. Esimieheen samaistumisen on aiemmin osoitettu edistävän esimerkiksi alaisten samaistumista organisaatioon, millä puolestaan on tutkimusten mukaan useita myönteisiä vaikutuksia. Tässä tutkielmassa pyrittiin tuottamaan uutta tietoa siitä, miten prototyypisyys ja osoitettu samaistuvuus vaikuttavat oikeudenmukaisuusodotuksiin, sekä vahvistamaan aiempaa tutkimustietoa siitä, miten nämä tekijät vaikuttavat esimieheen samaistumiseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin skenaariopohjaisiin vinjetteihin perustuvaa kyselyeksperimenttiä eli vinjettitutkimusmenetelmää. Tutkimusasetelma oli kokeellinen, ja menetelmällä saaduista tuloksista voidaan tehdä kausaalisia päätelmiä. Esimiehen prototyypisyyden ja hänen osoittamansa samaistuvuuden manipulaatiot toteutettiin muuntelemalla katkelmia vinjeteissä (lyhyissä tarinoissa), joiden kehystävänä sisältönä oli uuden esimiehen ensimmäinen palaveri tiiminsä kanssa. Vinjetin lukemisen yhteydessä ja sen jälkeen osallistujat vastasivat lomakkeella kysymyksiin, jotka sisälsivät manipulaatioiden onnistumisen testit, selitettäviä muuttujia koskevat mittarit sekä taustatietokysymyksiä. Aineisto (N = 66) kerättiin Helsingin yliopiston luontokurssilla ja analysoitiin tilastollisin menetelmin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että uuden esimiehen työryhmäänsä kohtaan osoittama samaistuvuus lisää sekä alaisten samaistumista esimieheen että heidän odotuksiaan esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi tulosten perusteella prototyypiseen esimieheen samaistutaan enemmän kuin ei-prototyypiseen. Nämä tulokset olivat hypoteesien mukaisia. Hypoteesien vastaisesti prototyypisyys ei vaikuttanut oikeudenmukaisuusodotuksiin, eikä yhdysvaikutusta prototyypisyyden ja osoitetun samaistuvuuden välillä ollut kummankaan selitettävän muuttujan kohdalla. Manipulaatioiden onnistumisen testaamisen yhteydessä saatiin viitteitä siitä, että samaistuvuutta osoittava retoriikka uskotaan prototyypisen esimiehen kohdalla todennäköisemmin merkiksi aidosta ryhmään samaistumisesta kuin ei-prototyypisen esimiehen kohdalla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tuottivat kokonaan uutta tietoa siitä, miten sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvan johtamisen tutkimuksen keskeiset käsitteet suhteutuvat oikeudenmukaisuusodotuksiin. Lisäksi ne osittain vahvistivat sosiaaliseen identiteettiin ja johtamiseen liittyviä teorioita ja aikaisempia tutkimustuloksia. Tuloksista voidaan päätellä, että sekä prototyypisyydellä että osoitetulla samaistuvuudella on vaikutusta alaisten arvioihin esimiehestä. Käytännön työn kannalta erityisen tärkeitä ovat samaistuvuuden merkitystä koskevat tulokset. Niiden perusteella voidaan esittää, että uuden esimiehen kannattaa selvästi ilmaista ilonsa ja ylpeytensä uudesta ryhmäjäsenyydestään.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords sosiaalinen identiteetti, johtaminen, oikeudenmukaisuus, oikeudenmukaisuusodotukset, samaistuminen, vinjettitutkimus			

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa.....	4
3	Johtamisen tutkimus sosiaalipsykologian alalla .....	7
4	Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa johtamisen tutkimuksessa .....	10
4.1	Sosiaalinen identiteetti, itseluokittelu ja johtaminen	10
4.2	Johtajan prototyyppisyys	12
4.3	Johtajan samaistuminen ryhmäänsä – tai sen osoittaminen eri keinoin	15
4.4	Alaisten samaistuminen organisaatioon ja johtajaan	19
4.5	Hypoteesit koskien alaisten samaistumista esimieheen	23
5	Oikeudenmukaisuus organisaatioissa .....	24
5.1	Oikeudenmukaisuuteen liittyviä teorioita ja jaotteluja	24
5.2	Oikeudenmukaisuus ja ajallinen perspektiivi: oikeudenmukaisuusodotukset	29
5.3	Oikeudenmukaisuuden, prototyyppisyyden ja samaistumisen tutkimusta	32
5.4	Hypoteesit koskien oikeudenmukaisuusodotuksia	35
6	Menetelmät .....	37
6.1	Vinjettitutkimus aineistonkeruumenetelmänä	37
6.2	Tutkimuslomakkeen muodostaminen	38
6.2.1	Tutkimusasetelma	38
6.2.2	Vinjetin rakentaminen	39
6.2.3	Mittarit ja manipulaatiotestit	41
6.2.4	Taustatietokysymykset	43
6.3	Aineistonkeruu ja tutkittavat	43
6.4	Analyysimenetelmät	44
7	Tulokset .....	45

7.1	Aineiston kuvailu	45
7.2	Korrelaatiot ja manipulaatioiden testaus	46
7.2.1	Esimiehen osoittaman samaistuvuuden manipulaation onnistuminen	48
7.2.2	Esimiehen prototyypisyyden manipulaation onnistuminen	49
7.3	Esimieheen samaistuminen	50
7.4	Oikeudenmukaisuusodotukset	53
7.5	Lisäanalyysit	56
8	Diskussio.....	60
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tulosten suhde teoreettiseen taustaan	60
8.2	Manipulaatioiden ja manipulaatiotestien yhteydet osana tulosten tulkintaa	64
8.3	Tutkimuksen puutteet ja haasteet sekä ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi	67
8.4	Yhteenveto ja tulosten merkitys	75
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	

## 1 Johdanto

”Me-henki luodaan merellä!”, mainostaa laivayhtiö kokouspalveluitaan, ja tulee osu-neeksi nykyaikaisen sosiaalipsykologisen organisaatiotutkimuksen ytimeen. Johtamista ei enää käsitetä suurmiesten ylivertaisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvana käskyvaltana, vaan ryhmiin, identiteetteihin ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvänä monimuotoisena prosessina. Tässä tutkielmassa syvennyttään tämän prosessin rakennuspa-likoihin.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa on yksi sosiaalipsykologian laajimmin käyte-tyistä teoriapohjista (Hogg, 2006, s. 113–114). Keskeistä tässä teoriaperinteessä on ryh-mäjäsennyksien merkitys identiteetin kannalta ja niiden vaikutus esimerkiksi havaitse-miseen, asenteisiin ja toimintaan. Sosiaalisia ryhmiä on kaikkialla – siis myös organi-saatioissa. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa onkin 1990-luvulta alkaen sovellettu johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen yhä enenevässä määrin, ja sitä voidaan ny-kyään pitää yhtenä sosiaalipsykologian tärkeimmistä kontribuutiosta näillä aloilla (Epitropaki, Kark, Mainemelis, & Lord, 2017).

Sellaisessa organisaatiotutkimuksessa, jossa on hyödynnetty sosiaalisen identiteetin lä-hestymistapaa, on tutkittu paljon esimiehen prototyypisyyden merkitystä: onnistuuko työssään parhaiten sellainen esimies, jossa kiteytyvät työryhmän tai organisaation omi-naisuudet ihanteellisella tavalla? Tutkimustulokset viittaavat siihen, että vastaus olisi usein myönteinen: laajan tutkimusnäytön mukaan prototyypisyydestä on esimiehelle etua. Esimiestä voidaan kuitenkin arvioida myönteisesti myös silloin, kun tämä ei ole prototyypinen. Eräs prototyypisyyden tuomaa etumatkaa pienentävistä tekijöistä saat-taisi olla esimiehen työryhmäänsä (tai muuta tärkeää alaisten kanssa yhteistä ryhmää) kohtaan osoittama samaistuvuus. Samaistuvuuden osoittamisen merkitystä prototyyp-pisyyden lisäksi ovat tutkineet esimerkiksi Steffens, Schuh, Haslam, Pérez ja van Dick (2015). He myös huomauttavat, että näiden kahden tekijän yhteisvaikutuksesta tiedetään varsin vähän. Tiedon lisääminen tältä osin onkin yksi tämän tutkielman tavoitteista.

Eräs niistä tutkimusaiheista, joissa sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa on sovellettu, on oikeudenmukaisuus organisaatioissa. Oikeudenmukaisuuden tutkimus ylipäänsä on osoittanut, että oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on huomattavaa merkitystä organi-saatioiden toiminnan kannalta. Koetulla oikeudenmukaisuudella on osoitettu olevan yh-teys moniin asioihin organisaatioissa, niinkin konkreettisiin kuin sairauspoissaoloihin

(Schmitt & Dörfel, 1999). Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuva tutkimus on tuonut esiin, että esimerkiksi esimiehen prototyyppisyys puolestaan on yhteydessä koettuun oikeudenmukaisuuteen (esim. van Dijke & De Cremer, 2008). Oikeudenmukaisuus ja ryhmäjäsenyydet kietoutuvat toisiinsa monin kiinnostavin tavoin. Näiden yhteyksien ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatioita voitaisiin kehittää niin, että ne koettaisiin mahdollisimman monella tasolla oikeudenmukaisiksi.

Organisaation kannalta on siis olennaista, kuinka työntekijät havaitsevat ja kokevat asioita. Jos esimerkiksi esimies havaitaan epäoikeudenmukaiseksi, tämä havainto aiheuttaa myös reaktioita – riippumatta siitä, mikä oli toiminnan oikeudenmukaisuuden aste objektiivisesti katsoen. Eräänä näihin havaintoihin vaikuttavana tekijänä on tutkittu odotuksia tulevasta oikeudenmukaisuudesta. Shapiro ja Kirkman (2001) esittävät oikeudenmukaisuusodotusten mallissaan odotukset eräänlaisina silmälaseina, joiden läpi toimintaa katsotaan. Tämä oletus on myös saanut tukea empiirissä tutkimuksissa (esim. Bell, Wiechmann, & Ryan, 2006). Tutkimusta oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavista tekijöistä sen sijaan on toistaiseksi varsin vähän, ja vielä vähemmän sellaista tutkimusta, jossa sosiaalisen identiteetin lähestymistapa yhdistettäisiin oikeudenmukaisuusodotusten tutkimiseen. Tämän tutkimustiedossa olevan aukon täydentäminen kuuluu tämän tutkielman tavoitteiden joukkoon.

Edellä on mainittu kaksi tämän tutkielman tavoitetta: tuottaa lisää tietoa esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden vaikutuksista ja yhdysvaikutuksista, ja tutkia oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavia tekijöitä sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa soveltaen. Kolmantena tavoitteena on tutkia alaisten samaistumista esimieheen: tarkemmin sanoen selvittää, kuinka esimiehen prototyyppisyys ja esimiehen ryhmäänsä kohtaan osoittama samaistuvuus tähän vaikuttavat. Alaisten henkilökohtaisella samaistumisella esimieheen on osoitettu olevan useita myönteisiä vaikutuksia, kuten vahvempi organisaatioon samaistuminen (Sluss, Ployhart, Cobb, & Ashforth, 2012). Näyttää siis siltä, että on myös organisaation kannalta hyödyllistä pyrkiä edistämään alaisten samaistumista esimieheen.

Edellä esitetyt tavoitteet tiivistäen voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on selvittää esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden vaikutusta a) esimieheen samaistumiseen ja b) odotuksiin esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimustehtävän ensimmäinen osa pohjautuu Steffensin ym.

(2015) tutkimukseen, jossa selvitettiin samojen tekijöiden yhteyksiä. Tavoitteena on siis osittain toistaa mainittu tutkimus, ja näin vahvistaa vähäistä tutkimustietoa aiheesta. Tutkimustehtävän toisen osan motiivina taas on tutkia juuri sellaisia yhteyksiä, joita ei vielä ole tutkittu. Tätä tutkielmaa kirjoitettaessa ei löydetty julkaisuja, joissa olisi esitetty tutkimustuloksia esimiehen prototyypisyyden ja samaistuvuuden vaikutuksista oikeudenmukaisuusodotuksiin. Kokonaisuudessaan pyrkimyksenä on laajentaa, vahvistaa ja tarkentaa empiiriseen tutkimukseen perustuvaa tietopohjaa sosiaalisesta identiteetistä ja oikeudenmukaisuudesta organisaatioissa.

Tutkimusmenetelmänä on skenaariopohjaisiin vinjetteihin perustuva kyselyeksperimentti eli vinjettitutkimus. Tutkimusasetelma on siis kokeellinen, ja manipulaatiot on toteutettu muuntelemalla esimiehen prototyypisyyttä ja osoitettua samaistuvuutta kuvaavia katkelmia lyhyissä tarinoissa. Kehystarinana on uuden esimiehen ensimmäinen yhteinen palaveri tiiminsä kanssa, ja tulokset ovat siten parhaiten sovellettavissa erityisesti sellaisissa konteksteissa, joihin liittyy jo olemassa olevan työryhmän esimiehen vaihtuminen.

Tutkielman aiempaa kirjallisuutta esittelevän osuuden rakenne perustuu sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja organisaatiokontekstin oikeudenmukaisuuden tutkimuksen esittelyyn. Ensin luvuissa 2 ja 3 lyhyesti johdatellaan erikseen kumpaankin aiheeseen. Luvussa 4 perehdytään tarkemmin sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan johtamisen tutkimuksessa ja erityisesti tämän tutkielman kannalta olennaisiin teoreettisiin malleihin ja tutkimuksiin. Saman luvun viimeisessä alaluvussa esitellään alaisten samaistumista koskevat hypoteesit. Vastaavilla painotuksilla syvennyttään oikeudenmukaisuuden aihepiiriin luvussa 5, ja oikeudenmukaisuusodotuksia koskevat hypoteesit esitetään tämän luvun viimeisessä alaluvussa. Näiden lukujen jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tulokset. Tutkielma päätetään diskussioon, jossa käsitellään laajasti muun muassa vastauksia tutkimuskysymyksiin, tulosten luotettavuutta ja niiden merkitystä niin teoreettiselta kuin käytännölliseltäkin kannalta.

Globalisoituneessa ja yhä monimuotoistuvassa maailmassa on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, kuinka erilaiset ryhmäjäsenyyksiin ja identiteetteihin liittyvät kysymykset muovaavat todellisuuttamme myös organisaatioissa. Seuraavissa luvuissa pyritään antamaan välineitä tämän ymmärryksen lisäämiseen. ”Me-henki luodaan merellä” – vai sittenkin esimiehen toiminnalla?

## 2 Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavaksi kutsutaan sosiaalipsykologian teoria- ja tutkimustraditiota, jonka ytimenä on Henri Tajfelin ja John Turnerin kehittämä sosiaalisen identiteetin käsite (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1979). Käsitteen ”lähestymistapa”, *approach*, käyttöä tämän teoriaperinteen kokonaisuudesta ehdottaa Hogg (2006, s. 111–112), ja tässä tutkielmassa näin tehdään. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan keskeisimmät teoriat ovat sosiaalisen identiteetin teoria (Tajfel & Turner, 1979) ja itseluokitteluteoria (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa on syntymänsä jälkeen laajentunut huomattavasti ja koostuu nykyään useista yhteensopivista teorioista, painotuksista ja käsitteistä (Hogg, 2001). Tässä luvussa esitellään ensin sosiaalisen identiteetin teorian ja itseluokitteluteorian lähtökohtia ja tärkeimpiä käsitteitä. Tutkielman kannalta olennaisia sosiaalisen identiteetin lähestymistavan tuoreempia laajennuksia ja tutkimusaiheita esitellään omissa alaluvuisaan.

Sosiaalisen identiteetin teorian synty ajoittuu 1970-luvun alkuvaiheeseen, jolloin Henri Tajfel ryhtyi kehittämään ryhmien välistä käyttäytymistä selittävää teoriaa. Tajfel kuvaa sosiaalisen identiteetin olevan ”se osa ihmisen minäkäsitystä, joka juontuu siitä, että hän tietää olevansa sosiaalisen ryhmän (tai ryhmien) jäsen sekä siitä, että tähän ryhmäjäsennyteen liittyy emotionaalista merkityksellisyttä” (Tajfel, 1974, suom. A.K., sulut alkuperäiset). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan havaitseminen perustuu luokitteluun, jossa luokan sisäiset erot nähdään todellista pienempinä ja luokkien väliset erot todellista suurempina. Ihmiset havaitsevat myös itsensä tiettyjen luokkien eli ryhmien jäseninä; tällöin kyseessä on heille sisäryhmä.

Itseä pyritään arvioimaan myönteisesti suhteessa muihin, ja sosiaalisen identiteetin teorian mukaan tämä pyrkimys aiheuttaa tarpeen arvioida myös omaa sisäryhmää myönteisesti. Ryhmiä halutaan siksi vertailla ja korostaa niiden eroja erityisesti niissä asioissa, joissa sisäryhmä erottuu positiivisesti. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan kaikki todelliset sosiaaliset ryhmät ovat statussuhteessa toisiinsa ja kilpailevat usein resursseista, oikeuksista ja vallasta. Ryhmän suhteellinen status vaikuttaa siihen, kuinka sen jäsenet käyttäytyvät säilyttääkseen myönteisen sosiaalisen identiteetin: ne ryhmät, joilla on valtaa, pyrkivät yleensä säilyttämään nykytilanteen, kun taas alemman statuksen ryhmiin kuuluvat voivat käyttää tilanteesta riippuen erilaisia strategioita myönteisen identiteetin



säilyttämiseksi. Strategiana voi olla esimerkiksi ryhmän vaihtaminen, jos se on mahdollista. Jos ei ole, myönteisen identiteetin säilyttämiseksi voidaan ottaa käyttöön kognitiivisia keinoja, kuten omalle ryhmälle myönteisemmät vertailuperiaatteet tai vertailukohteen vaihtaminen. (Tajfel, 1974.)

Itseluokitteluteorialla on sosiaalisen identiteetin teorian kanssa yhteiset juuret, mutta sen painopisteenä ovat sosiaaliseen identiteettiin liittyvät kognitiiviset prosessit. Teorian ydinajatuksukset ovat olleet olennaisia kehitettäessä sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa erityisesti johtamisen tutkimuksen osalta. (Hogg & Reid, 2006.) Itseluokitteluteorian keskeinen kysymys on, kuinka jokin yksilöiden joukko päätyy määrittelemään ja kokemaan itsensä sosiaalisesti ryhmäksi ja kuinka yhteinen ryhmäjäsensyys vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä (Turner ym., 1987, s.1).

Sekä sosiaalisen identiteetin teoria että itseluokitteluteoria esittävät ihmisillä olevan erilaisia minäkäsityksiä, jotka asettuvat eri kohtiin sosiaalisten ja henkilökohtaisten identifikaatioiden jatkumolla. Kun sosiaalinen identiteetti on korostunut (*salient*), ryhmäjäsensyys hallitsee havaitsemista ja käyttäytymistä. Henkilökohtaisen identiteetin ollessa korostunut ihmisen käyttäytymistä puolestaan ohjaavat hänen yksilölliset ominaisuutensa. (Abrams & Hogg, 1990, s. 1–9.) Luokitteluprosessissa merkityksellinen on siis luokan abstraktiotaso: sosiaalisen minäkäsityksen identiteetin tasot voi luokitella ylätasoon (ihmisyys), ryhmätasoon (sisäryhmä–ulkoryhmä) ja yksilön tasoon (henkilökohtainen, ainutlaatuinen identiteetti), ja juuri ryhmätason identiteettien ymmärtäminen on sosiaalisen identiteetin teorian ja itseluokitteluteorian ytimenä (Abrams & Hogg, 1990, s. 2–5).

Mahdollisia sosiaalisia (ryhmätason) identiteettejä on aina useita, ja monet tekijät vaikuttavat siihen, mikä niistä kulloinkin korostuu. Korostumisen prosessia on selitetty metakonstrastin periaatteen kautta (*metaccontrast ratio*): se ryhmäjäsensyys korostuu, joka samanaikaisesti minimoi ryhmien sisäiset ja maksimoi ryhmien väliset erot. Esimerkiksi sukupuoli voisi nousta korostuneeksi ryhmäjäsensyydeksi väittelytilanteessa, jossa keskusteluun osallistuvilla miehillä ja naisilla on oman sukupuolensa edustajien kanssa yhtenäisemmät mielipiteet kuin toisen sukupuolen edustajien kanssa. Vastaavasti jokin muu ryhmäjäsensyys saattaisi korostua, jos väittely käytäisiin naisten kesken. Myös ryhmäjäsensyyden kognitiivisella saatavuudella (*accessibility*) on merkitystä sen suhteen, mikä mahdollisista sosiaalisista identiteeteistä missäkin kontekstissa korostuu. Sosiaalisten identiteettien korostumiseen liittyy siis sekä kognitiivisia että tilanteeseen ja

ympäristöön liittyviä tekijöitä, ja korostuminen tapahtuu hyvin dynaamisten ja kontekstisidonnaisten prosessien kautta. (Oakes & Turner, 1990.)

Itseluokitteluteorian erityisenä painopisteenä ovat kognitiiviset prosessit ryhmäjäsennyksiin liittyen. Teorian tärkeä kontribuutio sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan on depersonalisaation käsite. Kun ryhmätason identiteetti on korostunut, havaitseminen depersonalisoituu. Tällöin havaittavat ihmiset nähdään ensisijaisesti ryhmänsä edustajina eikä uniikkeina yksilöinä. Depersonalisaation taustalla on kognitiivinen luokittelu-prosessi, jossa samaan luokkaan kuuluvien havaintojen samanlaisuudet korostuvat ja eri luokkiin kuuluvien havaintojen erilaisuudet korostuvat. Havaitsemisen depersonalisoinnin lopputuloksena lisääntyvät monet ryhmäprosesseihin liittyvät havaitsemisen ja käyttäytymisen ilmiöt. Olennaista on, että nämä depersonalisaatiovaikutukset koskevat myös itseä: luokitellessaan itsensä ihminen näkee itsensä ensisijaisesti osana ryhmää, mikä tuottaa esimerkiksi konformisuutta eli ryhmän normeihin mukautumista ja solidarisuutta. (Turner ym., 1987, s. 50–66.)

Konformisuutta itseluokittelu ja siitä seuraava depersonalisaatio tuottavat ryhmän prototyypin omaksumisen kautta (Hogg, 2006, s. 124). Prototyypin käsitteellä tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksien rykelmiä, joissa kiteytyvät ryhmää kuvaavat ja sen muista relevanteista ryhmistä erottavat tekijät. Nämä tekijät ovat moninaisia ja kontekstisidonnaisia, eikä prototyyppisyyttä useinkaan voi hahmottaa minkään ominaisuuslistan kautta. (Hogg & Terry, 2000.) Keskeistä prototyypin muodostumiselle on metakonstrastin periaate: prototyyppi muotoutuu siten, että siinä maksimoituvat ryhmien väliset erot samalla kuin ryhmän sisäiset erot minimoituvat. Prototyyppi on dynaaminen ja kontekstiriippuvainen: esimerkiksi vertailtavan ulkoryhmän vaihtuminen voi muuttaa sen sisältöä. (Turner ym., 1987, s. 79-80.) Kun ryhmätason (sosiaalinen) identiteetti on korostunut, ihminen havaitsee myös itsensä suhteessa ryhmän prototyyppiin, ja pyrkii prototyypin mukaiseen käyttäytymiseen (Hogg, 2006, s. 124).

Sosiaalisen identiteetin teoriassa ja itseluokitteluteoriassa keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat siis sosiaalisten ryhmien jäsenyyksien merkitykset ja vaikutukset. Näistä teorioista versonut sosiaalisen identiteetin lähestymistapa on syntymänsä jälkeen laajentunut merkittäväksi teoreettiseksi perspektiiviksi, johon perustuvaa tutkimusta tehdään monilla sovellusaloilla (Hogg & Ridgeway, 2003). Tämän tutkielman kannalta merkittävimpiä laajennuksia ja sovelluksia on tuottanut kirjallisuus, joka käsittelee sosiaalista

identiteettiä johtamisen näkökulmasta (esim. Ashforth & Mael, 1989; van Knippenberg & Hogg, 2003; Haslam, Reicher, & Platow, 2012). Tätä kirjallisuutta käsitellään laajasti luvussa 4. Ensin kuitenkin luvussa 3 pohjustetaan aihepiiriä esittelemällä sosiaalipsykologisen johtamisen tutkimuksen historiaa yleisemmällä tasolla.

### 3 Johtamisen tutkimus sosiaalipsykologian alalla

Johtamisen tutkimus on monialainen kenttä, jolla työskentelevät muun muassa politiikan tutkijat, historioitsijat, viestinnän tutkijat, psykologit, sosiologit – ja sosiaalipsykologit. On myös esitetty, että johtamisen tutkimusta olisi syytä pitää itsenäisenä tieteenalana (Riggio, 2011, s. 9). Tässä tutkielmassa käsitellään johtamista juuri sosiaalipsykologian teoria- ja tutkimusperinteestä ammentavan johtamisen tutkimuksen kautta, ja tässä luvussa esitellään lyhyesti sosiaalipsykologisen johtamisen tutkimuksen historian tärkeimmät kehityskulut.

Sosiaalipsykologisen johtamisen tutkimuksen historian alku voidaan ajoittaa 1900-luvun puolivälin tienoille maailmansotien jälkeiseen aikaan, jolloin johtajuuteen liittyvä persoonallisuuden testaaminen nousi merkittäväksi kiinnostuksen kohteeksi (Haslam, Reicher, & Platow, 2012, s. 30). Varhaista sosiaalipsykologisen johtamistutkimuksen kenttää on kuvattu persoonallisuusnäkökulman ja situationaalisen näkökulman kamppailuksi (Hains, Hogg, & Duck, 1997): johtajien persoonallisuuden tutkimisen rinnalle nousi kontekstin merkitystä painottava situationaalinen näkökulma (esim. Bales, 1950; 1966). Siinä missä persoonallisuusnäkökulma etsi vastauksia johtajuuden onnistumiseen tai epäonnistumiseen henkilöiden luonteenpiirteistä, situationaalinen näkökulma oletti olosuhteiden olevan tässä keskeinen tekijä. Situationaalisen näkökulman nousun kanssa suhteellisen samanaikaisesti kehittyi myös kontingenssia korostava näkemys, jonka mukaan onnistunut johtaminen on johtajan ominaisuuksien ja olosuhteiden yhteensopivuuden tulosta. Tämän perspektiivin tunnetuimpia teorioita on Fiedlerin kontingenssiteoria (Fiedler, 1964).

1950–1960-lukujen vireän vaiheen jälkeen sosiaalipsykologinen johtamisen tutkimus hiljeni, ja alan huomio kääntyi muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta muihin aiheisiin (Hains ym., 1997). Yksi näistä hiljaisemmän ajanjakson tunnetuimmista teorioista on johtamisen kategoriointiteoria (*leader categorization theory*: Lord, 1977; Lord, Foti, & De Vader, 1984). Johtamisen kategoriointiteorian peruseräteenä on ajatus, että ihmisillä on ennakkokäsityksiä siitä, kuinka johtajien tulisi yleisesti tai spesifisissä

johtajuustilanteissa toimia. Nämä käsitykset ovat kognitiivisia skeemoja erilaisista johtajatyypeistä, ja kun tietty johtajaskeema aktivoituu johtajan käyttäytymisen seurauksena, vaikuttaa se laajemminkin alaisten oletuksiin ja odotuksiin johtajan toiminnasta. (Hogg, 2001.)

1970-luvulla syntyi myös sosiaalisen identiteetin teoria (Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1979), mutta johtamisen tutkimukseen sitä ei vielä tuolloin juurikaan integroitu. Johtamisen kategoriointiteorian ja sosiaalisen identiteetin teorian peruseriaatteet olivat alun perin osittain ristiriidassa keskenään, mutta ne on nykyään sovitettu yhteen; Lord ja hänen työtoverinsa ovat sittemmin täsmentäneet teoriaa siten, että johtamisen kategoriointi käsitetään hyvin dynaamisena ja kontekstiriippuvaisena prosessina. Siksi korostuneen sosiaalisen identiteetin kontekstissa johtajuusskeema saatetaankin muodostaa ryhmäprototyypisyyden perusteella. (Hogg, Martin, & Weeden, 2003, s. 24.)

Myöhemmin jalansijaa johtajuuden tutkimuksessa saivat erilaiset transaktioteoriat, joissa aiemmista teorioista poiketen korostettiin johtajan ja seuraajien välistä suhdetta. Esimerkiksi Hollander (esim. 1958; 1993) on pitkän uransa aikana kehittänyt johtajuusteoriaa, jossa keskeistä on johtaminen sosiaalisena vaihtona. Frenchin ja Ravenin (1959) työ seuraajineen taas edustaa transaktioteorioiden valtasuhteisiin keskittyvää tutkimussuuntausta, jossa keskeistä on tutkia johtajan saavuttaman vallan syitä ja reunaehdoja. Kuitenkin vasta Burnsien (1978) esittämä transformaatiojohtajuuden (*transformational leadership*) käsite vei keskustelua kohti laajemman, kollektiivisuuden huomioivan vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa.

Transformaatiojohtajuudessa keskeistä on johtajuuden vaikutus alaisiin, ja sanana se viittaa alaisten prioriteettien ja arvojen transformointiin eli muokkaamiseen. Transformaatiojohtajuusteorioissa korostetaan esimerkiksi johtajan kykyä vedota yhteisön tasoon, luoda yhteisiä tavoitteita ja osoittaa myös itse työskentelevänsä niiden eteen. Transformaatiojohtajuuskäyttäytyminen on tutkimuskirjallisuudessa jaettu neljään komponenttiin: inspiroiva motiivointi (*inspirational motivation*), idealisoitu vaikutus (*idealized influence*), yksilöllistetty huomiointi (*individualized consideration*) ja älyllinen stimulaatio (*intellectual stimulation*). Näistä kaksi ensimmäistä luetaan usein karisman osatekijöiksi. (Kark, Shamir, & Chen, 2003.) Transformaatiojohtajuuden teorioiden kanssa paljon yhteistä onkin johtajan karismaattisuuden liittyvällä tutkimussuuntauksella.

Tunnetun teorian karismaattisen johtajuuden vaikuttavista mekanismeista ovat esittäneet Shamir, House ja Arthur (1993) motivationaalisessa teoriassaan karismaattisesta johtajuudesta (*motivational theory of charismatic leadership*). He esittivät, että transformaatiojohtajuuden ja karismaattisen johtajuuden vaikutus perustuu siihen, että johtajat pysyvät yhdistämään alaisten minäkäsityksen (*self-concept*) ryhmään ja sen tavoitteisiin, jolloin alaiset haluavat toimia ryhmän hyväksi (Shamir ym., 1993). Karismaattista johtajuutta ovat hieman myöhemmin käsitelleet perusteellisesti esimerkiksi Conger ja Kanungo (1998), jotka kehittivät laajan mallin karismaattisen johtajuuden prosesseista. He esittävät, että karismaattiseen johtajuuteen liittyy olennaisesti johtajan kyky tuottaa tunteita ryhmän yhteisyydestä ja koheesiosta (mts. 67).

Transformaatiojohtajuuden ja karismaattisen johtajuuden teorialiitit huomioivat ryhmäprosessien merkityksen johtamisessa huomattavasti laajemmin kuin aikaisemmat johtamisen teorialiitit. Esimerkiksi Platow, van Knippenberg, Haslam, van Knippenberg ja Spears (2006) erittelevätkin prototyypillisyyden ja karismaattisuuden yhteyteen liittyvän tutkimuksensa johdannossa elementtejä, jotka yhdistävät karismaattisen johtajuuden teorioita ja sosiaalipsykologisia ryhmäprosesseihin keskittyneitä teorioita, kuten sosiaalisen identiteetin teoriaa ja itseluokitteluteoriaa. Karismaattiseen johtajuuteen liittyvä tutkimus ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapa ovat alusta alkaen olleet lähtökohdiltaan hyvin integroitavissa.

Transformaatiojohtajuus ja karismaattinen johtajuus liitit korostivat ryhmän merkitystä enemmän kuin aiemmat teorialiitit. Niiden tutkimus osaltaan loikin perustaa myös sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvalla johtamisen tutkimukselle, joka nousi pian yhdeksi sosiaalipsykologisen johtamisen tutkimuksen vallitsevista paradigmoista: Epitropaki ym. (2017) osoittavat katsauksessaan, että valtaosa vuoden 1996 jälkeen julkaistusta johtamisesta ja identiteettiä ryhmätasolla käsitelleistä tutkimuksista oli sosiaalisen identiteetin lähestymistavan teoriapohjaiseksi omaksuneita. Myös tässä tutkielmassa tukeudutaan samaan teoria- ja tutkimusperinteeseen, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

#### 4 Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa johtamisen tutkimuksessa

Tässä luvussa esitellään, kuinka sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa on sovellettu johtamisen tutkimuksessa. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaillaan keskeisimmät sosiaaliseen identiteetin lähestymistapaan perustuvat teoreettiset mallit johtamisesta. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin tämän tutkielman kannalta olennaisimpia sosiaaliseen identiteettiin ja johtamiseen liittyviä käsitteitä, ja esitellään näistä teemoista tehtyä empiristä tutkimusta.

##### 4.1 Sosiaalinen identiteetti, itseluokittelu ja johtaminen

Sosiaalisen identiteetin teorian syntymisen jälkeen kesti vielä toistakymmentä vuotta, ennen kuin tämä teoriaperinne omaksuttiin osaksi organisaatioiden tutkimusta. Hoggin ja Terryn (2000) mukaan organisaatiotutkijat olivat vasta jonkin verran alkaneet hyödyntää teoriaa ennen kuin Ashforth ja Mael (1989) ensimmäisinä toivat sen systemaattisesti osaksi organisaatiopsykologiaa.

1990-luvulla sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa organisaatiokäyttäytymisen selittäjänä alettiin testata empirisesti: esimerkiksi Hains ym. (1997) vertasivat tutkimuksessaan johtamisen kategoriointiteorian (Lord ym., 1984) ja itseluokitteluteorian (Turner, 1985; Turner ym., 1987) perusoletuksia johtajuudesta. Vuosituhannen vaihdetta lähestyttäessä oli jo tehty paljon työtä sosiaalisen identiteetin lähestymistavan integroimiseksi organisaatiopsykologiaan (esim. Hogg & Terry, 2000), ja 2000-luvun puolella tämä työ kiteytyi sosiaalisen identiteetin teoriassa johtamisesta (*social identity theory of leadership*: Hogg, 2001).

Sosiaalisen identiteetin teoria johtamisesta hyödyntää erityisesti itseluokitteluteorian elementtejä. Ytimenä teoriassa on oletus siitä, että johtajan prototyyppisyydellä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka tehokkaasti tämä pystyy vaikuttamaan alaisiinsa. Teoriassa myös esitetään reunaehtoja sille, milloin näin tapahtuu: jotta depersonalisaatioon ja prototyyppisyyteen liittyvät prosessit nousisivat johtajuuden keskeiseksi perusteeksi, tulee tässä kontekstissa olennaisen ryhmäjäsennyden olla korostunut. Alaisten tulee siis havaita itsensä organisaation tai työryhmänsä jäsenenä, jotta johtajan prototyyppisyydellä olisi vahva vaikutus. (Hogg, 2001.)

Sosiaalisen identiteetin mallissa johtajuudesta organisaatioissa (*social identity model of organizational leadership*, SIMOL) van Knippenberg ja Hogg (2003) täsmensivät ja

laajensivat Hoggin (2001) aiemmin esittämää teoriaa. Mallin ydinväittämän he tiivistävät seuraavasti: mitä vahvemmin ryhmän jäsenet samaistuvat ryhmäänsä ja ryhmän jäsenyys korostuu, sitä enemmän johtamiseen liittyvät havainnot ja arviot sekä johtamisen tehokkuus tulevat riippuvaisiksi a) siitä, kuinka prototyyppiseksi johtaja havaitaan ja b) siitä, missä määrin johtajan havaitaan toimivan ryhmän edun mukaisesti (van Knippenberg & Hogg, 2003).

Prototyyppisyyden vaikutuksen taustasyiksi SIMOL-mallissa esitetään neljä prosessia: vaikuttavuus, konsensuaalinen sosiaalinen attraktio, attribuutio ja luottamus. Vaikuttavuudella viitataan siihen, että prototyyppinen ryhmän jäsen asettuu luontevasti rooliin, jossa hän tarjoaa tärkeää minäkäsitykseen liittyvää informaatiota. Tällöin myös valtaan liittyvä status on helpommin tarjolla. Konsensuaalisella sosiaalisella attraktiolla tarkoitetaan sitä, että prototyyppisistä ryhmän jäsenistä pidetään johdonmukaisesti enemmän – ja pidettyjen ihmisten pyyntöihin myönnyttään helpommin. Attribuution vaikutus prototyyppisen johtajan tehokkuuteen liittyy siihen, että prototyyppisen ryhmän jäsenen kohdalla myönteisiä ominaisuuksia liitetään häneen henkilönä, sen sijaan että tulkittaisiin myönteisten asioiden johtuvan tilannetekijöistä. Luottamuksen merkitys taas perustuu mallissa esitetyn arvion mukaan siihen, että siinä missä sisäryhmän jäseniin luotetaan enemmän kuin ulkoryhmän jäseniin, luotetaan ryhmän sisällä vahvimmin prototyyppiseen johtajaan. (van Knippenberg & Hogg, 2003.)

SIMOL-mallissa on prototyyppisyyden lisäksi olennaisena osana se, miten ryhmän edun mukaisesti toimiminen (tai tällaisen orientaation osoittaminen) vaikuttaa johtajan onnistumiseen. Vaikka prototyyppisyys ja ryhmän edun mukainen toiminta esiintyvät usein yhdessä, van Knippenberg ja Hogg (2003) huomauttavat, että nämä eivät välttämättä aina kulje käsi kädessä. Heidän oletuksensa on, että koska prototyyppiseen johtajaan lähtökohtaisesti luotetaan enemmän, täytyy ei-prototyyppisen johtajan konkreettisesti todistaa olevansa ryhmän puolella. Mallissa siis oletetaan, että prototyyppisellä johtajalla on enemmän liikkumavaraa käyttäytymisensä osalta – häneen kun luotetaan joka tapauksessa.

Vaikka SIMOL-mallissa ei tarkemmin käsitellä johtajan tapoja aktiivisesti vaikuttaa asemaansa ryhmän sisällä, van Knippenberg ja Hogg (2003) kuitenkin huomauttavat, että johtaja voi myös itse muokata prototyyppisyyttään ja sitä, kuinka hänen havaitaan toimivan suhteessa ryhmän etuun. He viittaavat tässä identiteettitehtailijyyden (*identity*)

*entrepreneurship*) käsitteeseen, jota tarkemmin käsittelevät esimerkiksi Reicher ja Hopkins (2003) ja sittemmin Haslam ym. (2012). Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvissa johtajuuden vaikuttavuuden teorioissa siis yleisesti ottaen huomioidaan johtajan kyky muokata sosiaalista todellisuutta, mutta varsinkaan varhaisempi kirjallisuus ei erityisesti keskity tähän teemaan.

Yhden tuoreimmista sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja johtamisen yhdistävistä malleista esittävät Haslam ym. (2012) teoksessaan *Uusi johtamisen psykologia* (*The new psychology of leadership*). Tässä mallissa johtajan aktiivisella identiteetinmuokkaustyöllä on aiempaa suurempi rooli. Kirjoittajat tiivistävät mallinsa neljään kategoriaan: johtajan tulee edustaa ryhmäänsä; hänen pitää taistella ryhmän etujen puolesta; hän voi saavuttaa valtaa muokkaamalla ryhmäidentiteettiä; hänen tulee muokata todellisuutta ryhmän identiteetin mukaiseksi. Näistä elementeistä koostuu identiteetti johtaminen. (Haslam ym., 2012.) Identiteetti johtamisen elementteihin perustuen Steffens ym. (2014) muodostivat identiteetti johtamisen mittarin (*Identity Leadership Inventory*) ja testasivat mittaria useassa eri kontekstissa ja kulttuurissa. Tulokset osoittivat mittarin validiksi ja tukivat uuden johtamisen psykologian oletuksia. (Steffens ym., 2014.)

1990- ja 2000-lukujen teoreettiset edistysaskeleet sosiaalisen identiteetin lähestymistavan yhdistämisessä johtamisen tutkimukseen ovat tuottaneet suuren määrän empiiristä tutkimusta. Samalla kun tutkimustulokset ovat pääsääntöisesti antaneet tukea teorioiden hypoteeseille, ne ovat myös tuoneet esiin yhä uusia kysymyksiä ja teorioiden tarkennusten tarpeita. Hyviä katsauksia sosiaaliseen identiteettiin ja johtamiseen liittyvistä tutkimuksista ovat koostaneet van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer ja Hogg (2004), van Knippenberg (2011) ja Eitropaki ym. (2017), joista jälkimmäisessä kartoitetaan johtajuuteen ja identiteettiin liittyviä tutkimuksia hyvin laajasti ja järjestelmällisesti monitasoisista viitekehystä käyttäen. Seuraavissa alaluvuissa esitellään empiiristä tutkimusta tämän tutkielman kannalta erityisen olennaisten teemojen osalta: näitä teemoja ovat johtajan prototyyppisyys, johtajan samaistuminen ryhmäänsä ja alaisten samaistuminen sekä johtajaan että organisaatioon.

#### 4.2 Johtajan prototyyppisyys

Kuten edellä on esitetty, prototyyppisyyden käsite on yksi itseluokitteluteorian tärkeimmistä aiheista johtamisen tutkimukselle sosiaalisen identiteetin näkökulmasta. Prototyyppisyys ymmärretään tässä yhteydessä samoin kuin itseluokitteluteorian



alkuperäisissä määritelmissä: esimerkiksi Hogg ja van Knippenberg (2003) määrittelevät SIMOL-malliaan esitellessään prototyypin olevan ”epämääräinen (*fuzzy*) ominaisuuksien (kuten havaintojen, asenteiden, tunteiden, käyttäytymistapojen) rykelmä, joka tietyssä kontekstissa kiteyttää sisäryhmän olemuksen ja selkeästi erottaa sisäryhmän relevanteista ulkoryhmistä” (suom. A.K.).

Prototyypillisyyden vaikutusta johtamisessa on tutkittu paljon, ja yleisesti ottaen tulokset osoittavat, että prototyypillisuus lisää johtajan vaikutusmahdollisuuksia hyvin monessa tilanteessa. Tällaisia tuloksia on saatu monilla eri tutkimusmenetelmillä ja useissa maissa tehdyissä tutkimuksissa, joten voitaneen turvallisesti sanoa, että prototyypillisyydellä on positiivinen vaikutuksia johtamisen kannalta (van Knippenberg, 2011). Prototyypillisyydellä on osoitettu olevan yhteys esimerkiksi arvioihin johtajan tehokkuudesta tai suoriutumisesta (Hains ym., 1997; Steffens, Haslam, Ryan, & Kessler, 2013), johtajan havaittuun karismaan (Platow ym., 2006), havaittuun oikeudenmukaisuuteen (van Dijke & De Cremer, 2008), luottamukseen (Giessner, van Knippenberg, & Sleebos, 2009) ja moneen muuhun johtajan kannalta myönteiseen lopputulokseen (tuore katsaus Epitropaki ym., 2017).

Prototyypillisyyden sisältö sosiaaliseen identiteettiin perustuvassa johtajuuden tutkimuksessa ei ole yksinkertainen aihe, ja jo Hogg (2001) huomauttaakin, että prototyypillisyyttä on usein tutkimuksissa mitattu yksiulotteisempana ilmiönä kuin mitä se kompleksisessa todellisuudessa on. SIMOL-mallinsa esittelyssä Hogg ja van Knippenberg (2003) täsmentävät, että prototyypillinen ryhmän jäsen ei ole sama asia kuin keskimääräinen ryhmän jäsen, vaan prototyyppi tulee ymmärtää pikemminkin representaationa ryhmän ideaalista. Samaan huomioon liittyen Steffens ym. (2013) esittävät, että esimerkiksi poikkeuksellisen korkea suoriutuminen voi vahvistaa johtajan prototyypillisyyttä. On siis täysin mahdollista, että prototyypillisenä pidetty johtaja poikkeaa keskimääräisestä ryhmän jäsenestä joissain asioissa hyvinkin paljon, kuten myös van Knippenberg ja van Knippenberg (2005) mainitsevat.

Johtajan suoriutumisen ja prototyypillisyyden suhdetta ja vaikutusta johtajan saamaan tukeen tutkivat empiirisesti Giessner ym. (2009). He käyttivät kolmea eri tutkimusmenetelmää tutkiakseen prototyypillisyyden vaikutusta alaisten arvioihin johtajasta epäonnistumisen jälkeen. Tulokset osoittivat, että epäonnistumisen jälkeen prototyypilliset johtajat saivat myönteisempiä arvioita tehokkuudestaan kuin ei-prototyypilliset. Onnistumisen

jälkeen sen sijaan tällaista eroa ei ollut. Vaikutus todettiin myös toiseen suuntaan: johtajan menestys lisäsi havaintoa johtajasta prototyypinä, kun taas epäonnistuminen vähensi tätä. Tutkimuksessa myös todettiin, että ei-prototyyppinen johtaja sai onnistumisesta ikään kuin enemmän ”prototyyppisyys-lisäpisteitä” kuin valmiiksi prototyyppinen johtaja (Giessner ym., 2009). Samaa aihepiiriä tutkivat myös Steffens ym. (2013) samankaltaisin tuloksien: alaiset päättelivät johtajan prototyyppisyyden heidän suoriutumistaan, ja toisaalta johtajan prototyyppisyys määritteli sitä miten johtajan suoriutuminen havaittiin. (Steffens ym., 2013.) Johtajan prototyyppisyys ja suoriutuminen näyttäisivät siis liittyvän yhteen usealla eri tavalla.

Johtajan prototyyppisyyden moderoivaa vaikutusta on tutkittu paljon esimerkiksi sen osalta, kuinka oikeudenmukaisuus vaikuttaa alaisten arvioihin johtajasta tai muihin tärkeisiin lopputuloksiin (esim. Platow & van Knippenberg, 2001; Ullrich, Christ, & van Dick, 2009; De Cremer, van Dijke, & Mayer, 2010; Seppälä, Lipponen, & Pirttilä-Backman, 2012; Koivisto & Lipponen, 2015). Prototyyppisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä tutkimuksia käsitellään luvussa 5.2. Toisaalta on myös tutkittu tekijöitä, jotka moderoivat prototyyppisyyden vaikutusta: erityisen vahvaa näyttöä on alaisten samaistumisen moderoivasta vaikutuksesta (van Knippenberg, 2011).

Hains ym. (1997) tutkivat sosiaalisen identiteetin teorian mukaisen sisäryhmäprototyyppisyyden ja johtamisen kategoriointiteorian mukaisen johtajaprototyyppisyyden vaikutuksia arvioihin johtajasta. Käsitteiden sekaantumisriskin vuoksi he käyttivät jälkimmäisestä sanaa johtajastereotyyppisyys. Tulokset osoittivat, että johtajastereotyyppisyyden vaikutus positiivisiin arvioihin oli heikompi niillä vastaajilla, joiden ryhmäänsä samaistumisen taso oli korkea. Korkeasti samaistuvilla taas johtajan sisäryhmäprototyyppisyys vaikutti johtajasta annettuihin arvioihin, mutta samaa vaikutusta sen sijaan ei ollut matalasti samaistuvilla. Tulos tuki sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaista oletusta siitä, että ryhmään samaistuminen on ehtona johtajan sisäryhmäprototyyppisyyden vaikutukselle. (Hains ym., 1997.)

Prototyyppisillä johtajilla näyttää yleisesti olevan etuja puoleltaan. Milloin sitten ei-prototyyppiset johtajat voivat saada tukea? Vastauksina tähän kysymykseen on esitetty esimerkiksi alaisten itseen liittyvän epävarmuuden ja sitä kautta johtajuuden tarpeen merkitystä ei-prototyyppisenkin johtajan hyväksynnässä (Rast, Gaffney, Hogg ja Crisp, 2012) ja kognitiivista stimulaatiota epästereotyyppisten roolimallien esittämisen keinoin

(Leicht, Randsley de Moura, & Crisp, 2014). Kuitenkin kenties eniten tutkittu tapa, jolla ei-prototyypinen johtaja voi saada tukea, on ryhmän puolella olemisen osoittaminen. Tämä huomio on myös ollut varsin alusta alkaen mukana sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisessa johtamisen tutkimuksessa, esimerkiksi olennaisena osana SIMOL-mallia (van Knippenberg & Hogg, 2003). Mallissa myös eksplisiittisesti hypotetisoidaan, että johtajan ryhmäsuuntautuneella käyttäytymisellä (*group-oriented behavior*) olisi yhdysvaikutus prototyypisyyden kanssa siten, että ryhmäsuuntautuneisuuden merkitys on vahvempi silloin kun johtaja ei ole prototyypinen.

Empiirisissä tutkimuksissa on saatu tuloksia, jotka tukevat hypoteesia siitä, että ei-prototyypinen johtaja voi kompensoida puuttuvaa prototyypisyyttään osoittamalla toimivansa ryhmän edun mukaisesti. Esimerkiksi van Knippenberg ja van Knippenberg (2005) tutkivat sitä, kuinka johtajan itseuhrautuva käytös ja ryhmäprototyypisyys yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka alaiset arvioivat heidän tehokkuuttaan ja millaisiin tuloksiin he saavat alaisensa johdettua. Sekä laboratoriokoe, vinjettitutkimus että kaksi kyselytutkimusta osoittivat, että johtajan itseuhrautuva käytös oli positiivisessa yhteydessä myönteisiin arvioihin esimerkiksi hänen tehokkuudestaan ja karismastaan, ja että tämä yhteys korostui silloin kun johtaja oli vähemmän prototyypinen.

(van Knippenberg & van Knippenberg, 2005.) Vastaavasti Platow & van Knippenberg (2001) saivat tutkimuksessaan tulokseksi, että ei-prototyypisten johtajien piti toimia hyvin vahvasti sisäryhmän etujen mukaisesti saadakseen tukea korkeasti samaistuvien alaisten joukossa.

Ryhmäsuuntautuneisuuden merkitystä prototyypisyyden kompensoijana on useimmiten tutkittu konkreettisen toiminnan kautta, mutta johtaja voi osoittaa ryhmäsuuntautuneisuutta myös ilmaisussaan. Tähän perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa käsitellään johtajan ryhmäsuuntautuneisuuden liittyviä teemoja: johtajan samaistumista ryhmäänsä, tämän samaistumisen osoittamista retoriikan ja toiminnan keinoin, ja erilaisia tapoja osoittaa olevansa osa ryhmää ja ryhmän puolella.

#### 4.3 Johtajan samaistuminen ryhmäänsä – tai sen osoittaminen eri keinoin

Kuten Epitropaki ym. (2017) huomioivat, monista muista johtamisen tutkimukseen liittyvistä teoriaperinteistä poiketen sosiaalisen identiteetin lähestymistapa johtamiseen ei ole joko johtaja- tai seuraajakeskeinen, vaan yhtäaikaisesti molempia. Sen kuvaamat identiteettiprosessit ovat sovellettavissa organisaation kaikissa rooleissa toimiviin

ihmisiin. Siten myös johtajan ryhmäjäsenyyksiin ja identiteetteihin liittyvillä kysymyksillä on merkitystä ymmärrettäessä johtamisen ja identiteettien dynamiikkaa organisaatioissa.

Tämä alaluku jakautuu kahteen pääteemaan, joista ensimmäinen on johtajan samaistuminen ryhmäänsä, kuten tiimiin tai organisaatioon. Toinen teema on johtajan *osoittama* samaistuminen ryhmäänsä ja laajemmin johtajan ryhmäsuuntautuneisuus (*group orientedness*: van Knippenberg & Hogg, 2003), jonka osana tai johon suhteessa johtajan osoittamaa samaistumista käsitellään. Kyseessä on siis kaksi erillistä vaikkakin yhteen kietoutunutta aihetta: mitä tiedetään johtajan samaistumisesta sinänsä, ja toisaalta mitä tiedetään esimerkiksi siitä retoriikasta tai toiminnasta, jolla tällaista samaistumista voidaan osoittaa. Jälkimmäinen ei välttämättä ole yhteydessä edelliseen, ja tässä tutkimassa olennaista on erityisesti *osoitetun* samaistumisen merkitys.

Sosiaalisen identiteetin teoriaa on käytetty paljon alaisten organisaatioon samaistumisen vaikutuksien tutkimuksessa, mutta paljon vähemmän sen tutkimiseen, millaisia vaikutuksia johtajan samaistumisella on (Giessner, van Knippenberg, van Ginkel, & Sleebos, 2013). Jonkin verran empiiristä tutkimusta aiheesta kuitenkin on. Tutkimustulokset ovat osoittaneet esimerkiksi, että johtajan samaistuminen organisaatioon on yhteydessä alaisten organisaatioon samaistumiseen, joka puolestaan on yhteydessä moniin organisaation kannalta myönteisiin lopputuloksiin. Esimerkiksi van Dick, Hirst, Grojean ja Wieseke (2007) tutkivat rehtorien ja opettajien samaistumista organisaatioon, ja löysivät vahvan yhteyden rehtorien ja opettajien itseraportoidun samaistumisen välillä. Sama tulos toistui myös matkailualan organisaatiossa tehdyssä tutkimuksessa matkailuvirkailijoiden ja heidän esimiestensä välillä. Lisäksi todettiin, että työtyytyväisyys ja organisaatiokansalaisuuskäyttäytyminen (*organizational citizenship*) olivat positiivisessa yhteydessä samaistumiseen (van Dick ym., 2007). Näin siis esimiesten organisaatioon samaistuminen vaikutti joko suoraan tai välillisesti moniin organisaation kannalta myönteisiin lopputuloksiin.

Vastaavia tuloksia samaistumisen mahdollisesta siirtymisestä johtajalta alaiselle saivat Loi, Lai ja Lam (2012) tutkiessaan vakuutusalan työntekijöiden affektiivista sitoutumista (*affective commitment*) organisaatioonsa: tulosten mukaan johtajan affektiivinen sitoutuminen organisaatioon lisäsi alaisten affektiivista sitoutumista ja sitä myötä työssä suoriutumista ja organisaatiota hyödyttävää käyttäytymistä. Myös Wieseke, Ahearne,

Lam ja Dick (2009) saivat tutkimuksessaan tulokseksi, että johtajan ja alaisten organisaatioon samaistuminen olivat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Heidän tuloksensa myös antoivat näyttöä siitä, että johtajan karismaattisuus saattaa vahvistaa tätä yhteyttä: tietyissä tilanteissa karismaattinen ja ei-samaistuva johtaja jopa heikensi alaisten organisaatioon samaistumista (Wieseke ym., 2009).

On siis osoitettu, että johtajan samaistuminen organisaatioon vaikuttaa alaisten organisaatioon samaistumiseen. Mistä tämä vaikutus johtuu? Schuh ym. (2012) olivat ensimmäisten joukossa tutkimassa tätä kysymystä. He hypotetisoivat, että vaikutus välittyisi johtajan transformaatiojohtajuuskäyttäytymisen (*transformational leadership behavior*) kautta. Tällaista käyttäytymistä on esimerkiksi ryhmän tavoitteelle omistautumisen osoittaminen ja kollektiivisen retoriikan käyttäminen. Tutkimuksensa he toteuttivat sekä Saksassa että Kiinassa, jotta voitaisiin varmistua siitä, että mallin toimivuus ei rajoitu individualistisiin länsimaisiin yhteiskuntiin. Kummassakin maassa tutkimuksen tulokset tukivat hypoteesia: johtajan transformaatiojohtajuuskäyttäytyminen välitti organisaatioon samaistumisen siirtymistä johtajalta alaisille. (Schuh ym., 2012.)

Aikaisemmin van Dick ja Schuh (2010) olivat tutkineet alaisten havaintoja johtajan ryhmäänsä samaistumisesta ja niiden vaikutusta alaisten samaistumiseen skenaariopohjaisessa vinjettitutkimuksessa ja laboratoriotutkimuksessa, joissa manipuloitiin johtajan samaistumista organisaatioon. Vinjettitutkimuksessa manipulaatio sisälsi esimerkiksi tietoja johtajan taustasta ja hänen käyttämänsä retoriikkaa, ja laboratoriotutkimuksessa manipulaatio keskittyi johtajan sanavalintoihin. Tulokset osoittivat kausaalisen yhteyden johtajan organisaatioon samaistumisen ja alaisten organisaatioon samaistumisen välillä: johtajan samaistuminen siirtyi alaisille. (van Dick & Schuh, 2010.)

Schuchin ym. (2012) tutkimus siis osoittaa, että johtajan samaistumisella organisaatioon on vaikutuksia alaisiin sen vuoksi, että sillä on vaikutusta johtajan toimintaan. Alaisten havainnot johtajan toiminnasta ovat siis tässä keskeisiä. Toisaalta van Dickin ja Schuhin tutkimuksessa (van Dick & Schuh, 2010) manipuloitiin eksplisiittisesti vain johtajan samaistumista eikä tutkimuksen kohteena ollut johtajan toiminnan vaikutus. Käytännössä samaistumisen manipulaatio kuitenkin sisälsi johtajan me-keskeistä retoriikkaa, joka taas voidaan ymmärtää toimintana, kuten esimerkkinä transformaatiojohtajuuskäyttäytymisestä.

Johtajan samaistumisen osoittaminen kiteytyykin monissa tapauksissa hänen käyttämäänsä retoriikkaan. Retoriikan merkitystä on tutkittu erityisen paljon politiikkaan liittyen (ks. esim. Reicher & Hopkins, 2001) mutta myös tyypillisten työorganisaatioiden kontekstissa. Erityisesti karismaattiseen johtajuuteen liittyy olennaisesti johtajan kyky hyödyntää sellaista retoriikkaa, joka korostaa kollektiivista identiteettiä ja yhteisiä tavoitteita (Shamir ym., 1993; Shamir, Arthur, & House, 1994). Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvaan johtamisen tutkimukseen onkin luontevasti yhdistettävissä elementtejä karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden tutkimuksesta, kuten esimerkiksi (Platow ym., 2006) tutkimuksessaan tekivät.

Arvioita johtajan karismasta tutkineet Platow ym. (2006) manipuloivat tutkimuksessaan johtajan prototyypisyyttä tai sisäryhmä- ja ulkoryhmästereotyyppisyyttä sekä hänen käyttämäänsä retoriikkaa (ryhmäsuuntautunut tai vaihtosuuntautunut). Kokeessa, jossa manipuloitiin prototyypisyyttä, tulokset eivät osoittaneet yhdysvaikutusta prototyypisyyden ja retoriikan välillä. Sen sijaan toisessa kokeessa, jossa vertailtiin sisäryhmän tai ulkoryhmän stereotyyppiä edustavia johtajia, eroja löytyi. Sisäryhmästereotyyppisten johtajien karisma arvioitiin melko korkealle riippumatta retoriikasta, kun taas ulkoryhmästereotyyppisten johtajien piti käyttää ryhmäorientoitunutta retoriikkaa saadakseen suhteellisen korkeat arviot karismasta. (Platow ym., 2006.)

Kuten siis esimerkiksi van Knippenberg ja Hogg (2003) ja myöhemmin Haslam ym. (2012) esittivät, sosiaalisen identiteetin näkökulmasta johtajan kyky vaikuttaa ei riipu pelkästään prototyypisyydestä vaan myös kyvystä osoittaa olevansa ryhmän puolella. Eri teoreettisissa malleissa ja empiirisissä tutkimuksissa van Knippenbergin ja Hoggin (2003) SIMOL-malliin olennaisesti kuuluva johtajan ryhmäsuuntautuneisuus käsitteellistetään ja operationalisoidaan vaihtelevin tavoin, eikä yleisesti hyväksytyä tarkkaraajaista määritelmää näytä olevan. Esimerkiksi Steffens ym. (2015) esittävät, että johtajan havaittu samaistuminen vaikuttaa todennäköisemmin siihen, miten tämän toiminta havaitaan kuin päinvastoin, ja että siksi on tärkeää erottaa johtajan havaittu samaistuminen ja ryhmäsuuntautunut käyttäytyminen toisistaan. Toisaalta jos samaistumisen osoittamista tarkastellaan retoriikkana, se lukeutuu selvästi osaksi karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden tutkimuksen perinteestä ammentavaa toiminnan tapojen listaa. Lisäksi SIMOL-mallissa käsitellään eksplisiittisesti myös ”ryhmäsuuntautuneiden asenteiden osoittamista” (*displaying group-oriented attitudes*) osana johtajan ryhmäsuuntautuneisuutta. Tämä käsitteellinen haaste ei kuitenkaan tuota ongelmia tämän

tutkielman kysymyksenasettelun suhteen – esimiehen osoittaman samaistuvuuden voi valitun tulkintakehyksen mukaan käsittää joko suhteessa toimintaan tai toimintana jo itsessään.

#### 4.4 Alaisten samaistuminen organisaatioon ja johtajaan

Tässä alaluvussa käsitellään kahta alaisten samaistumiseen liittyvää teemaa: alaisten samaistumista organisaatioon (*organizational identification*) ja alaisten henkilökohtaista tai relationaalista samaistumista johtajaan (*relational identification*). Nämä kaksi aihetta liittyvät toisiinsa sekä taustateorioiden yhteyksien vuoksi että empiirisen tutkimuksen osoittamien vaikutussuhteiden perusteella. Koska tässä tutkielmassa kuitenkin tutkitaan näistä vain alaisten samaistumista johtajaan, käsitellään organisaatioon samaistumista melko tiiviisti.

Organisaatioon samaistumisen on empiirisissä tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä useisiin työhön liittyviin asenteisiin, käyttäytymistapoihin ja tuloksiin (ks. meta-analyysit Riketta, 2005; Lee, Park, & Koo, 2015). Sen on osoitettu olevan yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja vapaaehtoiseen organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen (van Dick ym., 2007), työmotivaatioon (van Knippenberg & van Schie, 2000) ja jopa parempaan myyntitulokseen (Wieseke ym., 2009).

Alaisten organisaatioon tai työryhmäänsä samaistumisen kanssa samantyyppisinä muuttujina on tutkittu myös ryhmään kuulumisen tunnetta (*group belongingness*) ja esimiehen kanssa yhteistä itseluokittelua. De Cremer ja van Knippenberg (2002) tutkivat alaisten yhteistyöhalukkuuteen (*cooperation*) vaikuttavina tekijöinä johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja karismaa sekä alaisten ryhmään kuulumisen tunnetta, jonka he oman tutkimuksensa kontekstissa rinnastavat sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaiseen ryhmään samaistumiseen. Tulokset osoittivat, että oikeudenmukaisuuden ja karisman yhdysvaikutus yhteistyöhalukkuuteen välittyi ryhmään kuulumisen tunteen kautta. (De Cremer & van Knippenberg, 2002.) Steffens, Mols, Haslam ja Okimoto (2016) taas tutkivat sitä, miten johtajan osoittama henkilökohtaisten etujen ajaminen tai ryhmän etujen ajaminen vaikuttaa siihen, kuinka alaiset havaitsevat johtajan autenttisen johtajuuden (*authentic leadership*) tason. Tulokset osoittivat, että kollektiivisten etujen ajaminen oli yhteydessä suurempaan havaittuun autenttiseen johtajuuteen ja seuraajuuteen (*followership*), ja että tämä yhteys oli vahvempi niillä henkilöillä, jotka luokittelivat itsensä johtajan kanssa yhteisen sisäryhmän jäseneksi. (Steffens ym., 2016.)

Kummassakin tutkimuksessa siis alaisten kokemus esimiehen kanssa yhteisestä ryhmäjäsennydestä vahvisti tai välitti johtajan toiminnan vaikutusta myönteisiin lopputuloksiin.

Organisaatiotutkimuksen kentällä alaisten samaistumista on tutkittu paljon juuri organisaatioon samaistumisen kautta. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavassa kuitenkin keskeistä on se, mikä ryhmä kulloinkin on korostunut: työkontekstissa se ei välttämättä ole koko organisaatio, vaan esimerkiksi yksikkö tai tiimi, ammattiala tai tietty sosiografinen luokka ja niin edelleen. (Hogg & Terry, 2000.) Esimerkiksi van Knippenbergin ja van Schien (2000) tutkimuksessa mitattiin sekä organisaatioon että työryhmään samaistumista, ja vaikka kummatkin ennustivat myönteisiä lopputuloksia, oli työryhmään samaistumisen vaikutus kokonaisuudessaan vahvempi. Tämä eri ryhmäjäsennyksien korostuneisuuksien merkitys on erityisen olennainen teema esimerkiksi yritysfuusioiden tutkimuksessa (Giessner, Ullrich, & van Dick, 2012).

Tässä tutkielmassa ei empiirisesti tutkita organisaatioon samaistumista, vaan siihen läheisesti liittyviä tekijöitä (esimiehen osoittama työryhmäänsä samaistuminen ja alaisten samaistuminen esimieheen). Organisaatioon samaistumiseen liittyvää tutkimusta kuitenkin lyhyesti esiteltiin, koska sillä on keskeinen asema sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvassa organisaatiotutkimuksessa ja siten huomattavan paljon tärkeitä yhtymäkohtia tämän tutkielman teemoihin. On esimerkiksi tutkimusnäyttöä siitä, että positiivinen kontakti esimiehen kanssa – jopa kuviteltu sellainen – vaikuttaa alaisten organisaatioon samaistumiseen (Meleady & Crisp, 2017), millä puolestaan on paljon myönteisiä seurauksia, kuten edellä on esitetty. Seuraavaksi käsitellään alaisten samaistumista esimieheen ja sitä, miten se on yhteydessä organisaation kannalta tärkeisiin lopputuloksiin.

Alaisten samaistumista esimieheen on tutkimuksessa käsitelty esimerkiksi relationaalisen samaistumisen (*relational identification*) käsitteen kautta. Sluss ja Ashforth (2007) määrittelevät relationaalisen samaistumisen olevan ”(osittainen) itsen määrittely tietyn roolisuhteen kautta” (suom. A.K., sulut alkuperäiset). Relationaalinen identiteetti ja relationaalinen samaistuminen viittaavat itsen määrittelyyn ihmissuhteiden kautta, mutta eri tasolla kuin sosiaalisen identiteetin käsitteessä. Kun sosiaalisen identiteetin lähestymistapa keskittyy kollektiivisen tason identiteettiprosesseihin, asettuu relationaalinen identiteetti ihmistenväliselle (*interpersonal*) tasolle. Relationaalinen samaistuminen



sisältää ajatuksen tietyn roolisuhteen omaksumisesta osaksi itsen määrittelyä. Tässä mielessä se myös poikkeaa klassisesta samaistumisen käsitteestä, jolla viitataan haluun olla toisen ihmisen kaltainen. Relationaalisessa samaistumisessa tätä ei tavoitella, vaan ytimenä on tietyn ihmistenvälisen suhteen merkitys itsen määrittelyssä.

(Sluss & Ashforth, 2007.)

Relationaalinen samaistuminen on käsitteellisesti vaikea erottaa toisesta aihepiirin tutkimuksessa käytetystä käsitteestä, henkilökohtaisesta samaistumisesta (*personal identification*). Myös relationaalisen samaistumisen käsitteen täsmällisestä sisällöstä on eri tulintoja (ks. Van Quaquebeke & Eckloff, 2013). Henkilökohtaisen ja relationaalisen samaistumisen käsitteitä on käytetty myös rinnakkain, ja esimerkiksi Steffens ym. (2015) rinnastavat nämä käsitteet esitellessään aiempaa tutkimusta aihepiiristä. Tässä tutkielmassa tukeudutaan tähän sekä relationaalisen että henkilökohtaisen samaistumisen tutkimuksen sisältävään tutkimusperinteeseen, ja jätetään tarkempi teoreettis-käsitteellinen keskustelu toisaalle.

Esimiehen samaistumisella on osoitettu olevan useita myönteisiä vaikutuksia alaisten ja organisaation kannalta. Esimerkiksi Sluss ym. (2012) osoittivat tutkimuksessaan, että uusien työntekijöiden relationaalinen samaistuminen johtajaan johti korkeampaan organisaatioon samaistumiseen sekä affektiivisten, kognitiivisten että behavioraalisten mekanismien kautta. Tutkimus toteutettiin kahdessa suuressa organisaatiossa ja muuttujia mitattiin useassa eri vaiheessa noin kahden kuukauden aikavälillä, jotta kausalisuus pystyttiin osoittamaan. Toisen organisaation kohdalla tutkittiin myös esimiehen prototyypisyyden moderoivaa vaikutusta. Tulokset osoittivat, että vain prototyyppisten esimiesten kohdalla tulos relationaalisen samaistumisen yleistymisestä organisaatioon samaistumiseksi oli tilastollisesti merkitsevä. (Sluss ym., 2012.) Van Quaquebeke ja Eckloff (2013) tutkivat alaisten avoimuutta johtamisen vaikutukselle. He tutkivat johtajaan samaistumisen, kunnioitetuksi tuleminen tunteen ja johtamisen kategoriointiteorian mukaisten johtajastereotyyppien yhteyksiä tähän avoimuuteen. Tulokset osoittivat, että samaistuminen johtajaan oli positiivisessa yhteydessä avoimuuteen johtamisen vaikutukselle. (Van Quaquebeke & Eckloff, 2013.)

Wang ja Howell (2012) taas osoittivat transformaatiojohtamista käsitelleessä tutkimuksessaan, että alaisten samaistuminen johtajaan välitti yksilöön kohdistuvan transformaatijohtajuuskäyttäytymisen vaikutusta alaisten suoriutumiseen yksilötasolla.

Ryhmätasolla tätä vaikutusta välitti ryhmään samaistuminen. (Wang & Howell, 2012.) Vastaavasti transformaatiojohtajuuskäyttäytymisen vaikutusten välittymistä tarkastelleessa tutkimuksessaan Hobman, Jackson, Jimmieson ja Martin (2011) totesivat, että johtajaan samaistumisella oli olennainen merkitys. Tulokset osoittivat, että samaistuminen johtajaan välitti yksilötason transformaatiojohtajuuskäyttäytymisen (esimerkiksi henkilökohtaisen tunnustuksen antamisen ja älyllisen stimulaation) ja työtyytyväisyyden yhteyksiä työssä suoriutumiseen (Hobman ym., 2011).

Tutkimusnäytön valossa näyttää siis siltä, että alaisten samaistumisella johtajaan on merkitystä erityisesti sen kannalta, millaiset mahdollisuudet tällä johtajalla on vaikuttaa alaisiinsa. Johtajan vaikutusmahdollisuuksilla taas on olennainen merkitys organisaation tavoitteiden kannalta, joten alaisten samaistuminen johtajaan voisi hyvinkin olla monessa organisaatiossa tavoittelun arvoinen asia. Varsin vähän on kuitenkin vielä tutkittu sitä, mikä vaikuttaa alaisten johtajaan samaistumiseen. Yksi näistä harvoista on Steffensin, Haslamin ja Reicherin (2014) tutkimus, jossa he osoittivat, että johtajan prototyypisyys oli positiivisessa yhteydessä alaisten relationaaliseen samaistumiseen tähän johtajaan.

Steffens työtovereineen käsitteli samaa aihepiiriä myös toisessa tutkimusjulkaisussa (Steffens ym., 2015). Heidän vinjettitutkimuksensa ja kentällä tehdyn verkkokyselytutkimuksensa tulokset osoittivat, että esimiehen prototyypisyys ja johtajan osoittama ryhmäänsä samaistuminen yhdessä selittivät sekä alaisten samaistumista johtajaan että esimiehen havaittua karismaa. Vinjettitutkimuksen tuloksissa esimiehen osoittamalla samaistuvuudella oli tilastollisesti merkitsevä päävaikutus esimiehen samaistumiseen ja havaittuun karismaan; samoin prototyypisyydellä ja osoitetulla samaistuvuudella oli näihin lopputuloksiin tilastollisesti merkitsevä yhdysvaikutus siten, että ei-prototyypisten esimiesten kohdalla osoitetun samaistuvuuden vaikutus lopputuloksiin oli merkitsevä. Prototyypisyydellä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää päävaikutusta, mikä oli hypoteesien vastainen tulos. Verkkokyselytutkimuksessa sen sijaan myös prototyypisyyden päävaikutus oli tilastollisesti merkitsevä, ja muut tulokset noudattelivat vinjettitutkimuksessa saatujen tulosten linjaa. (Steffens ym., 2015.) Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja sitä myötä tulokset ovat tämän tutkielman kannalta erityisen olennaisia: selittävinä muuttujina olivat samat tekijät kuin tässä tutkielmassa (esimiehen prototyypisyys ja esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuminen), ja myös toinen mitattavista lopputuloksista oli sama (samaistuminen esimieheen).

Sekä organisaatioon että johtajaan samaistumisella on siis osoitettu olevan merkitystä, kun tarkastellaan alaisten asenteisiin, toimintaan ja suoriutumiseen liittyviä tekijöitä. Nämä samaistumiset eivät ole toisilleen vastakkaisia, vaan eri tasoilla toimivia prosesseja, jotka vaikuttavat paitsi lopputuloksiin, myös toisiinsa. Tässä tutkielmassa tutkitaan selitettävänä muuttujana alaisten samaistumista esimieheen.

#### 4.5 Hypoteesit koskien alaisten samaistumista esimieheen

Edellä on esitetty sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisia näkökulmia johtamiseen. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten mukaisesti tutkimus on vahvasti osoittanut, että prototyypisyys on yhteydessä useisiin positiivisiin lopputuloksiin organisaatioissa. Lisäksi on erikseen osoitettu, että prototyypisyys on yhteydessä alaisten johtajaan samaistumiseen (Steffens, Haslam, & Reicher, 2014; Steffens ym., 2015). Tästä johdetaan tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi:

**H1:** Esimiehen prototyypisyys on positiivisessa yhteydessä esimieheen samaistumiseen.

Sen sijaan esimiehen osoittamaa ryhmäänsä samaistumista on tutkittu varsin vähän, vaikka se voidaan ymmärtää osana van Knippenbergin ja Hoggin (2003) SIMOL-mallissakin esitettyä esimiehen ryhmäsuuntautuneisuutta tai esimerkiksi edellytyksenä Haslamin ym. (2012) korostamalle identiteettitehtailijudelle. Muun muassa edellä mainitut Steffensin ym. (2014; 2015) tutkimukset antavat viitteitä siitä, että esimiehen osoittamalla samaistuvuudella olisi itsenäinen vaikutus selitettäessä alaisten samaistumista esimieheen. Tästä johdetaan toinen hypoteesi:

**H2:** Esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuvuus on positiivisessa yhteydessä esimieheen samaistumiseen.

Prototyypisyyden on osoitettu olevan yhteydessä siihen, miten johtajan toimintaa tulkitaan ja kuinka paljon sillä on vaikutusta: SIMOL-mallin (van Knippenberg & Hogg, 2003) oletusten mukaisesti on saatu tutkimustuloksia, joissa ei-prototyypisen johtajan toiminnalla on lopputulosten kannalta enemmän merkitystä (esim. Platow ym., 2006) kuin prototyypisen johtajan, joka saa toiminnassaan ikään kuin enemmän liikkumavaraa. Edellä esitettyjen tutkimusten tulosten ja SIMOL-mallin perusteella esitetään kolmas hypoteesi:

**H3:** Esimiehen prototyypillisyydellä ja esimiehen osoittamalla ryhmäänsä samaistuvuudella on yhdysvaikutus siten, että ei-prototyypillisen esimiehen kohdalla osoitetun samaistuvuuden vaikutus esimieheen samaistumiseen on vahvempi kuin prototyypillisen esimiehen kohdalla.

Nämä kolme hypoteesia kattavat puolet tämän tutkielman aiheesta, eli esimiehen prototyypillisyyden ja esimiehen ryhmäänsä kohtaan osoittaman samaistuvuuden vaikutukset alaisten esimieheen samaistumiseen. Seuraavassa luvussa alalukuineen käsitellään tutkielman toista puolikasta, joka kiteytyy tutkimuskysymykseen näiden samojen selittävien tekijöiden vaikutuksista alaisten oikeudenmukaisuusodotuksiin. Hypoteesit H4, H5 ja H6 esitellään aiheen käsittelyn päätteeksi alaluvussa 5.4.

## 5 Oikeudenmukaisuus organisaatioissa

Oikeudenmukaisuus organisaatioissa nousi 1980-luvulla suosituksi tutkimusaiheeksi sosiaalitieteissä. Organisaatioiden oikeudenmukaisuuden tutkimuksen varhaisvaiheissa sosiaalipsykologian vaikutus oli huomattava; jopa niin, että on sanottu koko tutkimusaiheen olevan sosiaalipsykologiasta lainattua (Byrne & Cropanzano, 2001, s. 4).

2000-luvulle tultaessa organisaatiotutkimus oli ehtinyt kasvaa laajaksi tutkimusalaksi, jonka piiriin kuului jatkuvasti kasvava määrä teorioita ja tutkimussuuntauksia (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001), eikä kiinnostus aihetta kohtaan näytä sen jälkeen vähentyneen.

Tässä luvussa esitellään oikeudenmukaisuuteen liittyvää teoriaa ja tutkimusta organisaatiopsykologian alalta. Pääpaino on tämän tutkielman kannalta olennaisissa sisällöissä. Siksi useita tämän laajan tutkimuskentän teemoista käsitellään varsin tiiviisti ja yleisluontoisesti, ja osa teemoista on jouduttu rajaamaan tutkielmasta kokonaan pois. Hyviä lähteitä oikeudenmukaisuuden tutkimuksen tarkempaan taustoitukseen ovat esimerkiksi Colquittin ja hänen työtovereidensa laaja meta-analyysi oikeudenmukaisuuden tutkimuksesta organisaatiopsykologiassa (Colquitt ym., 2001) ja melko tuore kokoomateos *Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (Cropanzano & Ambrose, 2015).

### 5.1 Oikeudenmukaisuuteen liittyviä teorioita ja jaotteluja

Oikeudenmukaisuutta tutkitaan monella alalla, ja kunkin alan näkökulma aiheeseen on omanlaisensa. Cropanzano ja Greenberg (1997, s. 318) painottavat, että sosiaalitieteissä oikeudenmukaisuuteen suhtaudutaan pääsääntöisesti deskriptiivisesti: kiinnostus

kohdistuu siihen, kuinka oikeudenmukaisuus havaitaan; mitä pidetään oikeudenmukaisena; mitkä ovat ihmisten reaktiot epäoikeudenmukaisiin tilanteisiin; ja niin edelleen. Siten myös organisaatiopsykologisessa tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden käsite ymmärretään toisin kuin esimerkiksi moraalifilosofiassa, jossa siihen yleensä suhtaudutaan preskriptiivisesti ja pyritään tutkimaan, kuinka oikeudenmukaisuus voitaisiin saavuttaa. (Cropanzano & Greenberg, 1997, s. 318.)

Oikeudenmukaisuus ymmärretään sosiaalitieteissä siis nimenomaan oikeudenmukaisuutta koskevien havaintojen kautta. Sitä, millaisia kognitiivisia prosesseja liittyy oikeudenmukaisuuden havaitsemiseen, on teoretisoitu usealla tavalla. Varhaisimpia ja tunnetuimpia näistä teorioista on Leventhalin reiluusteoria (Leventhal, 1976; 1980), jonka mukaan reiluushavainnot muotoutuvat kognitiivisesti rikkaan ja monimuotoisen prosessin kautta. Tämän teorian mukaan ihmiset tekevät tietoista reiluuden arviointia ja päättävät monesta eri kontekstitekijästä riippuen, mitä erilaisista reiluuteen liittyvistä säännöistä he soveltavat kussakin tilanteessa.

Esimerkki varsin toisentyyppisestä teoreettisesta näkökulmasta oikeudenmukaisuuden havaitsemiseen on reiluusheuristiikkateoria (*fairness heuristic theory*: Lind, 2001; Van den Bos, 2001; Van den Bos, Lind, & Wilke, 2001), jonka mukaan ihmiset käyttävät mentaalisia oikopolkuja reiluutta arvioidessaan. Teorian mukaan ihmiset eivät siis tietoisesti prosessoiki kaikkea mahdollista informaatiota, kuten Leventhalin teoriassa oletetaan, vaan tietty informaatio tulee todennäköisemmin poimituksi osaksi reiluuskäsityksen muodostamisen prosessia: esimerkiksi ensin tuleva informaatio vaikuttaa arvioon todennäköisemmin kuin myöhemmin tuleva, ja yksinkertaisempi todennäköisemmin kuin monimutkaisempi. Reiluusheuristiikkateoriassa esitetään myös oletus, että kun relevanttia informaatiota reiluutta koskien ei ole riittävästi saatavilla, käytetään reiluuskäsityksen muodostamiseen vähemmän relevanttia mutta saatavilla olevaa informaatiota. (Van den Bos, 2001, s. 68–75.) Esimerkiksi van Dijke ja De Cremer (2008) ovat esittäneet, että tällaisena korvaavana informaationa voisi toimia johtajan prototyypisyys.

Tässä tutkielmassa ei tarkemmin käsitellä oikeudenmukaisuuden havaitsemiseen liittyviä kognitiivisia prosesseja. Reiluusheuristiikkateoriaan kuitenkin tullaan viittaamaan tutkielman muissa kappaleissa ja sitä hyödynnetään hypoteesien muodostamisessa: teoriaa on sovitettu yhteen muun muassa sosiaalisen identiteetin teorian kanssa johtamisen tutkimuksessa (van Dijke & De Cremer, 2008) ja oikeudenmukaisuusodotusten

tutkimuksessa (Rodell & Colquitt, 2009), jotka kummatkin ovat keskeisiä aihepiirejä tämän tutkielman kannalta.

Organisaatiopsykologisessa oikeudenmukaisuutta koskevassa englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään sekä käsitettä *justice* (oikeudenmukaisuus) että *fairness* (reiluus), eikä eroa näiden kahden välillä useinkaan tehdä. Esimerkiksi Colquitt ja Rodell (2015, s. 187–204) huomauttavat oikeudenmukaisuuden ja reiluuden mittaamista koskevassa artikkelissaan, että kirjallisuudessa on yleisesti kohdeltu oikeudenmukaisuuden ja reiluuden käsitteitä vaihtokelpoisina keskenään, mutta että näitä on nykyään enenevässä määrin alettu operationalisoida erikseen. Itse he määrittelevät oikeudenmukaisuuden ”havaituksi sellaisten sääntöjen noudattamiseksi, jotka heijastavat soveliaisuutta päätöksenteon konteksteissa” ja reiluuden ”yleiseksi havaituksi soveliaisuudeksi” (Colquitt & Rodell, 2015, s. 187-190, suom. A.K.). Näitä määritelmiä käyttävät myös Colquitt ja Zipay (2015) laajassa tutkimuskatsauksessaan. Tässä tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti oikeudenmukaisuuden käsitettä. Poikkeuksena tähän sääntöön ovat ne viittaukset, joiden lähdetekstissä on johdonmukaisesti käytetty vain sanaa *fairness*; tällöin käytetään sanaa reiluus. Oikeudenmukaisuutta ja reiluutta ei muilta osin teoreettisesti erotella, mutta käsitteisiin liittyvän keskustelun olemassaolo tiedostetaan.

Teorioissa ja tutkimuksessa oikeudenmukaisuutta on käsitelty sekä yleisenä, kokonaisvaltaisena kokemuksena että eri dimensioihin jakautuvana ilmiönä. Kuten esimerkiksi Ambrose ja Schminke (2009) tiivistävät, suurimmassa osassa organisaatiopsykologista oikeudenmukaisuuskirjallisuutta tunnustetaan kolme tai neljä erillistä oikeudenmukaisuuden dimensiot: jaon oikeudenmukaisuus (*distributive justice*), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (*procedural justice*), vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (*interactional justice, interpersonal justice*) ja - uusimpana mahdollisena lisäyksenä - tiedonsaantiin liittyvä oikeudenmukaisuus (*informational justice*). Esimerkiksi Colquitt (2001) on muodostanut näihin eri dimensioihin liittyvän kirjallisuuden pohjalta oikeudenmukaisuusmittarin, jonka testaamisen tulokset osoittivat, että neljän dimension malli on perusteltu.

Oikeudenmukaisuuden dimensioista pisin historia on jaon oikeudenmukaisuuden tutkimuksella, ja sen voidaan katsoa olleen ensimmäinen vaihe modernissa organisaatioiden oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa (Byrne & Cropanzano, 2001, s. 8). Tutkimusalueen juuret ovat Adamsin (1965, ref. Byrne & Cropanzano, 2001, s. 9)

oikeudenmukaisuusteoriassa (*equity theory*). Organisaatioiden tutkimuksessa jaon oikeudenmukaisuudella viitataan yleensä siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi ihmiset havaitsivat esimerkiksi annetut palkkiot ja rangaistukset (Cropanzano & Greenberg, 1997, s. 319).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on 1980-luvulta alkaen ollut merkittävä tutkimusalue organisaatiopsykologiassa (Byrne & Cropanzano, 2001, s. 10). Aihe on tuottanut huomattavan määrän erilaisia teorioita ja empiiristä tutkimusta. Keskeisimpinä varhaisina vaikuttajina menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa voidaan pitää Thibautia ja Walkeria (1975, ref. Colquitt ym., 2001), joiden työ tuomioistuinkäytäntöjen oikeudenmukaisuudesta loi pohjan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ymmärtämiselle, sekä Leventhalia ja hänen työtovereitaan (esim. Leventhal ym., 1980), jotka toivat käsitteen oikeustieteen kontekstista organisaatioiden tutkimukseen. (Colquitt ym., 2001.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy siihen, kuinka päätöksiä tehtäessä menetellään: esimerkiksi toimitaanko johdonmukaisesti ja tarjotaanko kaikille mahdollisuus esittää näkemyksiä.

Erityisesti sosiaalipsykologian näkökulmasta olennaisia teorioita menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa ovat olleet sellaiset menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mallit, jotka huomioivat ryhmien sisäiset ja ryhmien väliset suhteet. Tällaisia relationaalisia menettelytapojen oikeudenmukaisuuden malleja (*relational models of procedural justice*) ovat esimerkiksi ryhmäarvomalli (*group value model*: Lind & Tyler, 1988) ja relationaalinen malli auktoriteetista (*relational model of authority*: Tyler & Lind, 1992). Samoihin perusoletuksiin perustuu myös ryhmään sitoutumisen malli (*group engagement model*: Tyler & Blader, 2003; Blader & Tyler, 2009). Kaikkien näiden mallien lähtökohtana on, että ryhmässä koettua menettelytapojen oikeudenmukaisuutta käytetään vihjeenä arvioitaessa omaa suhdetta ryhmään, mikä selittää tämän oikeudenmukaisuuden dimension moninaisia vaikutuksia kokemuksiin ja käyttäytymiseen (Blader & Tyler, 2009.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden käsitteen esittelivät ensimmäisenä Bies ja Moag (1986) viitaten siihen, minkälainen on vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtelun laatu menettelytapoja sovellettaessa (esimerkiksi kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti ja kohteliaasti). Sittemmin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta on hahmotettu myös kahteen eri osaan jakautuvana kokonaisuutena: vuorovaikutuksen tai tarkemmin

henkilöiden välisenä oikeudenmukaisuutena (*interpersonal justice*) ja tiedonsaannin oikeudenmukaisuutena (*informational justice*). (Colquitt ym., 2001). Siten oikeudenmukaisuus jaetaan kirjallisuudessa yleensä joko kolmeen tai neljään dimensioon, riippuen siitä, luetaanko vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus yhdeksi dimensioksi vai jaetaanko se kahteen eri dimensioon.

Oikeudenmukaisuuden eri dimensioita on tutkittu paljon, mutta vastapainoksi on lisääntynyt myös tutkimus ja kirjallisuus, jossa painotetaan kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden (*overall justice*) tutkimuksen tärkeyttä (Holtz & Harold, 2009). Kiinnostus kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta kohtaan on vielä varsin tuore kehityssuunta, ja valtaosa siihen liittyvästä keskustelusta on käyty vasta 2010-luvun puolella (Ambrose, Wo, & Griffith, 2015, s. 109).

Holtz ja Harold (2009) esittävät, että kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden tutkiminen voisi olla dimensiopohjaista toimivampi lähestymistapa etenkin sellaisissa tapauksissa, joissa mitataan melko yleisluontoisia lopputuloksia hyvin spesifien lopputulosten sijaan: tällöin selittävän ja selitettävän muuttujan abstraktiotasot ovat luontevassa suhteessa toisiinsa. Tähän ajatukseen sopivia tutkimustuloksia onkin saatu. Esimerkiksi Ambrose ja Schminke (2009) vertailivat kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden ja eri oikeudenmukaisuuden dimensioiden ennustusvoimaa mitattaessa muun muassa suoriutumista työssä, organisaatiokansalaisuutta (*organizational citizenship behavior*) ja työtyytyväisyyttä. Tulokset osoittivat, että kokonaisvaltainen oikeudenmukaisuus ennusti esimerkiksi työtyytyväisyyttä paremmin kuin yksittäiset oikeudenmukaisuuden dimensiot, ja että kokonaisvaltainen oikeudenmukaisuus välitti eri dimensioiden vaikutusta lopputuloksiin. (Ambrose & Schminke, 2009).

Tässä tutkielmassa oikeudenmukaisuutta tutkitaan kokonaisvaltaisena oikeudenmukaisuutena erityisesti Ambrosen ja Schminken (2009) työhön tukeutuen. Siten siis myös tämä tutkielma asettuu osaksi nousevaa kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden tutkimussuuntausta. Tulevissa alaluvuissa kuitenkin esitellään oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta myös eri dimensioiden, etenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden, tutkimuksen osalta. Näin tehdään, koska huolimatta eri dimensioiden ja kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden kiinnostavista eroista (Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt ym., 2001), eri tavoin jaoteltujen ja operationalisoitujen oikeudenmukaisuuksien vaikutukset ovat pääsääntöisesti samansuuntaisia (ks. esim. Ambrose ym., 2015, s. 109–136).



Etenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta on tämän tutkielman keskeisten aihepiirien osalta tehty paljon, ja nämä tutkimukset kaikkiaan taustoittavat hyvin olemassa olevaa tietoa oikeudenmukaisuuden vaikutuksista.

Oikeudenmukaisuuden yhteyksistä muihin vaikuttaviin tekijöihin ja erilaisiin lopputuloksiin on huomattava määrä tutkimusta ja teoreettisia malleja, ja tässä sekä seuraavassa alaluvussa olen valinnut keskittyä näistä kahteen teemaan: oikeudenmukaisuuden ajallisiin ulottuvuuksiin (5.2) sekä oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen identiteetin lähestymistavan käsitteiden yhteyksiin (5.3). Näin esitelty kirjallisuus johdattelee kohti tämän tutkielman tutkimuskysymyksiä.

5.2 Oikeudenmukaisuus ja ajallinen perspektiivi: oikeudenmukaisuusodotukset Miten aika ja oikeudenmukaisuus suhteutuvat toisiinsa? Tätä oikeudenmukaisuuden tutkimuksen kentällä vähemmälle huomiolle jäänyttä teemaa pyrkivät kartoittamaan Fortin ym. (2016). He koostivat katsauksen 194 tutkimusartikkelista, joissa käsitellään oikeudenmukaisuutta jostakin aikaan liittyvästä näkökulmasta: esimerkiksi kuinka aiemmat kokemukset vaikuttavat oikeudenmukaisuuden havaitsemiseen, kuinka nopeasti käsitys oikeudenmukaisuudesta muodostetaan ja kuinka eri oikeudenmukaisuuden dimensioiden merkitys vaihtelee ajan mittaan. He toteavat, että temporaalinen perspektiivi on keskeinen ymmärrettäessä oikeudenmukaisuuteen liittyviä prosesseja, ja että tällä saralla tutkittavaa olisi vielä paljon.

Eräs avaus ajan ja oikeudenmukaisuuden suhteen tutkimukseen on oikeudenmukaisuusodotusten käsite: *anticipatory justice* (Shapiro & Kirkman, 1999; Shapiro & Kirkman, 2001) tai *justice expectations* (Bell, Ryan, & Wiechmann, 2004; Bell ym., 2006). Shapiro ja Kirkman esittävät oikeudenmukaisuusodotusten mallissaan (2001), että oikeudenmukaisuusodotukset vaikuttavat siihen, kuinka toiminta havaitaan – ja se, kuinka toiminta havaitaan, vaikuttaa siihen, kuinka siihen reagoidaan. Jos työntekijä odottaa epäoikeudenmukaisuutta, hän todennäköisemmin näkee sitä, ja siten myös epäoikeudenmukaisuuden vaikutukset näkyvät hänen työskentelyssään. Tällä taas on vaikutuksia myös organisaation tasolla. (Shapiro & Kirkman, 2001.) Bellin ym. (2004) laajempi oikeudenmukaisuusodotusten malli perustuu vastaavantyyppiseen vaikutusketjun ideaan, ja lisäksi heidän mallissaan esitetään oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavia tekijöitä: esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja aiemmat kokemukset selittäisivät tämän teoreettisen mallin mukaan oikeudenmukaisuusodotuksia.

Hieman eri asioita painottava oikeudenmukaisuutta koskeviin odotuksiin liittyvä malli on Jonesin ja Skarlickin (2013) dynaaminen organisaation oikeudenmukaisuuden malli (*dynamic model of organizational justice*). Mallin ydinsisältönä on kehämäisyys, jossa arviot tapahtumien oikeudenmukaisuudesta ja käsitykset entiteetin (kuten organisaation tai johtajan) oikeudenmukaisuudesta kumpikin vaikuttavat toisiinsa. Näiden vaikutusten mekanismit taas riippuvat siitä, onko oikeudenmukaisuuteen liittyvä tapahtuma ollut odotusten mukainen vai odotusten vastainen: jos tapahtuman oikeudenmukaisuuden taso on ollut odotusten mukainen, se prosessoidaan melko automaattisesti ja käsitys entiteetin oikeudenmukaisuuden tasosta säilyy. Jos taas tapahtuma on ollut odotusten vastainen, saattaa se johtaa muutokseen käsityksessä entiteetin oikeudenmukaisuudesta – tai toisaalta tämän yllättävän tapahtuman sivuuttamiseen, jotta totuttu käsitys voidaan säilyttää. Kirjoittajat mainitsevat mallinsa sopivan yhteen Shapiroin ja Kirkmanin (2001) oletusten kanssa: kummassakin olennaisena elementtinä on se, kuinka odotukset oikeudenmukaisuudesta toimivat ikään kuin silmälasina, joiden läpi oikeudenmukaisuutta koskevaa informaatiota katsotaan. (Jones & Skarlicki, 2013.)

Oikeudenmukaisuusodotuksia koskeva empiirinen tutkimus näyttäisi antavan tukea edellä esitetyille malleille. Esimerkiksi Bell ym. (2006) tutkivat työnhakijoiden oikeudenmukaisuusodotuksia ja havaitsivat, että oikeudenmukaisuusodotuksilla oli positiivinen yhteys oikeudenmukaisuushavaintoihin hakuprosessin aikana. Tulokset myös osoittivat, että työnhakijoiden oikeudenmukaisuusodotukset olivat positiivisessa yhteydessä heidän motivaatioonsa ja suositteluaikomuksiinsa. Lisäksi saatiin viitteitä siltä, että korkeammat oikeudenmukaisuusodotukset vaikuttivat näihin yhteyksiin enemmän kuin matalammat. (Bell ym., 2006.)

Odotetun oikeudenmukaisuuden ja koetun oikeudenmukaisuuden suhde ja näiden yhteydet eri lopputuloksiin tuottavat monimuotoisen tutkimuskysymysten verkoston, etenkin kun lisäksi huomioidaan oikeudenmukaisuuden jako eri dimensioihin. Shapiroin ja Kirkmanin (1999) tulokset osoittivat, että odotettu jaon epäoikeudenmukaisuus oli positiivisessa yhteydessä muun muassa muutosvastarintaan ja irtisanoutumisaikomuksiin, ja negatiivisessa yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Havaittu menettelytapojen oikeudenmukaisuus kuitenkin vaikutti näistä jälkimmäiseen yhteyteen: odotettu jaon epäoikeudenmukaisuus ei enää ennustanut heikompaa organisaatioon sitoutumista, jos menettelytapojen oikeudenmukaisuutta havaittiin. (Shapiro & Kirkman, 1999.) Rodell ja Colquitt (2009) taas tutkivat odotetun oikeudenmukaisuuden vaikutusta työntekijöiden

reaktioihin tupakointikieltoa kohtaan. Tulokset osoittivat, että tunne esimiehen yleisestä reiluudesta ennusti työntekijöiden oikeudenmukaisuusodotuksia ennen kiellon voimaantumista. Oikeudenmukaisuusodotukset ja tunne esimiehen yleisestä reiluudesta taas yhdessä ennustivat kolme kuukautta kiellon voimaantumisen jälkeen koettua oikeudenmukaisuutta. Koetun oikeudenmukaisuuden osalta vain henkilöiden välinen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (*interpersonal justice*) ennusti tukea muutokselle. (Rodell & Colquitt, 2009.)

Melkonian, Soenen ja Ambrose (2016) yhdistivät oikeudenmukaisuuden eri dimensioiden ja kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden erottelun oikeudenmukaisuusodotusten käsittelyyn. He tutkivat tiedollisen etäisyyden (*informational distance*) moderoivaa vaikutusta siihen, miten oikeudenmukaisuusodotukset vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Tulokset osoittivat, että kun työntekijät kokivat, että heillä oli vähemmän tietoa tulevan muutoksen osalta (korkea tiedollinen etäisyys), odotettu kokonaisvaltainen oikeudenmukaisuus ennusti heidän aikomustaan mukautua muutokseen. Kun taas tietoa oli paljon eli tiedollinen etäisyys oli matala, odotetun oikeudenmukaisuuden eri dimensiot ennustivat yhteistyöaikomuksia. (Melkonian ym., 2016.) Tulokset toivat esiin sen uuden näkökulman, että keskustelu kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden eri dimensioiden suhteesta (esim. Ambrose & Schminke, 2009) kannattaa ulottaa koskemaan myös odotettua oikeudenmukaisuutta.

Oikeudenmukaisuusodotuksia koskevassa empiirisessä tutkimuksessa on siis havaittu, että odotetun oikeudenmukaisuuden vaikutukset eroavat koetun oikeudenmukaisuuden vaikutuksista: näitä on tutkittava kahtena eri asiana. Kuten jo aiemmin mainittu, odotusten ja toteutuneen oikeudenmukaisuuden suhteeseen liittyvä dynamiikka on useita kysymyksenasettelun mahdollisuuksia tarjoava tutkimusalue. Tähän teemaan tuoreesta näkökulmasta ovat tarttuneet Matta, Scott, Colquitt, Koopman ja Passantino (2017), jotka tutkivat reiluuden vaihtelun vaikutusta stressiin. Heidän tuloksensa osoittivat, että sekä johdonmukaisesti reilu että johdonmukaisesti epäreilu kohtelu aiheuttivat vähemmän stressiä kuin reiluudeltaan vaihteleva kohtelu. Matta ym. (2017) viittaavat Jonesin ja Skarlickin (2013) malliin tulkitessaan tuloksiaan siten, että ihmisille on tärkeää pystyä ennakoimaan odotettavissa oleva oikeudenmukaisuuden taso – vaikka tuo taso olisikin matala.

Odotukset tulevasta oikeudenmukaisuudesta ovat tutkimusnäytön perusteella yhteydessä moniin tärkeisiin tekijöihin organisaatioissa, vaikkakin aiheesta tehtyjen empiiristen tutkimusten määrä on toistaiseksi melko pieni. Vielä vähemmän on tutkittu sitä, mikä vaikuttaa oikeudenmukaisuusodotuksiin. Muutamien tehtyjen tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että vaikuttavat tekijät voivat olla hyvinkin monenlaisia. Esimerkiksi Ritter, Fischbein ja Lord (2005) osoittivat tutkimuksessaan, jossa mitattiin sekä implisiittisiä että eksplisiittisiä odotuksia epäoikeudenmukaisuudesta, että etninen vähemmistöstatus ennusti implisiittisiä odotuksia johtajan epäoikeudenmukaisuudesta. Myös osa aiemmin tässä alaluvussa esitellyistä tutkimuksista vastaa tähän kysymykseen:

Melkonianin ym. (2016) organisaatiofuusion kontekstissa toteuttaman tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden muutoksesta saaman tiedon määrä vaikuttaisi oikeudenmukaisuusodotuksiin. Rodellin ja Colquittin (2009) tutkimustuloksissa taas näkyi esimiehen yleisen reiluuden yhteys siihen, millaisia olivat alaisten odotukset tulevasta oikeudenmukaisuudesta.

Tutkimusnäytön perusteella siis sekä alaisten aiemmat kokemukset että erilaiset tilan-tekijät vaikuttavat siihen, minkälaista oikeudenmukaisuuden tasoa kulloinkin odotetaan. Kaiken kaikkiaan tutkimusta oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavista tekijöistä on varsin vähän, ja voidaan olettaa, että vaikuttavia tekijöitä on paljon. Tämä tutkielma pyrkiikin osaltaan tuottamaan lisää tietoa siitä, mitkä tekijät muovaavat alaisten oikeudenmukaisuusodotuksia organisaatioissa: prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden yhteys oikeudenmukaisuusodotuksiin näyttäisi tätä tutkielmaa tehtäessä olevan toistaiseksi tutkimaton kysymys. Siksi aihepiiriä taustoitetaan seuraavaksi esittelemällä tutkimusta näistä sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisista teemoista suhteessa havaittuun oikeudenmukaisuuteen; näistä yhteyksistä empiirisiä tutkimustuloksia on saatavilla.

5.3 Oikeudenmukaisuuden, prototyyppisyyden ja samaistumisen tutkimusta  
Oikeudenmukaisuudella on väliä. Näin voidaan tiivistää yli neljän vuosikymmenen tutkimus oikeudenmukaisuuden vaikutuksista organisaatioissa (Fortin, Cojuharenco, Patient, & German, 2016). Havaittu oikeudenmukaisuus on useiden tutkimustulosten mukaan yhteydessä muun muassa työssä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja arvioihin esimiehestä (Colquitt, 2001). Sen on myös tutkittu olevan yhteydessä esimerkiksi organisaatioon samaistumiseen (Walumbwa, Cropanzano,

& Hartnell, 2009), organisaatioon kohdistuvaan tyytyväisyyteen uusilla työntekijöillä (Smith, Amiot, Callan, Terry, & Smith, 2012), vähentyneeseen uhkan kokemiseen organisaatiomuutoksissa (Koivisto, Lipponen, & Platow, 2013) ja vähentyneisiin sairaspöissaoloihin (Schmitt & Dörfel, 1999).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan käsitteistä erityisesti prototyyppisyyttä tai sitä vastaavia muuttujia on tutkittu oikeudenmukaisuuden tutkimuksen yhteydessä (van Knippenberg & Hogg, 2003). Prototyyppisyyden käsitettä on myös hyödynnetty sellaisissa oikeudenmukaisuuteen liittyvissä tutkimuksissa, jotka eivät suoraan perustu sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan vaan muihin teorioihin: esimerkiksi Koivisto ja Lipponen (2015) huomauttavat, että relationaalisissa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden malleissa (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992) käytetään johtajan ryhmäedustavuuden (*group representativeness*) käsitettä, mutta ei juurikaan anneta väliä sen operationalisoimiseen. Tästä syystä prototyyppisyyden käsite on usein otettu avuksi saman tai samankaltaisen ilmiön ymmärtämisessä. (Koivisto & Lipponen, 2015.)

Esimiehen prototyyppisyyden on tutkimuksissa todettu vaikuttavan siihen, kuinka hänen oikeudenmukaisuuttaan arvioidaan tai kuinka hänen oikeudenmukaisuuteen liittyvä toimintansa vaikuttaa eri lopputuloksiin. Esimerkiksi Ullrich ym. (2009) osoittivat tutkimuksessaan, että ei-prototyyppisten johtajien saama tuki riippui vahvemmin heidän menettelytapojensa oikeudenmukaisuudesta kuin prototyyppisten, kun tarkasteltiin ryhmäänsä korkeasti samaistuvien alaisten arvioita. Samankaltaisia tuloksia saivat Platow ja van Knippenberg (2001): prototyyppisyys antoi johtajalle enemmän liikkumavaraa oikeudenmukaisuuteen liittyvässä käyttäytymisessä. De Cremerin ja van Knippenbergin (2002) tutkimuksen tulokset taas osoittivat, että johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuudella oli vähemmän merkitystä silloin kun johtaja oli karismaattinen, mitä kirjoittajat tulkitsevat suhteessa Platowin ja van Knippenbergin (2001) prototyyppisyyteen liittyviin tuloksiin: näyttäisi siltä, että kollektiiviseen identiteettiin vahvemmin yhdistetyt johtajat saavat enemmän vapauksia toiminnassaan. (De Cremer & van Knippenberg, 2002.)

Toisaalta myös päinvastaisia tuloksia on saatu: esimerkiksi Lipponen, Koiviston ja Olkkosen (2005) tutkimuksessa prototyyppisen esimiehen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus oli vahvemmin yhteydessä alaisten kunnioitetuksi tulemisen tunteeseen kuin

ei-prototyypin. Näihin tutkimuksiin, joiden tulokset ja oletus prototyypisyyden antamasta liikkumavarasta ovat keskenään ristiriidassa, palataan tarkemmin diskussiossa.

Prototyypisyydellä on siis vaikutusta siihen, millainen on oikeudenmukaisuuden suhde moniin mitattuihin selittäviin tai selitettäviin tekijöihin. Tähänastisen tutkimuksen valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että kuten sosiaalisen identiteetin teoria johtamisesta (Hogg 2001; van Knippenberg & Hogg 2013) olettaa, esimiehen prototyypisyydellä on tällaisia vaikutuksia pääasiassa silloin, kun alaiset samaistuvat organisaatioon tai työryhmäänsä. Näin oli esimerkiksi edellä mainituissa Ullrichin ym. (2009) sekä Platowin ja van Knippenbergin (2001) tutkimuksissa. Platow ja van Knippenberg (2001) tutkivat johtajan prototyypisyyden ja ryhmien välisen jaon oikeudenmukaisuuden yhteyttä johtajan saamaan tukeen (*leadership endorsement*). Tuloksista kävi ilmi, että korkeasti samaistuvien alaisten joukossa prototyypiset johtajat saivat tukea riippumatta siitä, oliko johtajan jaon oikeudenmukaisuutta edustava toiminta sisäryhmää suosivaa, ulkoryhmää suosivaa vai tasapuolista. Sen sijaan vähiten prototyypiset johtajat saivat heiltä tukea vain silloin, kun he suosivat sisäryhmää. Matalasti samaistuvien alaisten joukossa taas oikeudenmukaisuus ennusti tukea parhaiten. (Platow & van Knippenberg, 2001.)

Myös van Dijken ja De Cremerin (2008) tutkimustuloksissa samaistuvien alaisten kohdalla vaikutukset olivat erilaisia kuin ei-samaistuvien. Korkeasti samaistuvien alaisten kohdalla johtajan havaittu prototyypisyys oli positiivisessa yhteydessä johtajan havaittuun menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, ja tämä havainto oikeudenmukaisuudesta välitti johtajan prototyypisyyden vaikutusta havaittuun omaan statukseen. Näin ei kuitenkaan ollut matalasti samaistuvien alaisten kohdalla. (van Dijke & De Cremer, 2008). Vastaavasti Koivisto ja Lipponen (2015) saivat tuloksia, joissa alaisten samaistumisella oli olennainen vaikutus siihen, minkälaisia yhteisvaikutuksia esimiehen prototyypisyydellä ja oikeudenmukaisuudella oli. He tutkivat johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja prototyypisyyden suhdetta alaisten kunnioitetuksi tulemisen tunteeseen ja vapaaehtoiseen organisaatiota hyödyttävään toimintaan (*extra-role behavior*). Tulokset osoittivat, että johtajan sisäryhmäprototyypisyys moderoi johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyttä alaisten kunnioitetuksi tulemisen tunteeseen vain samaistuvien alaisten kohdalla. Lisäksi kunnioitetuksi tulemisen tunne välitti johtajan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden suhdetta alaisten toimintaan vain silloin, kun sekä havaittu johtajan sisäryhmäprototyypisyys että alaisten ryhmään samaistuminen olivat suhteellisen korkealla tasolla. (Koivisto & Lipponen, 2015.)

Edellä on käsitelty sosiaalipsykologista oikeudenmukaisuuteen liittyvää teoriaa ja tutkimusta. Aiemmissa luvuissa tarkemmin esitelty sosiaalisen identiteetin lähestymistapa on kulkenut mukana myös oikeudenmukaisuutta käsiteltäessä: etenkin prototyypillisyyden yhteyttä oikeudenmukaisuuden havaitsemiseen ja vaikutuksiin on tutkittu varsin paljon. Tutkimustulokset osoittavat, että ryhmän sisäisillä ja ryhmien välisillä suhteilla on myös organisaatioissa keskeinen vaikutus siihen, kuinka oikeudenmukaisuuteen liittyvää toimintaa tulkitaan ja minkälaisia ovat sen vaikutukset. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa ei kuitenkaan ole toistaiseksi laajasti sovellettu oikeudenmukaisuusodotusten tutkimiseen: tässä tutkielmassa pyritään siis tuottamaan uutta tietoa tällä alueella. Näin ollen seuraavassa alaluvussa esiteltävät oikeudenmukaisuusodotuksia koskevat hypoteesit perustuvat enemmän teoriaan kuin vastaaviin aiempiin tutkimuksiin.

#### 5.4 Hypoteesit koskien oikeudenmukaisuusodotuksia

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa johtamiseen on tuottanut merkittävän määrän erilaisia teoreettisia malleja ja tutkimusta, joissa johtajan prototyypillisuus on yhteydessä varsin monenlaisiin johtajan ja organisaation kannalta myönteisiin lopputuloksiin. Tätä kirjallisuutta on esitelty erityisesti alaluvuissa 4.2 ja 5.3. Lisäksi hypoteeseja muodostettaessa huomioidaan reiluusheuristiikkateorian (esim. Lind, 2001) oletukset reiluuskäsitusten syntymisestä nopeasti ja hyvin vähäisenkin tarjolla olevan informaation pohjalta. Nämä teoriapohjat yhdistivät myös van Dijke ja De Cremer (2008), jotka tutkimuksessaan osoittivatkin prototyypillisyyden olevan yhteydessä havaittuun oikeudenmukaisuuteen. Koska myöskään oikeudenmukaisuusodotuksiin liittyvän tutkimuksen perusteella ei ole syytä olettaa, että prototyypillisyyden vaikutus juuri odotuksiin oikeudenmukaisuudesta poikkeaisi linjasta, esitetään tämän tutkielman neljäs hypoteesi seuraavasti:

**H4:** Esimiehen prototyypillisuus on positiivisessa yhteydessä oikeudenmukaisuusodotuksiin

Myös esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden yhteyttä oikeudenmukaisuusodotuksiin hypotetisoidaan hyödyntäen SIMOL-mallin (van Knippenberg & Hogg, 2003), oletusta jonka mukaan johtajan monenlaiset tavat osoittaa olevansa osa ryhmää ja ryhmän puolella ovat merkityksellisiä myönteisten lopputulosten kannalta. Vastavasti kuin edellisenkin hypoteesin kohdalla, sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja reiluusheuristiikkateorian (esim. Lind, 2001) oletukset yhdistämällä voidaan olettaa, että myös esimiehen osoittamaa samaistuvuutta hyödynnetään oikeudenmukaisuusarvioiden

tekemisessä silloin kun relevanttia informaatiota on vähän. Täten voidaan teoriataustasta johtaa viides hypoteesi:

**H5:** Esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuvuus on positiivisessa yhteydessä oikeudenmukaisuusodotuksiin

Edelleen sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvaan johtajuuden tutkimukseen nojaten voidaan olettaa, että ei-prototyyppisten johtajien on ikään kuin todistettava ryhmän puolella olemisensa, kun taas prototyyppiset johtajat ovat jo valmiiksi paremmissa asemassa, eikä heidän toiminnallaan tästä syystä ole yhtä suurta merkitystä. Tästä johdetaan kuudes hypoteesi:

**H6:** Esimiehen prototyyppisyydellä ja esimiehen osoittamalla ryhmäänsä samaistuvuudella on yhdysvaikutus siten, että ei-prototyyppisen esimiehen kohdalla samaistuvuuden vaikutus oikeudenmukaisuusodotuksiin on vahvempi kuin prototyyppisen esimiehen kohdalla.

Nämä kolme hypoteesia kattavat toisen puolikkaan tämän tutkielman aiheesta, eli esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden vaikutukset oikeudenmukaisuusodotuksiin. Ensimmäiset kolme hypoteesia H1, H2 ja H3 esiteltiin alaluvussa 4.5.

Tutkielman keskeiset oletukset perustuvat siis pääasiassa sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuvaan johtamisen tutkimukseen. Hypoteesien muodostamisen tukena on käytetty myös transformaatiojohtamiseen, karismaattiseen johtajuuteen, reilushauristiikkateoriaan ja oikeudenmukaisuusodotuksiin liittyvää tutkimusta. Kaiken kaikkiaan edellisissä luvuissa esitetty teoria- ja tutkimuskirjallisuus kokonaisuudessaan on ohjannut tutkimuskysymysten asettelua. Seuraavassa luvussa kuvaillaan tämän tutkimuksen menetelmät.



## 6 Menetelmät

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimusaineisto. Ensin esitellään aineistonkeruumenetelmän pääpiirteet, minkä jälkeen kuvaillaan tutkimuslomakkeen muodostamisen prosessi, lomakkeen sisältö ja käytetyt mittarit. Tämän jälkeen kerrotaan, kuinka tutkimusaineisto kerättiin ja kuinka tutkimukseen osallistuneita informoitiin, ja esitellään lyhyesti aineiston keskeiset piirteet. Lopuksi kerrotaan, millä menetelmillä aineisto analysoitiin.

### 6.1 Vinjettitutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Tämän työn tutkimusmenetelmänä on skenaariopohjaisiin vinjetteihin perustuva kyselyeksperimentti, johon selkeyden vuoksi viitataan käsitteellä vinjettitutkimus. Menetelmän nimellä ei ole vakiintunutta suomenkielistä käännöstä, ja myös englanninkielisessä kirjallisuudessa samasta tai hyvin samankaltaisesta menetelmästä käytetään eri nimiä, kuten *vignette study*, *experimental vignette methodology*, *scenario experiment* tai *scenario study*. Koska suomenkielisessä kirjallisuudessa skenaario-alkuiset sanat tutkimusmenetelmien niminä ovat jo pitkään olleet vakiintuneessa käytössä tulevaisuuden tutkimuksen alalla (ks. esim. Kuusi, Bergman, & Salminen, 2013) ja koska vinjetin käsitettä on ainakin jonkin verran käytetty vastaavien menetelmien suomenkielisissä selostuksissa (esim. Blomberg-Kroll, 2012), olen valinnut vinjetti-alkuisen suomennoksen.

Menetelmä perustuu vinjettien, eräänlaisten lyhyiden tarinoiden käyttöön. Esimerkiksi Atzmüller ja Steiner (2010) määrittelevät vinjetin seuraavasti: ”lyhyt, huolellisesti rakennettu ja systemaattista ominaisuuksien yhdistelmää edustava kuvailu henkilöstä, objektista tai tilanteesta” (suom. A.K.). Kokeellista asetelmaa käytettäessä vinjetin sisältö muotoillaan siten, että se sisältää manipulaatioita, joiden vaikutusta halutaan mitata. Näitä manipulaatioita vaihtelemalla ja samalla yhtenäisen kehystarina säilyttämällä saadaan koeasetelmaa varten tarvittavat versiot vinjetistä. Vinjetin yhteydessä tai sen jälkeen esitetään kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi vinjetissä esitettyyn tilanteeseen liittyviä ajatuksia, asenteita tai aikomuksia. Näin pystytään tutkimaan eri manipulaatioiden vaikutusta vastauksiin ja siten myös esittämään kausaalisia päätelmiä tutkittavien muuttujien suhteesta.

Kokeellisilla vinjettitutkimuksilla on melko pitkä käyttöhistoria organisaatiotutkimuksen alalla (ks. esim. Lind ja Tyler, 1988, s. 46–48). Menetelmää on käytetty enenevässä määrin 2000-luvun puolella eri aloilla, kuten psykologiassa, sosiologiassa,

markkinoinnin tutkimuksessa ja opetusalailla (Atzmüller & M. Steiner, 2010). Useissa julkaisuissa on myös verrattu vinjettitutkimuksen tuloksia laboratoriokokeen tai kenttä-tutkimuksen tuloksiin ja saatu näillä menetelmillä toisiaan vastaavia tuloksia (ks. esim. Robinson & Clore, 2001; De Cremer & van Knippenberg, 2002; van Knippenberg & van Knippenberg, 2005). Lisäksi Lind ja Tyler (1988, s. 46–48) mainitsevat, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia mitattaessa vaikutukset ovat yleensä jääneet hieman heikommiksi vinjettitutkimuksissa kuin aitoja tilanteita tutkittaessa, eli tulokset eivät ole liioitelleet vaikutuksia. Kaiken kaikkiaan siis on näyttöä siitä, että menetelmällä saatuja tuloksia voidaan vertailla muilla menetelmillä saatujen tulosten kanssa.

Vaikka erilaisia vinjetteihin perustuvia tutkimuksia on tehty useilla aloilla vuosikymmeniä, ei menetelmä eri variaatioineen ole metodologiaoppaiden perussisältöä. Tästä syystä olen löytänyt tämän tutkielman kannalta parhaat suuntaviivat menetelmän käyttöön muista sellaisista tutkimuksista, joissa kokeellista vinjettimenetelmää on käytetty (esim. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005; van Dijke & De Cremer, 2008; Giessner ym., 2009; van Dick & Schuh, 2010; Koivisto ym., 2013; Steffens ym., 2015). Näiden lisäksi erityisen hyödyllisiä lähteitä menetelmään perehtymisessä ovat olleet Aguinisin ja Bradley'n (2014) koostama hyvien käytäntöjen ohje kokeellisten vinjettitutkimusten tekemiseen (artikkeli sisältää myös laajan katsauksen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla julkaistuista kokeellisista vinjettitutkimuksista) sekä Rungtusanathamin, Wallinin ja Eckerdin (2011) esittämä kolmen kohdan malli vinjetin rakentamisen prosessista. Lisäksi olen tutkielman ohjaajan kautta saanut käyttööni Koiviston ym. (2013) tutkimuksessa käytetyt alkuperäiset suomenkieliset vinjetit sekä kokemuspohjaisia neuvoja vinjettitutkimuksen käytännön toteutukseen liittyen.

## 6.2 Tutkimuslomakkeen muodostaminen

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt vinjetit, mittarit ja taustatietokysymykset. Luvussa kuvataan myös vinjetin muodostamisen prosessin keskeiset vaiheet ja valinnat. Tehtyjen ratkaisujen tuottamiin haasteisiin paneudutaan syvemmin diskussiossa, joten tämän alaluvun pääpainona on prosessin ja lopputulosten kuvailu. Tutkimuksessa käytetyt lomakkeet ovat liitteenä (liitteet 1–6).

### 6.2.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa rakennettiin 2 x 2 -koeasetelma, jossa manipulaatiomuuttujina olivat esimiehen prototyypisyys (prototyypinen tai ei-prototyypinen) ja esimiehen osoittama

samaistuvuus ryhmäänsä (samaistuva tai ei-samaistuva). Mitattavina muuttujina olivat samaistuminen esimieheen ja oikeudenmukaisuusodotukset.

Tutkimuslomake muodostettiin kahdesta osasta: vinjettiosuudesta, joka sisälsi manipulaatiot ja niiden tarkistuskysymykset (liitteet 1–4), sekä kyselylomakkeesta, joka sisälsi mittarit ja taustatietokysymykset (liite 5).

### 6.2.2 Vinjetin rakentaminen

Vinjetin kehystarinan tavoitteena oli saada tutkittava kuvittelemaan itsensä tilanteeseen, jossa hän on tiiminsä kanssa ensimmäisessä uuden esimiehen vetämässä palaverissa.

Tutkittavan haluttiin siis kuvittelevan myös oma ensivaikutelmansa tästä tarinan uudesta esimiehestä. Koska manipulaatioiden avulla haluttiin tutkia esimiehen prototyypisyyden ja esimiehen ryhmäänsä kohtaan osoittaman samaistuvuuden vaikutuksia, tehtiin vinjetistä neljä eri versiota, joissa prototyypisyyden ja osoitetun samaistuvuuden manipulaatiot vaihtelivat. Näissä versioissa oli siis joko prototyypinen ja samaistumista osoittava esimies; prototyypinen mutta ei samaistumista osoittava esimies; ei-prototyypinen mutta samaistumista osoittava esimies; ja ei-prototyypinen eikä samaistumista osoittava esimies. Kaikissa vinjettiversioissa sekä alkuosa, loppuosa että osa väliin jäävistä virkkeistä olivat täsmälleen samoja – vain nämä mainitut manipulaatiot vaihtelivat.

Rungtusanathanin, Wallinin ja Eckerdin (2011) esittämää mallia mukaillen vinjetin työstämisen prosessi noudatti kolmen kohdan kaavaa: ensin vinjetti esisuunniteltiin (*pre-design stage*) keräämällä tietoa aiheesta ja etsimällä malleja vastaavien aihealueiden vinjeteistä; suunnitteluvaiheessa (*the design stage*) luotiin ensimmäiset luonnokset sekä tarinan kehystävistä osuuksista että eri manipulaatioversioista; tämän jälkeen suunnittelun jälkivaiheessa (*the post-design stage*) suoritettiin esitestaus ja muokattiin vinjetit lopulliseen muotoon saatujen kommenttien ja tehtyjen huomioiden perusteella. Mallia työstämiseen otettiin myös esimerkiksi Caputon (2016) tutkimusartikkelista, jossa on selkeästi kuvattu Rungtusanathanin ym. (2011) kaavan mukainen vinjetinrakentamisprosessi.

Esisuunnitteluvaiheessa perehdyttiin sekä tutkimuskirjallisuuteen (ks. alaluvussa 6.1 esiteltyt vinjettitutkimuslähteet) että teoriakirjallisuuteen. Pyrkimyksenä oli luoda ymmärrettävä arkikielinen tarina, jossa olisi riittävästi tarttumapintaa, mutta jonka sisältö kuitenkin mahdollisimman tarkasti vastaisi mitattavia teoreettisia käsitteitä ja sisältäisi

mahdollisimman vähän koeasetelmaa potentiaalisesti sekoittavia elementtejä. Esimiehen ilmaiseman samaistuvuuden kuvaamiseen haettiin suuntaviivoja esimerkiksi Maelin ja Ashforthin (1992) organisaatioon samaistumisen mittarista ja Steffensin ym. (2015) vinjetin elementeistä siltä osin kuin niitä on tutkimusraportissa kuvattu. Esimiehen prototyyppisyyden kuvaamisessa mallia otettiin edellä mainitun tutkimusraportin (Steffens ym., 2015) lisäksi erityisesti Koiviston ym. (2013) käyttämästä vinjetistä, jonka suomenkieliset alkuperäisversiot olivat käytössä tätä tutkielmaa tehtäessä, sekä van Knippenbergin ja van Knippenbergin (2005) ja van Dijken ja De Cremerin (2008) vinjettien elementeistä. Kaikkiaan kuitenkin käytössä ollut kirjallisuus kokonaisuudessaan ohjasi suunnitteluprosessia.

Tarinan aloituskappaletta, lopetuskappaletta ja molempia manipulaatio-osuuksia luonnosteltiin peilaamalla erilaisia tarinasisältöideoita mahdollisimman laajasti sosiaalisen identiteetin lähestymistavan elementteihin. Vinjetin kokonaissisältöä ja juonta pohdittaessa huomioitiin myös oikeudenmukaisuuteen ja esimieheen samaistumiseen liittyvä kirjallisuus: tarinan tuli kuljettaa lukija sellaiseen kontekstiin, jossa tulevaa oikeudenmukaisuutta on ylipäänsä mahdollista arvioida. Esimiehen osoittaman samaistuvuuden osalta oli valittava, esitetäänkö ei-samaistuva esimies siten että hän ei osoita samaistuvuutta sisäryhmään mutta ei toisaalta ulkoryhmäänkään, vai siten että hän nimenomaan osoittaa samaistuvuutta ulkoryhmään mutta ei sisäryhmään. Steffensin ym. (2015) tapaan valittiin vaihtoehto, jossa esimies ei osoittanut samaistumista mihinkään ryhmään.

Suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin erityisestä huomiota tarinan ymmärrettävyyteen ja samaistuttavuuteen. Haasteena oli, että tutkittavilla olisi todennäköisesti työkokemuksen osalta erilaisia tilanteita ja taustoja. Siksi vinjetissä työpaikkaa kuvattiin varsin yleisluontoisesti eikä esimerkiksi alaa tai työtehtäviä tekstissä mainittu; näin pyrittiin antamaan lukijalle mahdollisuus kuvitella ainakin osa yksityiskohdista jonkin itselleen tutun kontekstin avulla.

Kirjoitusvaiheessa myös yksittäisiä sanavalintoja mietittiin tarkasti. Esimerkiksi ratkaisut sen suhteen, käytetäänkö muotoa ”esimies”, ”esimiehesi” tai ”esimiehenne” tehtiin tietoisesti: pääsääntöisesti valittiin ”esimies”, jotta lukijan puolesta ei tehtäisi valintaa siinä, käsittääkö hän kunkin tilanteen suhteessa itseensä vai suhteessa koko tiimiin. Myös esimies-sanana sukupuolittuneisuus tiedostettiin ja vaihtoehtoja pohdittiin, mutta

todettiin, että suomen kielessä ei toistaiseksi ole tässä yhteydessä parempaakaan ratkaisua.

Kun ensimmäiset versiot kaikista neljästä vinjettiversiosta ja kyselylomakkeesta oli tehty, esitettiin lomakekokonaisuudet vapaaehtoisen testaajaryhmän avulla. Testaajaryhmä koostui viidestä henkilöstä (kolme miestä ja kaksi naista), joista nuorin oli 23-vuotias ja vanhin 29-vuotias. Testaajat olivat eri aloilta ja eri vaiheissa työ- tai opiskelu-urallaan; kaikilla oli kuitenkin sekä työkokemusta että kokemusta yliopisto-opinnoista. Näin ollen testaajaryhmän ominaisuuksien voitiin olettaa olevan riittävän lähellä varsinaisten tutkittavien ominaisuuksia.

Testaajia pyydettiin toimimaan kuin kyseessä olisi todellinen tutkimustilanne: heitä ohjeistettiin samalla tavalla kuin varsinaisia tutkittavia oli suunniteltu ohjeistettavan, ja heitä pyydettiin lukemaan tarina ja täyttämään lomake hiljaisuudessa. Testaajat aloittivat täyttämisen yhtä aikaa ja kunkin testaajan lopetusaika merkittiin muistiin, jotta saatiin käsitys vinjetin lukemiseen ja lomakkeen täyttöön kuluva ajasta. Tämän jälkeen testaajaryhmältä pyydettiin sekä vapaata keskustelua että vastauksia spesifeihin kysymyksiin. Erityisesti pyrittiin selvittämään, mitkä tekstikohdat vinjetillä tai lomakkeella olivat vaikeasti ymmärrettäviä tai monitulkintaisia; minkälaiseen ympäristöön tarina kuviteltiin ja oliko tekstin abstraktiotaso eläytymistä varten sopiva; ja mitkä kaikki tekijät vaikuttivat testaajien itsensä mielestä siihen, millaisia vastauksia kysymyksiin he päätyivät antamaan. Osa keskustelusta käytiin ennen tutkimusasetelman yksityiskohtien paljastamista testaajille, ja osa tämän jälkeen. Näin saatiin mahdollisimman monipuolisia kommentteja vinjetin ja kyselylomakkeen herättämistä ajatuksista ja mahdollisista validiteettiin vaikuttavista tekijöistä.

Testaamisen jälkeen vinjetin ja lomakkeen sisältöä käsiteltiin vielä työn ohjaajan kanssa, jolloin myös tehtiin lopulliset päätökset lomakkeelle valittavista mittareista. Vinjetti ja lomake muokattiin lopullisiin muotoihinsa hyödyntäen sekä testitilanteessa tehtyjä käytännön huomioita, testaajien kommentteja, ohjaajan ehdotuksia että kirjallisuuden perehtyneisyydestä kertynyttä ymmärrystä.

### 6.2.3 Mittarit ja manipulaatiotestit

**Manipulaatioiden onnistuminen** testattiin väittämillä, jotka sijoitettiin vinjetin keskelle heti kunkin manipulaation jälkeen. Väittämiin vastaaminen ohjeistettiin seuraavasti: ”Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia

tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä”. Väittämä prototyypisyydelle oli ”uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee” ja samaistuvuudelle ”uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin”. Väittämät suomennettiin mukaillen Steffensin ym. (2015) käyttämistä väittämistä.

**Esimieheen samaistumista** mitattiin kolmesta väittämästä koostuvalla mittarilla. Edellisen kohdan tapaan väittämiin vastattiin asteikolla 1-5. Väittämät olivat ”koen vahvaa yhteyden tunnetta uuteen esimieheen”, ”olen tyytyväinen uuteen esimieheen” ja ”samaistun uuteen esimieheen”. Myös nämä väittämät suomennettiin mukaillen Steffensin ym. (2015) käyttämistä väittämistä, jotka pohjautuivat Doosjen, Ellemersin ja Spearsin (1995) samaistumismittariin. Cronbachin alfa mittarille oli .822.

**Odotuksia esimiehen oikeudenmukaisuudesta** mitattiin kuudesta väittämästä koostuvalla mittarilla, joka on muokattu versio Ambrosen ja Schminken (2009) kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden mittarista. Mittari on alun perin suomennettu ja testattu sosiaalipsykologian oppiaineessa käynnissä olevan tutkimusprojektin yhteydessä. Tämä suomennettu mittari on tätä tutkimusta varten muokattu futuuriin, eli vastaamisen ohjeistus ja väittämien muotoilu on muunnettu niin, että ne viittaavat vastaajan odotuksiin esimiehen tulevasta toiminnasta. Tällaista tapaa oikeudenmukaisuusodotusten mittaamiseen ovat käyttäneet esimerkiksi Rodell ja Colquitt (2009) ja Melkonian ym. (2016).

Vastaaminen ohjeistettiin seuraavasti: ”Mieti nyt tulossa olevia uudistuksia, joista uusi esimies mainitsi. Kuinka reilusti arvelet esimiehen toimivan, kun hän alkaa toteuttaa näitä uudistuksia työpaikallanne? Mieti, miten reilusti arvelet hänen toimivan tiimin jäseniä kohtaan, ja miten reilua kohtelua arvelet itse häneltä saavasi.” Edellisten kohtien tapaan väittämiin vastattiin asteikolla 1-5. Väittämistä kolme ensimmäistä oli otsikoitu ”esimiehen reiluus minua kohtaan”, ja ne kuuluivat seuraavasti: ”esimies tulee toimimaan yleensä reilusti tiimin jäseniä kohtaan”; ”yleisesti ottaen, esimies tulee kohtelemaan tiimin jäseniä reilusti”; ja ”useimmat tiimin jäsenet tulevat kokemaan, että esimies kohtelee heitä reilusti”. Kolme viimeistä väittämää taas oli otsikoitu ”esimiehen reiluus minua kohtaan”, ja nämä väittämät olivat seuraavat: ”tulevaisuudessa voin tavallisesti luottaa siihen, että esimies toimii reilusti minua kohtaan”; ”yleisesti ottaen, tulen

kokemaan että olen saanut esimieheltä reilua kohtelua”; ja ”tulen yleensä saamaan reilua kohtelua esimieheltä”. Cronbachin alfa mittarille oli .926.

Lomakkeella oli lisäksi luottamusmittari, jolla mitattiin luottamusta esimieheen. Tämä mittari on kuitenkin rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

#### 6.2.4 Taustatietokysymykset

Mittareihin kuuluneiden kysymysten jälkeen esitettiin taustatietokysymyksiä. Ensimmäisenä kysyttiin, pystyikö vastaaja kuvittelemaan itsensä tarinan tilanteeseen (vastausvaihtoehdot kyllä ja ei). Tämän jälkeen kysyttiin vastaajan syntymävuotta ja sukupuolta (vaihtoehdot nainen, mies, muu, ei vastausta).

Työelämään liittyviä taustatietokysymyksiä oli kolme. Ensimmäinen työelämään liittyvä kysymys oli ”Kuinka kauan olet ollut työelämässä, kun mukaan lasketaan myös epäsäännöllinen ja osa-aikainen työskentely? Rastita parhaiten sopiva vaihtoehto”. Tässä vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: en ole koskaan ollut töissä; alle vuoden; yhdestä kahteen vuotta; enemmän kuin kaksi mutta vähemmän kuin viisi vuotta; viisi vuotta tai pidempään. Toinen työelämään liittyvä kysymys oli ”Oletko kuluvan lukuvuoden aikana (lukuvuosi 2017-2018) ollut palkkatyössä?” ja kolmas ”Oletko joskus ollut esimiesasemassa työpaikallasi”, joihin kumpaankin vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei.

### 6.3 Aineistonkeruu ja tutkittavat

Tutkimusaineisto kerättiin Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan luentokurssin opiskelijoilta lukuvuonna 2017–2018. Kurssi kuului pakollisiin opintoihin, ja kurssin osallistujat olivat usean eri kasvatustieteellisen alan opiskelijoita. Tutkimukseen osallistui 66 kurssin opiskelijaa.

Aineisto kerättiin luennon aluksi. Luennoitsija avasi luennon kertomalla kurssilaisille, että vieraana on opiskelija keräämässä aineistoa pro gradu -tutkimukseensa. Tämän jälkeen kerroin itse lisätietoja tutkimukseen osallistumisesta ja annoin vastaamiseen liittyviä ohjeita. Lomakkeet jaettiin opiskelijoille siten, että luentosaliin kiertämään laite-  
tuissa lomakenipussa kukin neljästä manipulaatioversiosta oli pinossa aina joka neljäs; näin pyrittiin varmistamaan, että manipulaatioryhmät jakautuisivat määrällisesti mahdollisimman tasaisesti ja vastaajien ominaisuuksien kannalta satunnaisesti. Aikaa vinjettien lukemiseen ja lomakkeeseen vastaamiseen kului noin kymmenen minuuttia.

Kun lomakkeet oli kerätty vastaajilta pois, kerroin vielä tarkemmin tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusasetelmasta.

Ennen vastaamisajan alkamista tutkittavat saivat sekä kirjallisesti että suullisesti informaatiota tutkimuksesta. Tutkittaville jaetussa saatekirjeessä (liite 6) kerrottiin tutkimuksen aihepiiri ja julkaisuajankalau, ja annettiin sekä pro gradu -työn tekijän että ohjaajan yhteystiedot. Saatteessa kerrottiin myös, että tutkimuksessa ei kerätä vastaajien tunnustietoja ja että yksittäisen osallistujan vastaukset eivät ilmene julkaistavista tuloksista, sekä annettiin lisätietoa aineiston käsittelystä. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrottiin sekä saatekirjeessä että suullisesti, ja erikseen mainittiin mahdollisuudesta palauttaa lomake tyhjänä. Näin pyrittiin varmistamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukainen riittävä informointi ja informoitu suostumus (*Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi*, 2009). Myös aineiston käsittelyssä ja muissa tutkimuksen toteutuksen ja raportoinnin vaiheissa on toimittu edellä mainitun eettisten periaatteiden ohjeistuksen mukaisesti.

Tutkimuksen kulkuun liittyviä ohjeita annettiin saatekirjeen lisäksi suullisesti diaesityksen tuella. Osallistujia pyydettiin lukemaan tarina rauhassa ja eläytyen. Lomakkeen rakenteesta kerrottiin tärkeimmät asiat, kuten se, että myös kesken tarinaa esitetään kysymyksiä. Kysymyksiin pyydettiin vastaamaan siinä järjestyksessä kuin ne tulevat vastaan, ja palaamatta muuttamaan aiempia vastauksia. Osallistujille mainittiin myös, että osa kysymyksistä saattaa joidenkuiden mielestä tuntua itsestään selviltä, ja että tarkoitus on vastata spontaanisti ja suhteellisen nopeasti. Eriksään painotettiin myös, että oikeita tai vääriä vastauksia kysymyksiin ei ole. Hiljaisuutta pyydettiin vastaamisen ajaksi, ja kerrottiin, että mahdollisia kysymyksiä voi esittää kun lomakkeet on kerätty pois.

Lomakkeiden pois keräämisen jälkeen tutkittaville kerrottiin tarkemmin tutkimusasetelmasta ja hypoteeseista sekä annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä. Lopuksi osallistujia kiitettiin arvokkaasta avusta.

#### 6.4 Analyysimenetelmät

Aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa (versio 24) käyttäen. Analyysimenetelmien valitsemisessa ja tulosten tulkitsemisessa tärkeimpinä lähteinä käytettiin Nummenmaan (2004) ja Fieldin (2013) tilastollisia menetelmiä käsitteleviä teoksia. Analyysien suorittamisessa edettiin pääasiassa Laerd Statisticsin (2015) *Statistical*



*tutorials and software guides* -verkkoaineiston maksullisen version ohjeiden mukaisesti. Tämä verkkoaineisto on kattavasti lähteistetty opas tilastollisten analyysien suorittamiseen IBM SPSS Statistics -ohjelmistolla, ja sitä on suositeltu tukiaineistoksi sosiaalitieteiden maisteriohjelman kvantitatiivisten menetelmien kurssilla lukuvuonna 2017–2018.

Muuttujien välisten yhteyksien tutkimiseksi muodostettiin korrelaatiomatriisi, jossa esitetään Pearsonin korrelaatiokertoimet ja korrelaatioiden tilastolliset merkitsevyydet kaksisuuntaisesti testattuna. Manipulaatioiden onnistumista testattiin kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Ryhmien välisiä eroja tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Manipulaatioiden yhdysvaikutusta ja päävaikutuksia tutkittiin kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tarkemmat tiedot varianssianalyysien yksityiskohdista, kuten valituista post hoc -testeistä, esitellään tulosten raportoinnin yhteydessä.

Kaikkien varianssianalyysien kohdalla testin edellytysten täytyminen tutkittiin kunkin solun kohdalta erikseen. Normaalijakautuneisuuden tarkasteluun käytettiin Shapiro–Wilkin testiä ja varianssien samankaltaisuuden tarkasteluun Levenen testiä. Poikkeavia havaintoja tarkasteltiin ensin suuntaa-antavasti laatikko-janakuvioiden avulla, ja tämän jälkeen etsimällä studentoituja residuaaleja, joiden arvo on  $\pm 3$  keskihajontaa keskiarvosta (tuloraportissa esitetään jälkimmäisen tavan tulokset).

## 7 Tulokset

Tässä luvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään vastaajien taustatietoja ja aineiston perustunnuslukuja. Tämän jälkeen alaluvussa 7.2 kuvataan muuttujien korrelaatiot ja manipulaatioiden onnistumisen testaaminen. Alaluvuissa 7.3 ja 7.4 raportoidaan varsinaiset tutkimustulokset esimiehen prototyypillisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden vaikutuksista esimieheen samaistumiseen ja oikeudenmukaisuus-odotuksiin, ja vastataan siihen, saivatko asetetut hypoteesit tukea. Lopuksi alaluvussa 7.5 esitetään tulokset tehdyistä lisäanalyyseista, joiden avulla pyrittiin lisäämään tulosten luotettavuutta.

### 7.1 Aineiston kuvailu

Tutkimukseen osallistui 66 henkilöä, jotka jakautuivat satunnaisesti eri manipulaatioryhmiin. Prototyypillisen samaistuvan esimiehen ryhmässä oli 17 henkilöä, prototyypillisen ei-samaistuvan ryhmässä 16 henkilöä, ei-prototyypillisen samaistuvan ryhmässä 16 henkilöä, ja ei-prototyypillisen ei-samaistuvan esimiehen ryhmässä 17 henkilöä. Yhdeltä

vastaajalta puuttui tieto esimieheen samaistumisen mittarin summamuuttujasta, koska vastaaja ei ollut vastannut mittarin kaikkiin kysymyksiin. Tämä vastaaja on kuitenkin pidetty mukana niissä analyyseissa, joissa esimieheen samaistuminen ei ole selitettävänä muuttujana. Siten analyysien  $N = 66$  tai  $N = 65$  analyysistä riippuen; tämä täsmennetään kussakin tulososiossa.

Vastaajien sukupuolijakauma oli 55 naista, yhdeksän miestä ja kaksi vastaajaa jotka valitsivat vastausvaihtoehdon ”ei vastausta”. Ikähaarukka syntymävuoden mukaan lasketuna oli 20-44 vuotta (keskiarvo 26 vuotta, keskihajonta 5,7 vuotta, mediaani 24 vuotta). Palkkatyössä lukuvuoden 2017-2018 aikana oli ollut 49 vastaajaa (74,2 % vastaajista), kun taas 17 vastaajaa (25,8 %) ei ollut kyseisen lukuvuoden aikana ollut palkkatyössä. Esimiesasemassa joskus työpaikallaan olleita vastaajia oli 13 (osuus vastaajista 19,7 %), ja 53 vastaajaa (80,3 %) ei ollut koskaan ollut esimiesasemassa työpaikallaan.

Työkokemusta epäsäännöllinen ja osa-aikainen työ mukaan lukien oli suurimmalla osalla vastaajista viisi vuotta tai pidempään: 40 vastaajaa (60,6 %) valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Työkokemusta enemmän kuin kaksi mutta vähemmän kuin viisi vuotta oli 16 vastaajalla (24,2 %), yhdestä kahteen vuotta kuudella vastaajalla (9,1 %) ja alle vuoden neljällä vastaajalla (6,1 %). Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa ”en ole koskaan ollut töissä”.

## 7.2 Korrelaatiot ja manipulaatioiden testaus

Manipulaatioiden onnistumista tutkittiin tarkastelemalla muuttujien välisiä korrelaatioita ja suorittamalla kaksisuuntainen varianssianalyysi kummankin manipulaation tarkistusväittämälle. Taulukossa 1 esitetään manipulaatioiden, manipulaatiotestien ja mitattavien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot.

Taulukko 1

*Esimiehen prototyypillisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden, prototyypillisyyden ja samaistuvuuden manipulaatiotestien sekä esimieheen samaistumisen ja oikeudenmukaisuusodotusten keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot (N = 66)*

Muuttuja	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Esimiehen prototyypisyys	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Esimiehen samaistuvuus	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Manipulaatiotesti prototyypisyydelle	2.97	1.435	.851***	.000	-	-	-	-
4. Manipulaatiotesti samaistuvuudelle	3.06	1.108	.248*	.744***	.291*	-	-	-
5. Samaistuminen esimieheen (N = 65)	2.41	0.692	.484***	.368**	.565***	.590***	-	-
6. Oikeudenmukaisuusodotukset	3.09	0.647	.110	.307*	.149	.314*	.516***	-

Huom. Yksi havaintoyksikkö poistettu parittaisella pudotuksella, jolloin N = 65 muuttujalle "samaistuminen esimieheen" ja N = 66 muulle muuttujalle.

Esimiehen prototyypisyys ja esimiehen samaistuvuus vinjetissä. 1 = ei ja 2 = kyllä. Muissa muuttujissa asteikko 1-5.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ , kaksisuuntainen testaus.

Puuttuvien havaintojen käsittelyssä on käytetty parittaista pudotusta, jolloin yksi havaintoyksikkö on poistettu muuttujan ”samaistuminen esimieheen” osalta. Näin vertailukelpoisuus seuraaviin tilastollisiin analyyseihin on säilytetty: kyseinen havaintoyksikkö on myös jatkoanalyyseissa pidetty mukana kaikissa niissä analyyseissa, joissa ei käsitellä summamuuttujaa ”samaistuminen esimieheen”.

Taulukosta 1 nähdään, että sekä prototyypisyys- että samaistuvuusmanipulaatio korreloivat tilastollisesti merkitsevästi oman manipulaatiotestinsä kanssa, mutta lisäksi prototyypisyysmanipulaatio korreloi samaistuvuuden manipulaatiotestin kanssa. Korrelaatioiden tarkastelun jälkeen manipulaatioiden onnistuminen testattiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jossa selittävinä muuttujina olivat molemmat manipulaatiomuuttujat (esimiehen prototyypisyys ja samaistuvuus) ja selitettävänä muuttujana manipulaatiotesti.

#### 7.2.1 Esimiehen osoittaman samaistuvuuden manipulaation onnistuminen

Vinjetin molempien manipulaatioiden vaikutusta esimiehen osoittaman samaistuvuuden manipulaatiotestin pisteisiin tutkittiin kaksisuuntaisen ANOVAn avulla. Ennen testin suorittamista tutkittiin testin käytön edellytysten täyttyminen. Poikkeavia havaintoja ei ollut, ja varianssit olivat samankaltaiset (Levenen testi  $p = .652$ ). Solujen arvot eivät kuitenkaan olleet normaalisti jakautuneet: Shapiro–Wilkin testin p-arvot kaikissa soluissa olivat maksimissaan .002. Tästä huolimatta kaksisuuntaista ANOVAa käytettiin. Tämä poikkeaminen analyysin edellytyksistä on huomioitava tulosten reliabiliteettia arvioitaessa.

Kaksisuuntainen ANOVA ( $F(3, 62) = 35.446, p < .001, \eta^2 = .63$ ) osoitti tilastollisesti merkitsevän yhdysvaikutuksen prototyypisyyden ja samaistuvuuden välillä ( $F(1, 62) = 4.517, p = .038, \eta^2 = .03$ ). Tästä syystä suoritettiin päävaikutusten analyysi *simple main effects* -proseduurilla ja suoritettiin parittaiset vertailut. Parittaisten vertailujen p-arvot ja 95% luottamusvälit ovat Bonferroni-korjattuja.

Päävaikutusten *simple main effects* -analyysi osoitti samaistuvuusmanipulaation testin pisteissä tilastollisesti merkitsevän eron samaistuvuutta osoittavan esimiehen ja ei-samaistuvuutta osoittavan esimiehen välillä molemmissa prototyypisyysmanipulaation ryhmissä: ei-prototyypinen esimies  $F(1, 62) = 27.664, p < .001, \eta^2 = .309$  ja prototyypinen esimies  $F(1, 62) = 68.314, p < .001, \eta^2 = .524$ .

Parittaiset vertailut osoittivat, että ei-prototyypin esimiehen vinjetin lukeneiden ryhmässä samaistuvuusmanipulaation testin pisteet olivat 1.261 pistettä, 95% CI [0.782, 1.740] korkeammat samaistuvuutta osoittavan esimiehen (keskiarvo 3.438, *SE* .172) kuin ei-samaistuvuutta osoittavan esimiehen (keskiarvo 2.176, *SE* .167) kohdalla. Prototyypin esimiehen vinjetin lukeneiden ryhmässä pisteet olivat 1.982 pistettä, 95% CI [1.502, 2.461] korkeammat samaistuvuutta osoittavan esimiehen ryhmässä (keskiarvo 4.294, *SE* .167) kuin ei-samaistuvuutta osoittavan esimiehen ryhmässä (keskiarvo 2.313, *SE* .172).

Samaistuvuusmanipulaation testin pisteissä oli tilastollisesti merkitsevä ero prototyypin esimiehen ja ei-prototyypin esimiehen välillä, kun verrattiin samaistuvia esimiehiä  $F(1, 62) = 12.766, p = .001$ , osoitettu  $\eta^2 = .171$ . Sen sijaan ei-samaistuvien esimiesten osalta tilastollisesti merkitsevää eroa ei ollut  $F(1, 62) = .322, p < .573$ , osoitettu  $\eta^2 = .005$ . Samaistuvan esimiehen vinjetin lukeneiden ryhmässä samaistuvuusmanipulaation testin pisteet olivat 0.857 pistettä, 95% CI [0.377, 1.336] korkeammat prototyypin esimiehen (keskiarvo 4.294, *SE* .167) kuin ei-prototyypin esimiehen (keskiarvo 3.438, *SE* .172) kohdalla.

Tulokset osoittivat, että prototyypin esimiehen vinjetin lukeneiden ryhmässä samaistuvuusmanipulaatio (vinjetissä samaistuvuutta osoittavaksi tai ei-samaistuvuutta osoittavaksi kuvattu esimies) tuotti suuremman eron samaistuvuusmanipulaation onnistumista mittaavan testin pisteisiin kuin ei-prototyypisten esimiesten ryhmässä.

Tämän analyysin tulosten ja aiemmin esitettyjen korrelaatioiden (taulukko 1) perusteella voidaan tulkita, että manipulaatio oli osittain onnistunut: esimiehen samaistuvuus vinjetissä oli yhteydessä korkeampiin pisteisiin samaistumismanipulaation testissä, mutta samalla prototyypisyysmanipulaatio vaikutti siihen, kuinka samaistumismanipulaatio on vaikuttanut kussakin manipulaatioyhdistelmässä. Tätä tulosta käsitellään tarkemmin diskussiossa. Manipulaatio on kuitenkin näiden analyysien perusteella käyttökelpoinen muuttuja tässä tutkielmassa, kun löydetty yhdysvaikutus otetaan tulosten tulkinnassa huomioon.

#### 7.2.2 Esimiehen prototyypisyyden manipulaation onnistuminen

Vinjetin molempien manipulaatioiden vaikutusta prototyypisyyden manipulaatiotestin pisteisiin tutkittiin kaksisuuntaisen ANOVAn avulla. Ennen testin suorittamista tutkittiin testin käytön edellytysten täyttyminen. Poikkeavia havaintoja ei ollut, ja varianssit

olivat samankaltaiset (Levenen testin  $p = .867$ ). Solujen arvot eivät kuitenkaan olleet normaalisti jakautuneet: Shapiro–Wilkin testin p-arvot kaikissa soluissa olivat maksimissaan .002. Tästä huolimatta kaksisuuntaista ANOVAa käytettiin. Tämä poikkeaminen analyysin edellytyksistä on huomioitava tulosten reliabiliteettia arvioitaessa.

Kaksisuuntainen ANOVA ( $F(3, 62) = 54.505, p < .001, \eta^2 = .73$ ) osoitti, että prototyyp-pisyyden ja samaistuvuuden yhdysvaikutus ei ollut merkitsevä ( $F(1, 62) = .096, p = .758, \eta^2 = .00$ ). Päävaikutusten parittaisten vertailujen p-arvot ja luottamusvälit ovat Bonferroni-korjattuja.

Prototyypisyydellä oli tilastollisesti merkitsevä päävaikutus,  $F(1, 62) = 163.419, p < .001, \eta^2 = .72$ . Ryhmäkeskiarvot prototyypisyyden manipulaatiotestin pisteille olivat 1.76 ( $SE = .134$ ) vinjetissä ei-prototyypisenä kuvatulle esimiehelle ja 4.18 ( $SE = .134$ ) prototyypisenä kuvatulle. Ero oli siis 2.43 pistettä ja se oli tilastollisesti merkitsevä, 95% CI [2.047, 2.806],  $p < .001$ . Esimiehen osoittaman samaistuvuuden päävaikutus ei ollut merkitsevä,  $F(1, 62) = .150, p = .70, \eta^2 = .00$ .

Tämän analyysin tulosten ja aiemmin taulukossa 1 esitettyjen korrelaatioiden perusteella voidaan olettaa, että manipulaatio prototyypisyydelle oli onnistunut. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin huomioitava samaistuvuuden manipulaatiotestin tarkastelun yhteydessä löydetty yhdysvaikutus prototyypisyyden ja samaistuvuuden välillä.

### 7.3 Esimieheen samaistuminen

Esimiehen prototyypisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden vaikutusta esimieheen samaistumiseen tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Varianssianalyysin edellytysten täyttymisen tutkimisessa käytettiin Shapiro–Wilkin testiä kunkin solun arvojen normaalijakautuneisuuden tarkasteluun ja Levenen testiä varianssien samankaltaisuuden tarkasteluun. Poikkeavia havaintoja tarkasteltiin etsimällä studentoituja residuaaleja, joiden arvo on  $\pm 3$  keskihajontaa keskiarvosta. Poikkeavia havaintoja ei ollut, ja varianssit olivat samankaltaiset ( $p = .681$ ). Shapiro–Wilkin testien perusteella normaalijakautuneisuuden ehto täyttyi kaikissa soluissa ( $p = .06, p = .49, p = .10, p = .23$ ).

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä selvitettiin, onko eri manipulaatioryhmien välillä eroja esimieheen samaistumisessa. Esimieheen samaistuminen vaihteli tilastollisesti merkitsevästi ryhmien välillä,  $F(3, 61) = 11.444, p < .001, \eta^2 = .36$ . Koska tulos oli

merkitsevä, suoritettiin post hoc -testi. Post hoc -testinä käytettiin Tukey–Kramerin vertailuproseduuria, joka on osoitettu erisuurten ryhmäkokojen post hoc -testinä konservatiiviseksi (Hayter, 1984). Analyysien tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2

*Esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden yhteys esimieheen samaistumiseen. Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja post hoc -testin tulokset (N = 65)*

Manipulaatiot	N	Mean	SD	Tukey-Kramer post hoc		
				1	2	3
1. Prototyyppinen ja samaistuva	17	3.02	0.58			
2. Prototyyppinen ja ei-samaistuva	16	2.44	0.65	.023		
3. Ei-prototyyppinen ja samaistuva	15	2.27	0.54	.002	.836	
4. Ei-prototyyppinen ja ei-samaistuva	17	1.90	0.48	< .001	.042	.276

Huom. Yksisuuntainen ANOVA,  $F(3, 61) = 11.444$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .36$ .

Esimieheen samaistumisen mittarin asteikko 1-5.

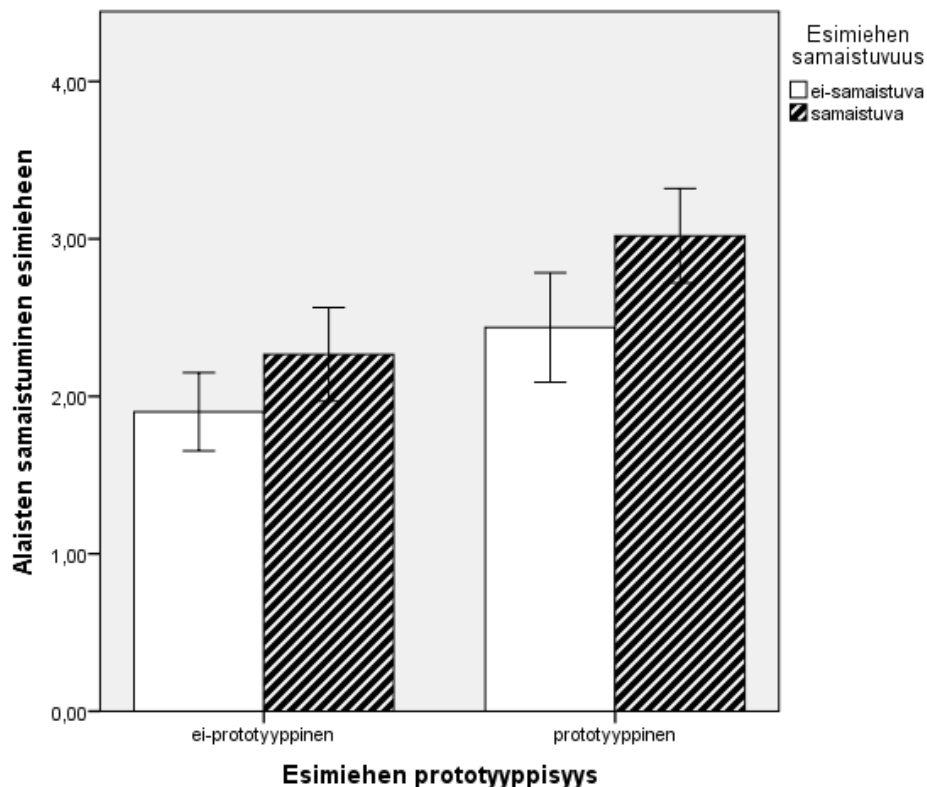
Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset osoittivat, että esimieheen, joka sekä oli prototyyppinen että osoitti samaistuvuutta, samaistuttiin keskimäärin vahvemmin kuin muita näiden ominaisuuksien yhdistelmiä edustaviin esimiehiin. Ero tämän ryhmän osalta oli tilastollisesti merkitsevä kaikissa parittaisissa vertailuissa. Suurin ero esimieheen samaistumisessa oli verrattaessa prototyyppistä samaistuvaa esimiestä ei-prototyyppiseen ei-samaistuvaan esimieheen, jolloin ero jälkimmäisen hyväksi oli 1.11 pistettä ( $p < .001$ ). Kun verrattiin prototyyppistä samaistuvaa esimiestä ei-prototyyppiseen samaistuvaan, ero oli suurempi ja tilastollisesti vahvemmin merkitsevä ( $.075$ ,  $p = .002$ ) kuin verrattaessa prototyyppiseen ja ei-samaistuvaan ( $.058$ ,  $p = .023$ ).

Tilastollisesti merkitsevä ero oli myös ei-prototyyppisen ei-samaistuvan esimiehen ja prototyyppisen ei-samaistuvan esimiehen välillä: näistä prototyyppisen ei-samaistuvan

esimiehen pistemäärä oli 0.54 pistettä suurempi, kun mitattiin samaistumista esimieheen ( $p = .042$ ).

Jotta saataisiin selville, onko esimiehen prototyyppisyydellä ja samaistuvuudella yhdysvaikutusta selitettäessä samaistumista esimieheen, suoritettiin seuraavaksi kaksisuuntainen varianssianalyysi. Parittaisten vertailujen p-arvot ja luottamusvälit ovat Bonferroni-korjattuja.

Kaksisuuntainen ANOVA ( $F(3, 61) = 11.444, p < .001, \eta^2 = .36$ ) osoitti, että yhdysvaikutus prototyyppisyydelle ja samaistuvuudelle ei ollut tilastollisesti merkitsevä mitattaessa samaistumista esimieheen ( $F(1, 61) = .596, p = .443, \eta^2 = .01$ ). Kuviossa 1 on esitetty kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.



*Kuvio 1.* Alaisten esimieheen samaistumisen vaihtelu esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden seurauksena, ryhmäkeskiarvot ja 95% luottamusvälit (N = 65)



Prototyypillisyyden päävaikutus esimieheen samaistumiseen oli tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 61) = 20.945, p < .001, \eta^2 = .22$ . Ryhmäkeskiarvot esimieheen samaistumiselle olivat 2.08 ( $SE = .100$ ) vinjetissä ei-prototyypillisenä kuvatulle esimiehelle ja 2.73 ( $SE = .099$ ) prototyypillisenä kuvatulle. Esimiehen prototyypillisuus tarinassa oli siten yhteydessä 0.65 pistettä korkeampaan samaistumismittarin pistemäärään, 95% CI [0.363 – 0.926],  $p < .001$ .

Myös esimiehen osoittaman samaistuvuuden päävaikutus oli tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 61) = 11.310, p = .001, \eta^2 = .12$ . Ryhmäkeskiarvot esimieheen samaistumiselle olivat 2.17 ( $SE = .099$ ) ei-samaistuvana kuvatulle esimiehelle ja 2.64 ( $SE .100$ ) samaistuvana kuvatulle. Ero oli siis 0.47 pistettä, 95% CI 0.192 – 0.755,  $p = .001$ .

Tehdyt analyysit osoittivat, että sekä esimiehen prototyypillisuus että hänen osoittamansa samaistuvuus selittivät alaisten samaistumista esimieheen. Kumpikin muuttuja selitti samaistumista itsenäisesti päävaikutuksen kautta, prototyypillisuus hieman enemmän kuin samaistuvuus. Analyysit osoittivat myös, että yhdysvaikutusta ei samaistuvuudella ja prototyypillisyydellä ollut mitattaessa alaisten samaistumista esimieheen.

Analyysien perusteella hypoteesit H1 ja H2 saivat melko vahvaa tukea. Prototyypillisyyden vaikutuksen kokoa  $\eta^2 = .22$  voidaan Cohenin (1988) luokittelun mukaan pitää merkitykseltään suurena, ja samaistuvuuden  $\eta^2 = .12$  keskinkertaisena. Kumpikin vaikutus oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Sen sijaan H3 ei saanut tukea, koska odotusten vastaisesti yhdysvaikutusta ei kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten perusteella ollut.

#### 7.4 Oikeudenmukaisuusodotukset

Esimiehen prototyypillisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden vaikutusta oikeudenmukaisuusodotuksiin tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Ennen varianssianalyysien suorittamista tutkittiin testien käytön edellytysten täytyminen. Poikkeavia havaintoja ei ollut, ja varianssit olivat samankaltaiset (Levenen testin  $p = .449$ ). Shapiro–Wilkin testien perusteella normaalijakautuneisuuden ehto ei kuitenkaan täytynyt kaikissa soluissa: ei-prototyypillisen ei-samaistuvan esimiehen ryhmässä arvot eivät olleet normaalisti jakautuneet ( $p = .021$ ). Muissa ryhmissä arvot olivat normaalisti jakautuneet ( $p = .37, p = .07, p = .07$ ). Tästä huolimatta kaksisuuntaista ANOVAa käytettiin. Tämä poikkeaminen analyysin edellytyksistä on huomioitava tulosten reliabiliteettia arvioitaessa.

Yksisuuntaisella varianssianalyysillä selvitettiin, onko eri manipulaatioryhmien välillä eroja oikeudenmukaisuusodotuksissa. Tulokset osoittivat, että odotettu oikeudenmukaisuus ei vaihdellut tilastollisesti merkitsevästi ryhmien välillä,  $F(3,62) = 2.414$ ,  $p = .075$ ,  $\eta^2 = .10$ . Tukey–Kramerin post hoc -testi suoritettiin lisätiedon saamiseksi, mutta tilastollisen merkitsevyyden puuttuessa ei päätelmiä ryhmien välisistä eroista tehdä. Analyysien tulokset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3

*Esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden yhteys oikeudenmukaisuusodotuksiin. Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja post hoc -testin tulokset. (N = 66)*

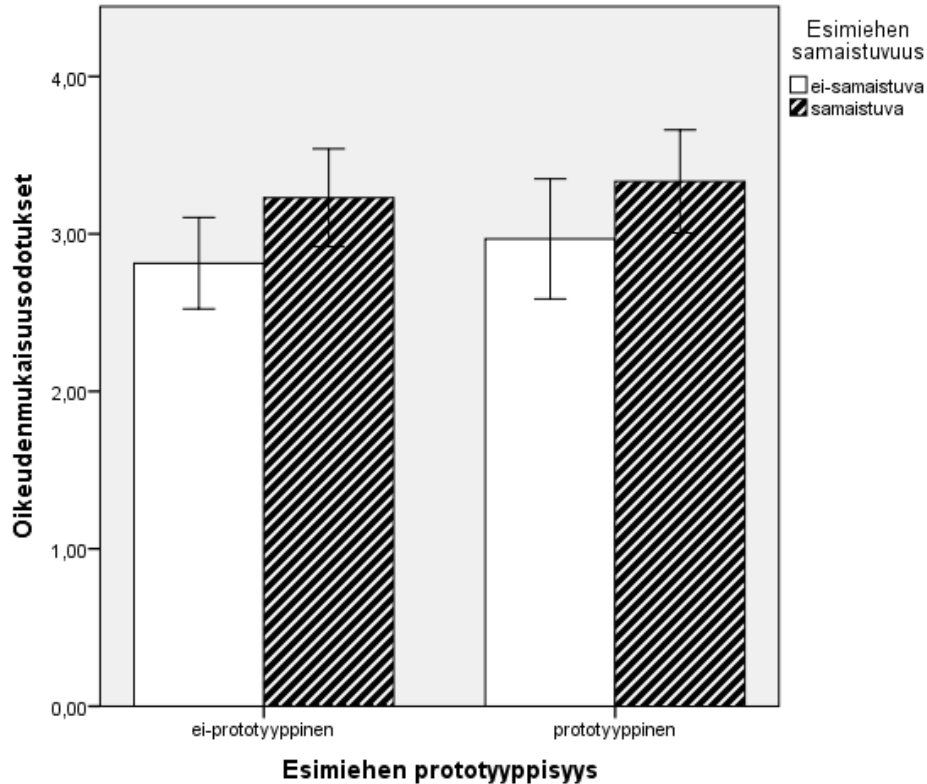
Manipulaatiot	N	Mean	SD	Tukey-Kramer post hoc		
				1	2	3
1. Prototyyppinen ja samaistuva	17	3.33	0.64			
2. Prototyyppinen ja ei-samaistuva	16	2.97	0.72	.349		
3. Ei-prototyyppinen ja samaistuva	16	3.23	0.58	.964	.645	
4. Ei-prototyyppinen ja ei-samaistuva	17	2.81	0.56	.085	.893	.238

Huom. Yksisuuntainen ANOVA ei merkitsevä,  $F(3,62) = 2.414$ ,  $p = .075$ ,  $\eta^2 = .10$ .

Oikeudenmukaisuusodotusten mittarin asteikko 1-5.

Jotta saataisiin tarkemmin selvitettyä muuttujien vaikutuksia ja mahdollista yhdysvaikutusta, suoritettiin kaksisuuntainen varianssianalyysi. Parittaisten vertailujen p-arvot ja luottamusvälit ovat Bonferroni-korjattuja.

Kaksisuuntaisen ANOVAn ( $F(3, 62) = 2.414$ ,  $p = .075$ ,  $\eta^2 = .10$ ) tulokset osoittivat, että prototyyppisyyden ja samaistuvuuden yhdysvaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $F(1, 62) = .027$ ,  $p = .870$ ,  $\eta^2 = .00$ ). Kuviossa 2 on esitetty varianssianalyysin tulokset.



*Kuvio 2.* Alaisten esimieheen samaistumisen vaihtelu esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden tuloksena, ryhmäkeskiarvot ja 95% luottamusvälit (N = 66)

Esimiehen osoittaman samaistuvuuden päävaikutus oli tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 62) = 6.375, p = .014, \eta^2 = .09$ . Ryhmäkeskiarvot odotetulle oikeudenmukaisuudelle olivat 2.89 ( $SE = .109$ ) vinjetissä ei-samaistuvana kuvatulle esimiehelle ja 3.28 ( $SE = .109$ ) samaistuvana kuvatulle. Esimiehen osoittama samaistuvuus tarinassa oli siten yhteydessä 0.39 pistettä korkeampaan pistemäärään oikeudenmukaisuusodotuksia kuvaavalla mittarilla, 95% CI [0.081 – 0.699],  $p = 014$ . Prototyyppisyyden päävaikutus oikeudenmukaisuusodotuksiin ei ollut tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 62) = .704, p = .405, \eta^2 = .01$ .

Tehdyt analyysit osoittivat, että esimiehen osoittamalla samaistuvuudella oli tilastollisesti merkitsevä päävaikutus oikeudenmukaisuusodotuksiin, ja että esimiehen prototyyppisyydellä ei tällaista vaikutusta ollut. Analyysit myös osoittivat, että

samaistuvuudella ja prototyypillisyydellä ei ollut yhteisvaikutusta selitettäessä oikeudenmukaisuusodotuksia.

Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulos kaiken kaikkiaan oli odotusten vastainen: tilastollisesti merkitseviä eroja ryhmien välille odotettiin, mutta niitä ei löydetty. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella hypoteesit H4 ja H6 eivät saaneet tukea, eli tulokset sekä prototyypillisyyden osalta että selittävien muuttujien yhdysvaikutuksen osalta olivat odotusten vastaiset, kun tarkastellaan kaikkia tehtyjä analyyseja. Hypoteesi H5 sen sijaan sai tukea kaksisuuntaisen varianssianalyysin tuloksissa: esimiehen osoittama samaistuvuus oli positiivisessa yhteydessä oikeudenmukaisuusodotuksiin, kuten oli odotettu. Vaikutuksen koko  $\eta^2 = .09$  oli Cohenin (1988) luokittelun mukaan keskinkertainen.

### 7.5 Lisäanalyysit

Edellä esitetyissä analyyseissa ovat mukana kaikki vastaajat riippumatta siitä, kuinka he ovat vastanneet manipulaation tarkistuskysymyksiin tai kysymykseen siitä, pystyivätkö he kuvittelemaan itsensä tarinan tilanteeseen. Sen selvittämiseksi, oliko edellä mainituilla tekijöillä vaikutusta tutkimustuloksiin, suoritettiin edellä raportoituja analyyseja vastaavat analyysit myös siten, että osa vastaajista oli kyseisten vastausten perusteella poistettu aineistosta. Siten karsittua aineistoa käyttäen muodostettiin korrelaatiotaulukko ja suoritettiin varianssianalyysit manipulaatiotarkistusten ja kummankin selitettävän muuttujan osalta.

Koko aineiston 66 vastaajasta neljä oli vastannut kieltävästi kysymyslomakkeen kohtaan ”kun luin tarinan, pystyin kuvittelemaan itseni kyseiseen tilanteeseen”. Nämä vastaajat poistettiin tästä lisäanalyysistä. Lisäksi kuusi henkilöä oli vastannut jompaankumpaan manipulaatiotarkistuskysymykseen päinvastoin kuin oli tarkoitettu, eli esimerkiksi vastannut olevansa ”täysin eri mieltä” tai ”eri mieltä” siitä, että prototyypisenä vinjetissä esitetty esimies on ”hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee”. (Vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” valinnoita ei huomioitu.) Myös nämä kuusi vastaajaa poistettiin lisäanalyysistä, jolloin jäljelle jääneen aineiston  $N = 56$ .

Lisäanalyysiin jäljelle jääneet vastaajat jakautuivat manipulaatioryhmiin seuraavasti: prototyypinen samaistuva esimies 15 vastaajaa (kun koko aineistossa tässä ryhmässä vastaajia oli 17); prototyypinen ei-samaistuva 13 (koko aineistossa 16); ei-prototyypinen samaistuva 12 (koko aineistossa 16); ja ei-prototyypinen ei-samaistuva 16 (koko

aineistossa 17). Kato oli siis suurempi niissä ryhmissä, joissa esimiehen prototyyppi-  
 syys- ja samaistuvuusmanipulaatiot olivat toisiinsa nähden vastakkaiset (ei-prototyyppi-  
 nen ja samaistuva tai prototyyppinen ja ei-samaistuva) kuin niissä ryhmissä, joissa nämä  
 ominaisuudet olivat samansuuntaiset.

Kun vertailtiin koko aineistosta ( $N = 66$ ) muodostettua korrelaatiotaulukkoa ja edellä  
 kuvatulla tavalla karsitusta aineistosta ( $N = 56$ ) muodostettua korrelaatiotaulukkoa, to-  
 dettiin, että kummassakin samat korrelaatiot olivat tilastollisesti merkitseviä. Merkit-  
 sevyksien tasoissa oli yksi ero: manipulaatiotesti samaistuvuudelle ja oikeudenmukai-  
 suusodotukset korreloivat karsitussa aineistossa tasolla  $p < .01$  (.359,  $p = .007$ ) ja koko  
 aineistossa tasolla  $p < .05$  (.314,  $p = .010$ ). Muita eroja merkitsevyyksissä ei ollut. Kor-  
 relaatiokertoimissa tai muuttujien keskiarvoissa ja keskihajonnoissa ei ollut sellaisia  
 eroja, jotka muuttaisivat tulosten tulkintaa. Nämä tunnusluvut ja korrelaatiot karsitun ai-  
 neiston osalta on esitetty taulukossa 4 (sivu 58).

Kaksisuuntainen varianssianalyysi suoritettiin tällä karsitulla aineistolla kummallekin  
 manipulaatiotestille. Prototyyppisyyden manipulaatiotestin osalta tulokset eivät olennai-  
 sesti muuttuneet: yhdysvaikutusta ei myöskään tässä karsitun aineiston analyysissä pal-  
 jastunut, ja vain prototyyppisyyden päävaikutus oli merkitsevä. Esimiehen osoittaman  
 samaistuvuuden manipulaatiotestissä sen sijaan oli eroa verrattuna koko aineistolla teh-  
 tyyn analyysiin: karsitussa aineistossa prototyyppisyyden ja samaistuvuuden yhdysvai-  
 kutus jäi tilastollisen merkitsevyyden rajana perinteisesti pidetyn merkitsevyystason  $p <$   
 $.05$  ulkopuolelle. Karsitulla aineistolla kaksisuuntaisen ANOVAn ( $F(3, 52) = 57.151$ ,  
 $p < .001$ ) tuloksissa prototyyppisyyden ja samaistuvuuden yhdysvaikutus ei ollut enää  
 tilastollisesti merkitsevä ( $F(1, 52) = 3.617$ ,  $p = .063$ ,  $\eta^2 = .02$ ), kun taas koko aineiston  
 kaksisuuntaisen ANOVAn ( $F(3, 62) = 35.446$ ,  $p < .001$ ) osoittama yhdysvaikutus oli ti-  
 lastollisesti merkitsevä ( $F(1, 62) = 4.517$ ,  $p = .038$ ,  $\eta^2 = .03$ ).

Taulukko 4

*Esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden, prototyyppisyyden ja samaistuvuuden manipulaatiotestien sekä esimieheen samaistumisen ja oikeudenmukaisuusodotusten keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot karsitulla aineistolla (N = 56)*

Muuttuja	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Esimiehen prototyyppisyys	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Esimiehen samaistuvuus	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Manipulaatiotesti prototyyppisyydelle	2.98	1.458	.927***	.061	-	-	-	-
4. Manipulaatiotesti samaistuvuudelle	3.07	1.126	.320*	.835***	.289*	-	-	-
5. Samaistuminen esimieheen	2.41	0.693	.528***	.394**	.547***	.575***	-	-
6. Oikeudenmukaisuusodotukset	3.11	0.662	.150	.319*	.134	.359**	.558***	-

Huom. Esimiehen prototyyppisyys ja esimiehen samaistuvuus vinjetissä: 1 = ei ja 2 = kyllä. Muissa muuttujissa asteikko 1-5.

\* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ , kaksisuuntainen testaus.

Yksisuuntainen ja kaksisuuntainen varianssianalyysi suoritettiin karsitulla aineistolla kummallekin selitettävälle muuttujalle. Analyysit sekä esimieheen samaistumisen että esimiehen prototyypillisyyden osalta tuottivat samankaltaisia tuloksia kuin koko aineistolla tehdyt analyysit. Muutoksia merkitsevyyksissä ei ollut, ja tulosten tulkintaan vaikuttavia muutoksia efektiko'oissa ei ollut.

Esimieheen samaistumisen osalta yksisuuntainen ANOVA oli myös karsitulla aineistolla merkitsevä,  $F(3, 55) = 11.615, p < .001, \eta^2 = .40$ . Post hoc -testin parittaisten vertailujen merkitsevyytasot eivät muuttuneet, eikä muitakaan huomionarvoisia eroja ollut. Kaksisuuntainen ANOVA karsitulla aineistolla ( $F(3, 52) = 11.615, p < .001, \eta^2 = .40$ ) osoitti, että yhdysvaikutus prototyypillisyydelle ja samaistuvuudelle ei myöskään tässä tapauksessa ollut tilastollisesti merkitsevä mitattaessa samaistumista esimieheen ( $F(1, 52) = .594, p = .444, \eta^2 = .01$ ). Prototyypillisyyden päävaikutus esimieheen samaistumiseen sen sijaan oli edelleen tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 52) = 20.993, p < .001, \eta^2 = .24$ , kuten myös esimiehen osoittaman samaistuvuuden päävaikutus,  $F(1, 52) = 9.964, p = .003, \eta^2 = .11$ .

Odotettu oikeudenmukaisuus ei myöskään karsitulla aineistolla tehdyssä yksisuuntaisessa varianssianalyysissä vaihdellut tilastollisesti merkitsevästi ryhmien välillä,  $F(3, 55) = 2.308, p = .087, \eta^2 = .12$ . Kaksisuuntaisen ANOVAn ( $F(3, 52) = 2.308, p = .087, \eta^2 = .12$ ) tulokset osoittivat, että prototyypillisyyden ja samaistuvuuden yhdysvaikutus ei karsitullakaan aineistolla ollut tilastollisesti merkitsevä ( $F(1, 52) = .116, p = .735, \eta^2 = .00$ ), kuten ei myöskään prototyypillisyyden päävaikutus  $F(1, 52) = .817, p = .370, \eta^2 = .01$ . Esimiehen osoittaman samaistuvuuden päävaikutus taas oli tilastollisesti merkitsevä,  $F(1, 52) = 5.473, p = .023, \eta^2 = .08$ , kuten se oli myös koko aineistolla tehdyssä analyysissä.

Olellaisin karsitulla aineistolla tehdyissä analyyseissa löytynyt eroavaisuus oli siis samaistuvuuden manipulaatiotestin kohdalla yhdysvaikutuksen tilastollisen merkitsevyyden heikkeneminen merkitsevyyksirajan toiselle puolelle: koko aineiston  $p = .038$ , karsitun aineiston  $p = .063$ . Muilta osin erot olivat tätä vähäisempiä. Lisäanalyysien perusteella voidaan olettaa, että osallistujien arviot kyvystään kuvitella itsensä tarinaan tai ”väärät” vastaukset manipulaatiotesteissä eivät tässä aineistossa olleet sellaisia tekijöitä, jotka olisivat muuttaneet tulosten tulkintaa olellaisella tavalla.

## 8 Diskussio

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä oli selvittää esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman ryhmäänsä samaistuvuuden vaikutusta a) esimieheen samaistumiseen ja b) odotuksiin esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Hypoteeseina oli, että sekä esimiehen prototyyppisyys että hänen osoittamansa ryhmäänsä samaistuvuus olisivat positiivisessa yhteydessä kumpaankin näistä lopputuloksista, ja että prototyyppisyydellä ja samaistuvuudella olisi yhdysvaikutus siten, että ei-prototyyppisen esimiehen osoittamalla samaistuvuudella olisi vahvempi vaikutus lopputuloksiin.

Tulosten perusteella osa hypoteeseista sai tukea ja osa tuloksista taas oli hypoteesien vastaisia. Lisäksi manipulaatioiden onnistumisen tarkastelu tuotti tuloksen varsinaisten hypoteesien ulkopuolelta. Päätulokset ja manipulaatiotesteihin liittyvät löydökset sekä niiden suhteet teoriataustaan käsitellään erikseen omissa alaluvuissaan (8.1 ja 8.2). Näiden jälkeen esitetään pohdintaa tutkimuksen puutteista ja haasteista sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista (8.3) ja tämän tutkimuksen tulosten merkityksestä (8.4).

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tulosten suhde teoreettiseen taustaan

Esimieheen samaistumisen osalta hypoteesit perustuivat sekä paljon tutkittuun teoriaan että aiempiin tutkimustuloksiin juuri näiden tekijöiden yhteyksistä. Nämä hypoteesit perustuivat siis melko vahvaan ennakkonäyttöön. Oikeudenmukaisuusodotusten osalta sen sijaan kartoitettiin varsin vähän tutkittua aluetta, eikä kirjallisuuteen perehdyttäessä löydetty yhtäkään sellaista tutkimusta, jossa prototyyppisyyden ja osoitetun samaistuvuuden yhteyttä oikeudenmukaisuusodotuksiin olisi tutkittu. Tästä syystä oikeudenmukaisuusodotuksia koskevat hypoteesit tukeutuivat pääasiassa sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja reiluusheuristiikkateorian (Lind, 2001) perusoletusten varaan. Hypoteesien mukaisia tuloksia saatiinkin enemmän esimieheen samaistumisen kuin oikeudenmukaisuusodotusten kohdalla.

Tulokset siis osoittivat, että esimieheen samaistumiseen vaikuttivat sekä esimiehen prototyyppisyys että esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuvuus. Näistä prototyyppisyydellä näyttäisi olevan hieman suurempi vaikutus: yksisuuntainen varianssianalyysi ja post hoc -testit osoittivat, että ei-samaistuvien esimiesten kohdalla alaisten samaistuminen esimieheen vaihteli sen mukaan, oliko esimies prototyyppinen vai ei-prototyyppinen; sen sijaan ei-prototyyppisen esimiehen kohdalla hänen osoittamansa samaistuvuuden aste ei tilastollisesti merkitsevästi vaikuttanut alaisten samaistumiseen. Vastaavasti



kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset osoittivat prototyyppisyysmanipulaation tuottaneen hieman suurempaa kohoamista samaistumispiistemäärässä kuin esimiehen osoittaman samaistuvuuden manipulaation. Kummallakin selittävällä muuttujalla oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ja efektikooltaan huomionarvoinen päävaikutus.

Nämä alaisten samaistumista koskevat tulokset olivat siis odotusten mukaiset, joten hypoteesit H1 ja H2 saivat tukea: sekä esimiehen prototyyppisyys että hänen osoittamansa samaistuvuus vaikuttivat siihen, kuinka alaiset samaistuivat esimieheen. Tulokset siis suurilta osin tukevat sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvia teorioita johtamisesta ja näihin liittyvää aiempaa tutkimusta (esim. Steffens ym., 2015). Prototyyppisellä esimiehellä näyttäisi tämän tutkimuksen tulosten perusteella olevan etua puolelleen: tällaiseen esimieheen samaistuttiin vahvemmin kuin ei-prototyyppiseen. Kuitenkin myös osoitetulla ryhmään samaistumisella oli merkitystä, ja siten tulokset kummankin päävaikutuksen osalta ovat SIMOL-mallin (van Knippenberg & Hogg, 2003) mukaiset. Vahvimmin siis samaistuttiin esimieheen, joka sekä oli prototyyppinen että osoitti samaistuvuutta ryhmäänsä – siis ryhmäsuuntautuneita asenteita.

Yhdysvaikutusta esimiehen prototyyppisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden kesken ei kuitenkaan löydetty, mikä oli odotusten vastainen tulos. SIMOL-mallissa (van Knippenberg & Hogg, 2003) esitetään selkeästi oletus, että ei-prototyyppisen johtajan kohdalla toiminnalla ja asenteiden osoittamisella olisi suurempi merkitys kuin prototyyppisen, ja esimerkiksi Steffensin ym. (2015) tutkimuksessa yhdysvaikutus johdonmukaisesti löytyikin. Tämän tutkimuksen tuloksissa sen sijaan esimiehen osoittama samaistuvuus vaikutti samalla tavalla riippumatta siitä, oliko esimies prototyyppinen vai ei.

Eräs mahdollinen selitys yhdysvaikutuksen puuttumiselle saattaisi löytyä siitä aiemmassa tutkimuksessa esiin tulleesta seikasta, että prototyyppisyys moderaattorina voi toimia sekä vaimentavana että vahvistavana tekijänä. Luvussa 5.3 esiteltiin tutkimuksia, joiden tulokset ovat viitanneet prototyyppisyyden antamaan liikkumavaraan (esim. Platow & van Knippenberg, 2001; Ullrich ym, 2009). Näissä tapauksissa siis prototyyppisyys on vaimentanut esimerkiksi esimiehen oikeudenmukaisuuden vaikutusta alaisten kokemuksiin. Tästä poikkeavia tuloksia on kuitenkin myös saatu. Esimerkiksi De Cremer, van Dijke ja Mayer (2010) saivat yhteistyöhalukkuuteen (*cooperation*) vaikuttavia tekijöitä tutkiessaan tuloksia, joissa prototyyppisen johtajan

oikeudenmukaisuus vaikutti vahvemmin kuin ei-prototyypin. Myös Seppälän, Lipposen ja Pirttilä-Backmanin (2012) tutkimuksen tulokset noudattelivat samaa linjaa: prototyypin esimiehen oikeudenmukaisuudella oli yhteys työntekijöiden kollegioitaan kohtaan kokemaan luottamukseen, mutta ei-prototyypin johtajan oikeudenmukaisuudella ei tällaista yhteyttä ollut. Samansuuntaisia tuloksia prototyypisyydestä vahvistavana moderaattorina esitettiin myös aiemmin mainitussa Lipposen ym. (2005) tutkimuksessa. Voisi siis olla mahdollista, että tässä tutkimuksessa yhdysvaikutuksen puuttuminen selittyisi prototyypisyyden vahvistavan ja vaimentavan moderoinnin vaikutuksen kumotessa toisensa. Tällaisen selityksen varmistamiseksi tarvittaisiin kuitenkin lisätutkimusta.

Oikeudenmukaisuusodotuksia koskevat tulokset poikkesivat odotuksista enemmän kuin esimiehen samaistumista koskevat tulokset. Tätä kirjoitettaessa ei ole löydetty aikaisempia tutkimuksia, jotka käsittelevät prototyypisyyden ja osoitetun samaistuvuuden yhteyttä oikeudenmukaisuusodotuksiin, ja yksi tutkielman tavoitteista olikin tuottaa uutta tietoa tällä alueella. Tämän myötä myös tulosten syistä seuraavaksi esitetty pohdinta on ensimmäisiä yrityksiä kartoittaa näiden muuttujien suhdetta, ja myös hyvin toisenlaisia tulkintoja voinee tiedon karttuessa esittää.

Oikeudenmukaisuusodotusten osalta vain yksi hypoteeseista sai tukea: hypoteesin H4 mukaisesti samaistuvuutta osoittavan esimiehen odotettiin toimivan tulevaisuudessa oikeudenmukaisemmin kuin sellaisen esimiehen, joka ei osoittanut samaistuvuutta uuteen tiimiinsä. Sen sijaan esimiehen prototyypisyys ei vaikuttanut oikeudenmukaisuusodotuksiin, eikä yhdysvaikutusta löytynyt. Odotusten vastaisesti siis ei-prototyypin uusi esimies ei saanut osakseen sen suurempaa epäluuloa tulevasta oikeudenmukaisuudesta kuin prototyypinäkään. Yhtä lailla odotusten vastaisesti ei prototyypisyys moderoinut samaistuvuuden osoittamisen vaikutusta oikeudenmukaisuusodotuksiin.

Tulokset oikeudenmukaisuusodotusten osalta tuottivat siis kokonaan uutta tietoa ja niitä on siksi erityisen mielenkiintoista verrata niihin tuloksiin, joita saatiin esimiehen samaistumisen osalta. Prototyypisyydellä ei ollut lainkaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä oikeudenmukaisuusodotuksiin, vaikka sillä oli vahva vaikutus esimiehen samaistumiseen. Sen sijaan esimiehen osoittama samaistuvuus vaikutti molempiin lopputuloksiin.

Miksi esimiehen prototyypisyys ei vaikuttanut oikeudenmukaisuusodotuksiin? Kysymykseen ei tunnu tarjoavan vastausta sen paremmin sosiaalisen identiteetin lähestymistapa kuin reiluusheuristiikkateoriakaan. Prototyypisyys on keskeinen selittäjä sosiaaliseen identiteettiin perustuvassa johtamisen tutkimuksessa, ja sen vaikutukset useisiin myönteisiin lopputuloksiin on monessa empiirisessä tutkimuksessa eri menetelmillä ja eri kulttuureissa osoitettu (van Knippenberg, 2011). Reiluusheuristiikkateorian (Lind, 2001) mukaan reiluuskäsityksiin vaikuttaa todennäköisemmin ensin saatu informaatio, ja tätä tukevia tutkimustuloksia on myös esitetty (Van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997). Tässä tutkielmassa käytetyssä vinjetissä nimenomaan prototyypisyys esitettiin ensimmäisenä manipulaationa, hyvin alkuvaiheessa tarinaa. Lisäksi näiden kahden teorian elementtejä on integroitu siten, että voidaan hypotetisoida juuri prototyypisyyden toimivan ”heuristisena korvaajana” oikeudenmukaisuuden arvioinnissa silloin, kun relevantimpaa tietoa ei ole saatavilla (van Dijke & De Cremer, 2008).

Yksi tulkinta prototyypisyyden vaikutuksen puuttumisen syystä on se, että jotkin muut tekijät vaikuttavat oikeudenmukaisuusodotuksiin niin paljon esimiehen prototyypisyyttä vahvemmin, ettei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tässä löydetty. Aiempi tutkimus on osoittanut, että esimerkiksi etninen vähemmistöstatus (Ritter ym., 2005) ja muutostilanteessa saadun tiedon määrä (Melkonian ym., 2016) voivat vaikuttaa oikeudenmukaisuusodotuksiin. Mahdollisesti tässä tutkimuksessa esimerkiksi vastaajien aiemmat elämäkokemukset ja tulkinnat vinjetin manipulaatioita kehystävistä tarinaelementeistä ovat olleet selvästi vahvempia vaikuttajia kuin esimiehen prototyypisyys. Tätä tulkintaa tukee sekin, että vaikka esimiehen osoittaman samaistuvuuden yhteys oikeudenmukaisuusodotuksiin oli tilastollisesti merkitsevä, ei senkään vaikutuskoko yltenyt samalle tasolle kuin mitattaessa selittävien tekijöiden yhteyksiä alaisten esimieheen samaistumiseen. Tämä on kuitenkin spekulointia, ja tutkimusta oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavista tekijöistä tarvitaan huomattavasti enemmän, ennen kuin parempia arvioita voidaan tehdä.

Esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuvuus siis kuitenkin vaikutti oikeudenmukaisuusodotuksiin. Tämä oli hypoteesin mukainen tulos, ja sinänsä tukee sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusta siitä, että ryhmää kohtaan osoitetusta samaistumisesta on myönteisiä seurauksia johtajalle. Tulos tukee myös reiluusheuristiikkateorian (Lind, 2001) oletusta vähäisenkin tarjolla olevan informaation hyödyntämisestä reiluusarvioita tehtäessä. Kenties voisikin olla niin, että esimiehen osoittama samaistuvuus on katsottu

– reiluusheuristiikkateorian termein – relevantimmaksi informaatioksi reiluuden arvioinnin kannalta kuin prototyypisyys. Tämä tulkinta selittäisi sekä samaistuvuuden osoittamisen vaikutusta että prototyypisyyden vaikutuksen puuttumista.

Tuloksia voi myös tulkita karismaattiseen johtajuuteen liittyvän kirjallisuuden kautta: esimerkiksi Shamir ym. (1994) ovat korostaneet retoriikan merkitystä karismaattisen johtajan toiminnassa, ja myöhemmin erityisesti Haslam ym. (2012) ovat sitoneet tästä viitekehyksestä ammentavia näkökulmia sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan uudessa johtamisen psykologiassa. Näiden näkökulmien ytimenä on johtajan kyky osoittaa olevansa osa ryhmää ja samalla muovata ryhmän tavoitteita. Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät tähän kokonaisuuteen oikeudenmukaisuusodotusten elementin, mikä avaa mielenkiintoisia uusia perspektiivejä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että karismaattisen johtajuuden (tai transformaatiojohtajuuden) repertuaariin kuuluva kollektiivinen retoriikka saattaisi ennustaa seuraajien odotuksia johtajien tulevasta oikeudenmukaisuudesta. Tämä taas voisi hyvinkin välittää karismaattisen johtajuuden vaikutuksia esimerkiksi seuraajien sitoutumiseen ja muihin lopputuloksiin, joita karismaattisen johtajuuden vaikutusten osalta on tutkittu.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin moninaisin tavoin: osa hypoteeseista sai tukea ja osa ei. Näiden varsin vähän tutkittujen kysymysten kohdalla kummankinlaiset tulokset ovat hyödyllisiä ja kiinnostavia.

8.2 Manipulaatioiden ja manipulaatiotestien yhteydet osana tulosten tulkintaa  
Päätulosten lisäksi tämän tutkimuksen tulosten tulkintaan liittyvät olennaisesti myös havaitut manipulaatioiden ja manipulaatiotestien yhteydet. Prototyypisyysmanipulaatio vaikutti paitsi prototyypisyysmanipulaation testiin, myös samaistuvuusmanipulaation testiin: prototyypinen esimies arvioitiin keskimäärin samaistuvammaksi kuin ei-prototyypinen. On mahdollista, että tämä olisi yksi syy yhdysvaikutuksen puuttumiseen: kun prototyypisyyden manipulaatio on jo vaikuttanut vastaajan käsitykseen myös esimiehen havaitusta samaistuvuudesta, ei tässä mitattu osoitetun samaistuvuuden manipulaatio ehkä siksi enää tuottanutkaan sellaisia eroja, jotka olisivat voineet näkyä tilastollisesti merkitseväinä yhdysvaikutuksena.

Keskeinen huomio manipulaatioiden vaikutusten ymmärtämisessä liittyy esimiehen osoittamaa samaistuvuutta koskevan manipulaatiotestin sisältöön. Testinä käytetyn väitteen ”uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin” on helppo ajatella mittaavan juuri

sitä mitä sen kuuluukin mitata. Näin ajateltiin tutkimusta suunniteltaessakin. Tarkemmin punnittuna sen voidaan huomata mittaavan kokonaan eri asiaa kuin mitä manipuloitiin: manipulaatio sisälsi esimiehen osoittaman samaistuvuuden, siis käytännössä esimiehen retoriikan, kun taas manipulaatiotesti mittasi alaisten havaitsemaa samaistuvuutta eli alaisten tulkintoja esimiehen sisäisistä kokemuksista. Tarkalleen ottaen siis manipulaatiotestin väittämän olisi pitänyt olla esimerkiksi ”uusi esimies pyrkii osoittamaan, että hän samaistuu tähän tiimiin”, jos sen perusteella oli tarkoituksena varmistaa nimenomaan se, onnistuttiinko esimies vinjetissä esittämään samaistumista *osoittavana*. Tätä ongelmallisuutta ei kuitenkaan tutkimuslomaketta muodostettaessa huomattu, ja mallina käytetyssä Steffensin ym. (2015) tutkimuksessa tilanne on täsmälleen sama: esimiehen samaistuvuuden manipulaatio perustuu esimiehen retoriikkaan, kun taas manipulaatiotestissä arvioidaan esimiehen sisäisiä tunteita (*”this leader feels strong ties with other members of [this university]”*).

Tämän tutkielman tutkimustulosten kohdalla voi hyvinkin olla niin, että prototyypisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden manipulaatioiden yhdysvaikutus samaistuvuusmanipulaatiotestiin olisi heikentynyt tai kadonnut, jos manipulaatiotesti olisi muotoiltu toisin. Tulosten tulkinnan osalta tämä epätarkkuus ei kuitenkaan aiheuta ongelmia, kun manipulaatioiden ja manipulaatiotestien sisällölliset erot tunnistetaan ja muistetaan.

Kun huomioidaan edellä esitetyt sisältöerot, voidaan tätä odottamatonta haastetta lukea myös mielenkiintoisena lisätuloksena. Prototyypisyyden vaikutukseen voisi liittyä samoja taustatekijöitä kuin Teen, Ng’n ja Paulsenin (2014, s. 247–270) tutkimuksessa, jossa tutkittiin esimiehen osoittamien tunteiden vaikutuksia alaisten arvioihin hänen tehokkuudestaan ja tulevasta itseuhrautuvasta käytöksestään (*self-sacrifice*). Tulokset osoittivat, että prototyypisyys vahvisti tilanteeseen sopivien tunteiden ilmaisun vaikutusta näihin arvioihin ja odotuksiin. Erityisesti prototyypisen, tilanteeseen sopivia tunteita ilmaisseen johtajan siis ennakoitiin tulevaisuudessa toimivan itseuhrautuvalla tavalla. Kirjoittajat huomioivat, että tulokset tukevat Hoggin ja van Knippenbergin (2003) oletusta siitä, että prototyypisten johtajien uskotaan toimivan ryhmän hyväksi todennäköisemmin kuin ei-prototyypisten. (Tee ym., 2014, s. 247–270.)

Tämän tutkimuksen prototyypisyysmanipulaation vaikutus samaistuvuusmanipulaation testiin tarkoittaa käytännössä sitä, että prototyypisten esimiesten käyttämällä

retoriikalla oli suurempi vaikutus siihen, arvioitiinko heidät samaistuviksi vai ei. Vastaavasti Teen ym. (2014) tutkimuksessa prototyypin esimiehen osoittamien tunteiden sopivuudella oli suurempi merkitys sen kannalta, mitä hänen tulevalta toiminnaltaan odotettiin. Tuloksia voisikin arvioida siten, että samaistuvuusmanipulaation sisältö (samaistuvuutta osoittava puhe) tulkittiin prototyypin johtajan kohdalla aidommaksi merkiksi hänen todellisesta samaistumisestaan ryhmään kuin ei-prototyypin kohdalla. Tätä tulkintaa tukee myös vinjetin esitestausvaiheen testiryhmäläisen kommentti omasta vinjetistään, jossa esimies oli ei-prototyypin mutta samaistuvuutta osoittava: ”tuli fiilis että ahaa, se vaan esittää”. Kuten van Knippenberg ja van Knippenberg (2005) kokoavasti ilmaisevat, ei-prototyypiselle johtajalle ryhmän edun ei uskota olevan sydämen asia ennen konkreettisia tekoja. Tässä tapauksessa siis uuden esimiehen käyttämä retoriikka ei vielä täysin sellaiseksi riittänyt.

Toisaalta tulos muodostaa mielenkiintoisen kontrastin Platowin ym. (2006) tutkimukseen, jossa tutkittiin esimiehen prototyypisyyden ja hänen käyttämänsä retoriikan yhteyttä alaisten arvioihin hänen karismastaan. Heidän tutkimuksensa tuloksissa juuri ei-prototyypin johtajan käyttämän retoriikan kollektiivisuudella oli suurempi merkitys. Tulosten vertailussa onkin huomioitava mitattava lopputulos: on aivan mahdollista, että juuri ei-prototyypin johtaja voi nostaa ”karismapisteitään” kollektiivisen retoriikan avulla vielä enemmän kuin prototyypin (joka jo lähtökohtaisesti arvioidaan karismaattisemmaksi, ks. esim. Hogg, 2001), ja silti samaan aikaan sama retoriikka ei nosta arvioita hänen aidosta samaistuvuudestaan yhtä paljon kuin prototyypisellä johtajalla.

Myös tämän tutkielman päätulosten tulkinnassa on siis erityisesti huomioitava, että esimiehen osoittama samaistuvuus ja alaisten havainnot esimiehen samaistumisen asteesta ovat kaksi eri asiaa. Esimies voi yrittää osoittaa samaistumistaan monin tavoin, mutta kokonaan toinen kysymys on, tulkitsevatko alaiset tämän oikeasti samaistuvaksi. Tässä tulkinnassa myös prototyypisyydellä näyttäisi olevan merkitystä. Siksi onkin huomion-arvoista, että nimenomaan samaistuvuus*manipulaatiolla* oli yhteys oikeudenmukaisuus-odotuksiin, siitä huolimatta mitä on edellä esitetty prototyypisyydsmanipulaation yhteydestä samaistuvuutta koskeviin tulkintoihin. Tässä tapauksessa esimiehen osoittama samaistuvuus – tai toisin tulkiten, esimiehen käyttämä retoriikka – vaikutti oikeudenmukaisuusodotuksiin. Vinjetin lukijan arviolla esimiehen aidosta samaistumisesta (prototyypisyyden vaikutus tähän tulkintaan mukaan lukien) ei siis ollut sellaista vaikutusta, joka olisi hävittänyt tämän yhteyden. Vastaavasti on tärkeää huomata, että

prototyyppisyysmanipulaation vaikutus ei ulottunut oikeudenmukaisuusodotuksiin edes sen myötä, että sillä oli yhteys arvioihin esimiehen samaistuvuudesta, kuten manipulaa-tiotestien analysointi osoitti.

8.3 Tutkimuksen puutteet ja haasteet sekä ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi  
Edellisissä alaluvuissa esitetyn pohdinnan ohella tulosten tulkinnassa tulee huomioida myös tutkimusmenetelmän puutteet ja tutkimuksen sisällölliset haasteet. Seuraavissa kappaleissa käsitellään ensin sisällöllisiä kysymyksiä ja näiden jälkeen tarkemmin tutkimusmenetelmää ja tilastollisia analyyseja.

Sosiaalisen identiteetin teoria johtamisesta (Hogg, 2001; van Knippenberg & Hogg, 2003) myöhempine laajennuksineen on ollut tässä tutkielmassa keskeinen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksessa ei kuitenkaan mitattu erästä teorian keskeisistä elementeistä, alaisten samaistumista organisaatioon tai työryhmäänsä. Tätä voidaan pitää puutteena, koska teoria esittää ja useat tutkimukset myös osoittavat, että alaisten samaistuminen ryhmään on itse asiassa edellytys tämän teorian mukaisten yhteyksien toteutumiselle (ks. tutkimustuloksista esim. Platow ja van Knippenberg 2001; van Dijke ja De Cremer, 2008; Koivisto ja Lipponen, 2015). Emme siis tiedä, kuinka vahvasti tässä tutkimuksessa ”alaiset samaistuivat työryhmäänsä”, eli kuinka vastaajat kokivat samaistumisensa kuvitteelliseen tiimiin. Vinjetissä kuitenkin pyrittiin ohjaamaan vastaajia ajattelemaan itsensä tiimiin samaistuvaksi esimerkiksi puhuttelemalla lukijaa osana tiimiä, monikon ensimmäisessä persoonassa, ja heti vinjetin toisessa virkkeessä ”olet viihtynyt hyvin, koska työ on ollut mielekästä ja työkaverit mukavia”.

On syytä uskoa, että vastaajat ovat keskimäärin kokeneet ainakin jonkinasteista samaistumista kuvitteelliseen tiimiinsä. Esimerkiksi Giessner ym. (2009) huomauttavat, että jo varhaisissa minimaalisten ryhmien laboratorioskokeissa on osoitettu varsin pienten vihjeiden saavan ihmisen kokemaan itsensä osana ryhmää. Samoin van Knippenberg (2011) arvioi, että voidaan perustellusti olettaa, että valtaosassa ryhmistä suurin osa jäsenistä samaistuu ryhmään ainakin jollain asteella. Joka tapauksessa tässä tutkimuksessa alaisten samaistumista ei ole mitattu. Tämän puutteen vuoksi alaisten samaistumisen vaihtelun mahdollista merkitystä esimerkiksi oikeudenmukaisuusodotuksiin liittyneiden yllättävien tulosten selittäjänä ei päästä analysoimaan.

Toinen keskeinen sisällöllinen haaste liittyy prototyyppisyyden määrittelyyn. Kuten Hoggin ja van Knippenbergin (2003) määritelmässä, prototyyppi todellakin on ”fuzzy

*set of attributes*” (epämääräinen ominaisuuksien rykelmä), eikä sen konkreettisempi määrittely saati operationalisointi vinjettitutkimuksen lyhyessä tarinassa ole aivan yksinkertaista. Myös esimerkiksi De Cremer ym. (2010) käsittelevät prototyypillisyyden sisältöön liittyviä haasteita tutkimusartikkelinsa diskussiossa. He viittaavat johtajien ja seuraajien samanlaisuuden (*leader-follower similarity*) vaikutusten tutkimukseen, jonka piirissä on hyödynnetty myös itseluokitteluteoriaa ja prototyypin käsitettä tulosten tulkinnassa. Kirjoittajat huomauttavat, että johtajien ja seuraajien samanlaisuuden tutkimuksessa usein käytetyt niin sanotut pinnallisen tason (*surface level*) samanlaisuuden elementit eivät vastaa sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaista prototyypillisyyttä. Prototyypillisyydessä ei lähtökohtaisesti ole kyse esimerkiksi demografisesta samanlaisuudesta, vaan sellaisesta ryhmän standardien, arvojen ja normien kiteytymästä, joka kuvastaa ideaalia ryhmän jäsentä. (De Cremer ym., 2010.)

Tässä tutkimuksessa prototyypillisen esimiehen kuvattiin olevan ”monella tapaa hyvin samanlainen kuin te” (vrt. ei-prototyypillisen esimiehen ”hyvin erilainen kuin te”), ja hänellä kerrottiin olevan ”varsin samanlainen elämäntyyli” ja ”paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita” (vrt. ”varsin erilainen elämäntyyli” ja ”ei kovinkaan paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita”). Prototyypillisuus pyrittiin kiteyttämään manipulaation viimeiseen virkkeeseen ”kaiken kaikkiaan uudessa esimieheissä on paljon samaa kuin teissä, ja koet, että hän edustaa olemuksellaan tiimiänne hyvin” (vrt. ”paljon eroavaisuuksia suhteessa teihin” ja ”ei olemuksellaan oikein edusta tiimiänne”). Manipulaatiossa tavoiteltiin mielikuvaa sellaisesta uudesta esimiehestä, josta syntyy nopeasti yleinen samankaltaisuuden ensivaikutelma. Viittauksella ”tiimin edustamiseen” pyrittiin tuottamaan ajatus esimiehen esimerkillisyydestä. On kuitenkin vaikea sanoa, kuinka hyvin tällä manipulaatiolla päästiin käsiksi sellaiseen prototyypillisyyden sisältöön, joka van Knippenbergin ja Hoggin (2003) määritelmän mukaisesti ”kiteyttää sisäryhmän olemuksen ja selkeästi erottaa sisäryhmän relevanteista ulkoryhmistä”, etenkin kun suoraa viittausta ulkoryhmiin ei manipulaatiossa ollut. Joka tapauksessa esimerkiksi van Knippenberg ja van Knippenberg (2005) ja van Dijke ja De Cremer (2008) ovat käyttäneet vinjettitutkimuksessaan hyvin samanlaista prototyypillisuusmanipulaatiota kuin tässä esitelty, joten tämän tutkimuksen tulokset lienevät vertailukelpoisia muiden kanssa – ja haasteet prototyypillisyyden operationalisoimisessa tutkimuskentän yhteisiä.

Vastaavalla tavalla voidaan kriittisesti arvioida prototyypillisyyden manipulaatiotestin väittämää ”uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni



työskentelee”. Mittaako tämä havaittua prototyypillisyyttä vai jotain muuta? Kuten edellä on esitetty, sekä prototyypillisyyden sisältöä että vastaajien ajatuskulkuja itsestään selviksi koettujen kysymysten kohdalla voidaan problematisoida. Tavoittaisiko jokin muu muotoilu paremmin esimerkiksi sen usein esitetyn huomion (esim. De Cremer ym., 2010), että prototyypillinen on pikemminkin ideaali kuin keskimääräinen? Mahdollisesti, mutta ainakin manipulaation ja manipulaatiotestin vahvan yhteyden perusteella muotoilu oli tämän tutkimuksen kannalta riittävän hyvä.

Kuten sekä tässä että aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, kokeellista skenaariopohjaista vinjettitutkimusmenetelmää on käytetty varsin monessa tämän tutkielman aiheen kannalta keskeisessä tutkimuksessa. Näissä julkaistuissa tutkimuksissa vinjettimenetelmällä saadut tulokset ovat usein vastanneet muilla menetelmillä saatuja tuloksia (ks. esim. van Knippenberg ja van Knippenberg, 2005). On kuitenkin mahdotonta sanoa, kuinka paljon vastakkaisia tuloksia jää julkaisuvinouman vuoksi raportoimatta. Selvää on, että menetelmässä on omat puutteensa. Esimerkiksi Aguinis ja Bradley (2014) esittävät vinjettitutkimuksia koskevassa katsaus- ja ohjeistusartikkelissaan, että menetelmää on kritisoitu erityisesti heikosta ulkoisesta validiteetista: kritiikin mukaan menetelmällä saadut tulokset kertovat vain siitä, mitä voisi tapahtua, eivätkä siitä, mitä oikeasti tapahtuu. Lind ja Tyler (1988, s. 46–48) huomauttavatkin, että skenaariopohjaista vinjettimenetelmää voidaan onnistuneesti käyttää tutkittaessa esimerkiksi ihmisten suhtautumistapoja, asenteita ja preferenssejä; sen sijaan tutkittavilta ei kannata kysyä, mitä he *tekisivät*. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena olivat samaistuminen ja oikeudenmukaisuusodotukset, jotka kummatkin ovat sisäisiä kokemuksia. Tutkimusasetelma ei siis edellyttänyt vastaajilta oman toimintansa ennakoimista. Tästä huolimatta ulkoisen validiteetin kritiikki soveltuu epäilemättä myös tämän tutkielman tutkimustulosten haastamiseen: lyhyt tarina ei koskaan voi olla sama asia kuin todellinen, kompleksinen maailma, eikä kuviteltu reaktio ole sama kuin tapahtunut reaktio.

Vinjettimenetelmä on perinteisesti perustunut kirjoitettuun tekstiin, mutta menetelmä ei määritelmällisesti vaadi juuri tekstimuotoista vinjetin esittämistä. Esimerkiksi Steffens ym. (2015) käyttivät vinjettinä lyhyttä radiokuunnelmaa, ja Tee ym. (2014, s. 247–270) tekstin ja videon yhdistelmää. Aguinis ja Bradley (2014) huomauttavatkin, että erityisesti audiovisuaalisten tekniikoiden käyttäminen voisi tehdä vinjettitutkimuksesta immersivisemmän. Näin tutkittavien olisi helpompi samaistua tilanteeseen, ja tämän myötä ulkoinen validius paranisi. Toisaalta tällaiset tekniikat lisäävät myös ”luontaista

hälyä” eli suunnittelemattomia yksityiskohtia, mikä tuo lisähaasteita kokeellisen asetelman toteuttamiseen. (Aguinis & Bradley, 2014.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetyssä tekstimuotoisessa vinjetissä pystyttiin jättämään monet tiimin ja esimiehen ominaisuuksiin liittyvät yksityiskohdat avoimiksi, kun taas videovinjetissä olisi väistämättä tullut esiin muun muassa esimiehen sukupuoli, murre tai aksentti ja vaikkapa pukeutumistyyli. Samalla on kuitenkin todettava, että tekstimuotoisen vinjetin mahdollista (epä)immersiivisyyttä koskeva kritiikki on tämän tutkimuksen kohdalla huomioitava.

Vinjetin lisäksi vastaajien on pitänyt lukea ja pyrkiä ymmärtämään kaikki lomakkeella esitetyt kysymykset. Podsakoff, MacKenzie, Lee ja Podsakoff (2003) mainitsevat tyyppillisiä menetelmävirheitä kokoavassa artikkelissaan eräänä yleisenä virhelähteenä kyselylomakkeiden monitulkintaiset sanavalinnat, joiden seurauksena tutkittavat muodostavat näistä sanoista omia käsityksiään. Tämä voi johtaa epävarmoihin ja vääristyneisiin tuloksiin (Podsakoff ym., 2003). Vaikka tässä tutkimuksessa on lomakkeen osalta pyritty mahdollisimman selkeisiin sanavalintoihin, on tämän virhelähteen olemassaolo täysin mahdollinen, etenkin kun vastaajien työelämätaustoissa ja sen myötä myös lomakkeiden tekstien tulkinnoissa on todennäköisesti paljonkin vaihtelua.

Myös eräänlainen yliajattelu kysymysten osalta on yksi mahdollinen virhelähde. Esitetauvaiheessa eräs testaja kommentoi prototyypisyysmanipulaation tarkistuskysymystä näin: ”kun kysymys oli että ’onko hän samanlainen’ niin ajattelin että en tiedä, olisiko se nyt *oikeesti* samanlainen kun tää on niin ilmiselvää”. Tätä ilmiötä pyrittiin tutkimusta toteutettaessa vähentämään kertomalla osallistujille, että osa kysymyksistä saattaa tuntua itsestään selviltä ja että tarkoitus ei ole niitä jäädä miettimään vaan vastata spontaanisti. Erikseen myös painotettiin, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Siitä huolimatta on aivan mahdollista, että tämälähtöisiä ajatuskulkuja mihin tahansa kysymykseen liittyen on ollut myös otokseen kuuluneilla vastaajilla.

Ulkoiseen validiteettiin ja tulosten yleistettävyyteen liittyy myös pohdinta vastaajajoukon ominaisuuksista. Tämän tutkimuksen otos koostui kasvatustieteiden opiskelijoista. Vastaajajoukko oli myös varsin naisvaltainen, keskimäärin melko nuori ja todennäköisesti painottunut pääkaupunkiseudun asukkaisiin. Onkin perustellusti kysyttävissä, saataisiinko samoja tuloksia esimerkiksi sellaisella otoksella, joka koostuu vähintään 50-vuotiaista pohjoissuomalaisista insinööreistä. Vaikka esimerkiksi esimiehen prototyypisyyden vaikutukset on todettu useiden eri alojen työntekijöiden kohdalla ja

muutenkin hyvin monenlaisilla otoksilla (van Knippenberg, 2011), on täysin mahdollista, että tämän tutkimuksen tulokset kuvaisivat paremmin esimerkiksi ”kasvatustieteilijöiden” tai ”yliopisto-opiskelijoiden” kuin ”ihmisten” tuntemuksia. Erityisesti tilanteissa, joissa aiempaa tutkimusta tiettyjen tekijöiden yhteyksistä ei vielä ole vertailupohjaksi lainkaan, on syytä olla hyvin varovainen tuloksia yleistettäessä.

Sisäisen validiteetin osalta olennainen, vielä käsittelemätön aihe on tutkimuksessa käytetyt mittarit. Sekä mittarien että aiemmin tässä pohdinnassa käsiteltyjen manipulaatiotestien osalta käytettiin sellaisia ratkaisuja, joita oli jo aikaisemmin käytetty vastaavissa tutkimuksissa. Mittari esimiehen samaistumiselle (kuten myös manipulaatiotestiväittämät) suomennettiin mukailen Steffensin ym. (2015) tutkimuksessa käytetyistä kysymyksistä ja mittarista. Näin pyrittiin varmistamaan tämän tutkielman tutkimustulosten vertailtavuus edellä mainittuun tutkimukseen, joka siis haluttiin osittain toistaa. Oikeudenmukaisuusodotusten mittaamiseen käytettiin suomennettua ja futuuriin muokattua versiota Ambrosen ja Schminken (2009) kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta mittaavasta oikeudenmukaisuusmittarista. Esimerkiksi Rodell ja Colquitt (2009) ja Melkonian ym. (2016) ovat vastaavalla tavalla muokanneet olemassa olevia oikeudenmukaisuusmittareita oikeudenmukaisuusodotusten mittaamiseksi. Vaikka mittarien osalta käytettiin siis muiden jo aikaisemmin hyväksi arvioimia ratkaisuja, on pohdinta niiden luotettavuudesta paikallaan.

Mittarien osalta tärkeimmät tilastolliseen luotettavuuteen liittyvät edellytykset täyttyivät: Cronbachin alfa esimiehen samaistumisen mittarille oli .822 ja oikeudenmukaisuusodotusten mittarille .926. Vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi alkuperäisiä mittareita pyrittiin sisällöllisesti muokkaamaan mahdollisimman vähän.

Esimiehen samaistumisen mittarin kaksi kysymystä mittasivat melko eksplisiittisesti samaistumista (”koen vahvaa yhteyden tunnetta uuteen esimieheen” ja ”samaistun uuteen esimieheen”) kun taas yksi kysymyksistä ei sanoittanut suoraan samaistumista (”olen tyytyväinen uuteen esimieheen”). Jälkimmäinen kysymys korreloi kahden muun kysymyksen kanssa heikoiten, ja summamuuttujan Cronbachin alfa olisi pysynyt lähes samana (.819) jos se olisi jätetty pois. Cronbachin alfa ei kuitenkaan olisi parantunut, ja tulosten vertailtavuudenkin vuoksi mittaria käytettiin sellaisena kuin se oli Steffensin ym. (2015) tutkimuksesta poimittu.

Oikeudenmukaisuusodotusmittari koostui kahdesta osasta: ensimmäiset kolme väittämää liittyivät odotuksiin esimiehen oikeudenmukaisuudesta koko tiimiä kohtaan, ja loput kolme odotuksiin oikeudenmukaisuudesta vastaajaa itseään kohtaan. Mittarin Cronbachin alfa oli erittäin hyvä .926, mutta mielenkiintoista kyllä, se olisi siitä vielä aivan hiukan parantunut (.927) poistamalla joukosta väittämän ”useimmat tiimin jäsenet tulevat kokemaan, että esimies kohtelee heitä reilusti”, joka korreloi muiden väittämien kanssa heikoiten. Loput kaksi tiimiin kohdistunutta väittämää (”esimies tulee toimimaan yleensä reilusti tiimin jäseniä kohtaan” ja ”yleisesti ottaen, esimies tulee kohtelemaan tiimin jäseniä reilusti”) kuitenkin korreloivat suunnilleen yhtä vahvasti kaikkien väittämien kanssa kuin vastaajaa itseään koskeneet väittämätkin. Voisiko tämä kuvastaa vastaajien arviota siitä, että osa ihmisistä tulee väistämättä kokemaan uuden esimiehen epäoikeudenmukaisemmaksi kuin hän onkaan? Tähän kysymykseen ei valitettavasti tässä tutkimuksessa pystytä vastaamaan, ja tämän väittämän muita heikommasta korrelaatiosta huolimatta päätettiin kaikki Ambrosen ja Schminken (2009) mittarin elementit sisällyttää lopulliseen mittariversioon.

Tulosten reliabiliteettia arvioitaessa on otettava huomioon, että varianssianalyysien käytön edellytykset eivät kaikilta osin täytyneet: manipulaatiotestien ja oikeudenmukaisuusodotusten osalta arvot eivät olleet normaalisti jakautuneet. Varianssianalyysia silti käytettiin. Esimerkiksi Nummenmaan (2004, s. 182) mukaan varianssianalyysi on kuitenkin ”suhteellisen robusti menetelmä, joten pienet poikkeamat oletuksista eivät yleensä ole kohtalokkaita”. Lisäksi on varsin yleistä, että kokeellisella asetelmalla tehdyissä tutkimuksissa varianssianalyysia on käytetty myös manipulaatioiden onnistumisen testaamiseen – siitä huolimatta, että tällaisten muuttujien kohdalla havaintojen normaalijakautuneisuus on melko epätodennäköistä. Edellytysten täyttymiseen tai niistä poikkeamiseen liittyviä yksityiskohtia ei kuitenkaan usein julkaisuissa raportoida. Tätä tutkielmaa tehtäessä on päätelty, että muissakin julkaistuissa tutkimuksissa lienee ollut vastaavanlaisia haasteita edellytysten täyttymisen osalta.

Tilastollisen analyysin kannalta olennainen seikka on myös otoskoko. Tässä tutkimuksessa otos oli 66 vastaajaa, jotka kokeellisessa asetelmassa jaettiin neljään ryhmään. Kunkin manipulaatioryhmän kooksi jäi siis 16 tai 17 henkilöä. Varianssianalyyseissa suositeltava otoskoko on tätä suurempi, ja esimerkiksi Nummenmaa (2004, s. 182) esittää yksisuuntaisen varianssianalyysin osalta kunkin vertailtavan ryhmän suosituskooksi yli 20 tilastoyksikköä. Tutkimusta suunniteltaessa tavoitteena olikin tähän suositukseen

yltävä otoskoko: kurssille, jolta aineisto kerättiin, oli ilmoittautunut satakunta opiskelijaa. Luennolla paikalla oli kuitenkin opiskelijoita huomattavasti tätä vähemmän. Koska otos on pienekkö, on otantavirheen mahdollisuus suurempi kuin se suuremmalla otoksella olisi. Suuremmalla otoksella myös jokin nyt tilastollisen merkitsevyyden rajan alle jäänyt yhteys olisi saattanut nousta merkitseväksi. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset olivat pääsääntöisesti erittäin selvästi tilastollisen merkitsevyyden rajana perinteisesti pidetyn  $p = .05$  jommallakummalla puolella (suurin osa merkitsevistä tuloksista  $p < .005$  ja ei-merkitsevistä tuloksista  $p > .5$ ), mikä antaa viitteitä siitä, että tulokset olisivat suuremmallakin otoskoolta voineet olla samankaltaiset.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen menetelmien puutteita ja sisällöllisiä haasteita voitaneen pitää kohtuullisina: niitä on, mutta tuloksia on silti mahdollista vertailla muiden aihepiiristä julkaistujen tutkimusten tuloksiin. Jatkotutkimusaiheeksi kuitenkin näiden pohdintojen perusteella nostetaan tutkimuksen toistaminen erityisesti oikeudenmukaisuusodotusten osalta. Näin pystyttäisiin paremmin arvioimaan esimerkiksi sitä, ovatko tämän tutkimuksen hypoteesien vastaiset tulokset mahdollisesti liittyneet esimerkiksi otoksen kokoon tai ominaisuuksiin. Tutkimuksen toistamisella voitaisiin vastata myös toiseen jatkotutkimusaiheeseen: mahdollisiin kulttuurisiin eroihin. Kuten Giessner ym. (2013) huomauttavat, sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan perustuvaa tutkimusta on tehty pääasiassa Euroopassa ja Australiassa, ja voidaankin pitää epävarmana sitä, saataisiinko lähestymistavan teoreettisille oletuksille samanlaista tukea esimerkiksi aasialaisessa kontekstissa. Tämäkin tutkimus on siten luettava osana nimenomaan pohjoiseurooppalaista sosiaalisen identiteetin lähestymistävän tutkimusta.

Kuten jo aiemmin mainittu, tässä tutkimuksessa ei mitattu alaisten samaistumista ryhmäänsä. Jatkotutkimuksissa tätä kannattaisi mitata, jotta samaistumisen mahdollista suoraa vaikutusta ja moderoivaa vaikutusta päästäisiin arvioimaan erityisesti suhteessa oikeudenmukaisuusodotuksiin, joiden kohdalla aihetta ei vielä ole tutkittu. Toinen mittaamiseen liittyvä jatkotutkimusehdotus on oikeudenmukaisuusodotusten jako eri dimensioihin. Tässä tutkielmassa keskityttiin kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuteen, mutta etenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvä huomattavan laaja teoria- ja tutkimusperinne antaisi paljon aineksia juuri tähän oikeudenmukaisuuden dimensioon kohdistuvien odotusten syiden ja seurausten kartoittamiseen. Kiinnostava avaus oikeudenmukaisuuden mittaamisen osalta on myös Colquittin, Longin, Rodellin ja Halvorsen-Ganepolan (2015) tutkimus, jossa he esittävät, että oikeudenmukaisuutta ja

epäoikeudenmukaisuutta ei tulisi tutkia saman janan eri päätyinä vaan kokonaan erillisinä ilmiöinä. Havaitun oikeudenmukaisuuden tutkimukseen liittyvästä keskustelusta olisi siis vielä paljon tuotavaa oikeudenmukaisuusodotusten tutkimukseen.

Eräs teema, jota ei tässä tutkimuksessa eksplisiittisesti käsitelty ollenkaan, on sukupuolen merkitys. Aihe huomioitiin tutkimusta suunniteltaessa, mutta ratkaisuna oli pyrkiä häivyttämään sukupuoli: vinjetti pyrittiin rakentamaan niin, että esimiehen rooliin olisi mahdollisimman helppoa kuvitella mitä tahansa sukupuolta oleva henkilö. Kuten jo aiemmin mainittiin, sanan ”esimies”-käyttö tuotti tässä haastetta. Kuitenkaan esimerkiksi sanat ”johtaja” ja ”tiiminvetäjä” eivät ole sisällöllisesti esimestä vastaavat, eikä sukupuolineutraali ”esihenkilö” ole yleisesti arkikielisessä käytössä, joten ”esimies” oli kaikesta huolimatta lopullinen valinta. Onko vinjetin esimies sitten kuviteltu mieheksi, naiseksi vai muunsukupuoliseksi? Tätä ei tutkimuksessa kysytty emmekä sitä siis valittavasti voi tietää.

Jatkotutkimus sen sijaan voisi ottaa juuri sukupuolen muuttujaksi, koska on vahvoja viitteitä siitä, että naisjohtajia arvioidaan eri tavalla kuin miesjohtajia. Esimerkiksi Caleo (2016) tutki esimiehen sukupuolen vaikutusta siihen, kuinka esimiehen menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus vaikuttivat alaisten arvioihin esimiehen suoriutumisesta ja siihen, minkälaisia palkkioita he hänelle ehdottivat. Neljän kokeellisen kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden periaatteista poikkeaminen vaikutti enemmän naisten kuin miesten saamiin arvioihin, kun taas menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kohdalla eroa ei ollut. Artikkelissa todetaan, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen sisältyvät toimintatavat kuuluvat tyypillisesti myös naisiin kohdistuviin preskriptiivisiin sukupuolistereotyyppioihin. Siksi esimerkiksi ”on oltava kohtelias” -säännöstä poikkeaminen rikkoo naisen kohdalla kahta odotusta (odotusta oikeudenmukaisuudesta ja odotusta sukupuolistereotypian mukaisesta käyttäytymisestä), kun se miehen kohdalla rikkoo vain yhtä. Tästä syystä naiset myös saavat näistä rikkomuksista miehiä kovemmat sosiaaliset sanktiot. (Caleo, 2016.)

Esimiehen sukupuolen vaikutusta olisi aivan erityisen kiinnostavaa tutkia esimiehen osoittaman samaistuvuuden ja oikeudenmukaisuusodotusten yhteyden osalta: voisiko edellä esiteltyjen tulosten perusteella myös osoitettu samaistuvuus tai retoriikan kollektiivisuus olla naisjohtajan kohdalla tärkeämpi seikka kuin miesjohtajan? Tätä ja monia

muita tärkeitä kysymyksiä sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen kannattaisi jatkotutkimuksissa selvittää.

Edellä esitellyt jatkotutkimusaiheet kumpusivat samasta kokeellisen tutkimuksen perinteestä, jota tämäkin tutkielma edustaa. Hyvin toisenlaisen ja siksi erittäin olennaisen näkökulman esittävät Epitropaki ym. (2017) tutkimuskatsausartikkelissaan. He huomauttavat, että ryhmätason identiteetteihin keskittynyt johtamisen tutkimus on sosiaalisen identiteetin lähestymistavan dominoima alue, ja että tämän lähestymistavan mukainen tutkimus on perinteisesti ollut lähes poikkeuksetta kokeellista. Siksi näiden teemojen tutkimukseen kaivattaisiin myös toisenlaisia menetelmiä: sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta laboratorion ulkopuolella. (Epitropaki ym., 2017.) Tähän huomioon on helppo yhtyä. Esimerkiksi kvalitatiivinen tutkimus tässäkin tutkielmassa haastavaksi todetusta prototyypillisyydestä voisi tuottaa aivan uudenlaisia näkökulmia.

#### 8.4 Yhteenveto ja tulosten merkitys

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että uuden esimiehen työryhmäänsä kohtaan osoittama samaistuvuus voi edistää sekä alaisten samaistumista esimieheen että heidän odotuksiaan esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi tulokset osoittivat, että esimiehen prototyypillisuus voi lisätä alaisten henkilökohtaista samaistumista häneen. Viitteitä saatiin myös siitä, että samaistuvuutta osoittava retoriikka uskotaan prototyypillisen esimiehen kohdalla todennäköisemmin merkiksi aidosta ryhmään samaistumisesta kuin ei-prototyypillisen esimiehen.

Sekä henkilökohtaisen samaistumisen esimieheen että oikeudenmukaisuusodotusten on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu olevan yhteydessä moniin sekä alaisten, esimiesten että organisaatioiden kannalta myönteisiin lopputuloksiin. Siksi on tärkeää tietää, mikä puolestaan näihin tekijöihin vaikuttaa. Esimieheen samaistumiseen ja oikeudenmukaisuusodotuksiin vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin tutkittu vielä melko vähän. Tämä tutkimus lisäsi ja osittain vahvisti aiemmista tutkimuksista saatua tietoa esimiehen prototyypillisyyden ja esimiehen osoittaman samaistuvuuden yhteydestä alaisten esimieheen samaistumiseen. Samalla se tuotti kokonaan uutta tietoa näiden selittäjien yhteydestä oikeudenmukaisuusodotuksiin: kirjoittajan tiedon mukaan tämä on ensimmäinen prototyypillisyyden, osoitetun samaistuvuuden ja oikeudenmukaisuusodotusten suhdetta selvittänyt tutkimus. Siten tulokset kontribuoivat paitsi sosiaalisen identiteetin

lähestymistapaan perustuvan johtamisen tutkimukseen, myös oikeudenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuusodotusten tutkimukseen organisaatioiden kontekstissa.

Käytännön merkitystä tuloksilla on esimerkiksi organisaatioiden kehittämistyötä tekeville, esimiesten koulutusta tuottaville ja henkilöstöasioista vastaaville tahoille. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti uuden esimiehen kannattaa selvästi ilmaista olevansa iloinen ja ylpeä uudesta ryhmäjäsenyydestään. Tällaisella puheella hän voi saada alaiset arvioimaan häntä positiivisemmin heti aluksi, millä voidaan olettaa olevan myönteisiä seurauksia jatkossakin. Myös esimiehen prototyypillisyydestä on tulosten mukaan etua. Tuoreen esimiehen kannattaisikin pyrkiä havainnoimaan, mitä asioita ja ominaisuuksia ryhmässä pidetään tärkeinä. Näin hän voi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä ensin kasvamaan kohti prototyyppiä, ja asemansa vahvistuessa myös muokkaamaan sen sisältöä. Kenties olennaisin käytännön merkitys tämän tutkimuksen tuloksilla onkin kenelle tahansa uudelle esimiehelle. Tulokset antavat esimiehelle välineitä ymmärtää niitä ryhmiin, identiteetteihin, tulkintoihin ja odotuksiin liittyviä prosesseja, jotka ovat alkaneet jo kauan ennen kuin hän on edes astunut taloon.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että joissakin tilanteissa esimiehen osoittama ryhmäänsä samaistuvuus voi olla tärkeämpi tekijä kuin esimiehen prototyypillisuus, ja että esimiehen prototyypillisuus ei kaikissa tapauksissa anna hänelle etua. Samalla ne kuitenkin vahvistivat aiempia tuloksia prototyypillisyyden vaikutuksesta moniin myönteisiin lopputuloksiin. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että kummallakin tekijällä on sellaisia vaikutuksia, joita organisaatioissa yleensä toivotaan. Tulokset osoitetun samaistuvuuden merkityksestä ovat kuitenkin erityisen tärkeitä, koska ne tuottavat lisää vielä vähäiselle huomiolle jäänyttä tietoa siitä, miten myös ei-prototyyppinen esimies voi onnistua työssään. Tämä on muuttuvassa ja monimuotoistuvassa maailmassa olennaisen tärkeää.



## Lähteet

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An introduction to the social identity approach. Teoksessa D. Abrams & M. A. Hogg (toim.), *Social identity theory* (s. 1–9). Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 2, s. 267–299). New York: Academic Press. Ref. Byrne & Cropanzano, 2001.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 94, 491–500.
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Griffith, M. D. (2015). Overall Justice. Teoksessa R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (toim.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (s. 109–136). New York: Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Atzmüller, C., & M. Steiner, P. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology: European Journal of Research Methods for The Behavioral and Social Sciences*, 6, 128–138.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis; a method for the study of small groups*. Oxford, England: Addison-Wesley.
- Bell, B. S., Ryan, A. M., & Wiechmann, D. (2004). Justice Expectations and Applicant Perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 24–38.
- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91, 455–466.

- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiation in organizations: a biannual research series*. (Vol. 1, s. 43–55). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of applied psychology*, *94*, 445–464.
- Blomberg-Kroll, H. (2012). Sosiaalityön vertailtavuus kansainvälisessä tutkimuksessa. Teoksessa S. Raitakari & H. Valokivi, *Tutkiva sosiaalityö 2012: Sosiaalityön tutkimuksen luonne ja odotukset tässä ajassa* (s. 8-13). Talentia-lehti ja Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace. Vol 2: From theory to practice* (s. 3-26). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caleo, S. (2016). Are organizational justice rules gendered? Reactions to men's and women's justice violations. *Journal of Applied Psychology*, *101*, 1422–1435.
- Caputo, A. (2016). Overcoming judgmental biases in negotiations: A scenario-based survey analysis on third party direct intervention. *Journal of Business Research*, *69*, 4304–4312.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. painos). Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *The Journal of Applied Psychology*, *86*, 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *The Journal of Applied Psychology*, *86*, 425–445.

- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology, 100*, 278–297.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. Teoksessa R. Cropanzano & M. L. Ambrose (toim.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (s. 187-204). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 75–99.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (toim.) (2015). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. Teoksessa C. L. Cooper, & I. T. Robertson (toim.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 317–372). New York: Wiley.
- De Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2010). Cooperating when “you” and “I” are treated fairly: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology, 95*, 1121.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology, 87*, 858–866.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived Intragroup Variability as a Function of Group Status and Identification. *Journal of Experimental Social Psychology, 31*, 410–436.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly, 28*, 104–129.

- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, s. 149–190). New York: Academic Press.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll* (4. painos). Los Angeles: Sage cop.
- Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D., & German, H. (2016). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, 30–56.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright (toim.), *Studies in social power* (s. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2012). A social identity analysis of mergers & acquisitions. Teoksessa D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. Joseph (toim.), *Handbook of mergers & acquisitions*, (s. 474–494). Oxford: Oxford University Press.
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *20*, 434–451.
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W., & Sleebos, E. (2013). Team-oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 658–667.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*, 1087-1099.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia* (Suom. M. Ahokas). Tallinna: Gaudeamus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2011.)
- Hayter, A. J. (1984). A Proof of the Conjecture that the Tukey-Kramer Multiple Comparisons Procedure is Conservative. *The Annals of Statistics*, *12*, 61–75.
- Hobman, E. V., Jackson, C. J., Jimmieson, N. L., & Martin, R. (2011). The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*, 553–580.

- Hogg, M. A., Martin, R., & Weeden, K. (2003). Leader–Member Relations and Social Identity. Teoksessa D. van Knippenberg & M. A. Hogg (toim.), *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations* (s. 18–33). London: Sage.
- Hogg, M. A., & Ridgeway, C. L. (2003). Social identity: Sociological and social psychological perspectives. *Social Psychology Quarterly*, *66*, 97–100.
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. Teoksessa Burke, P. (toim.), *Contemporary social psychological theories* (s. 111–136). Stanford: Stanford University Press.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, *5*, 184–200.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. *Communication Theory*, *16*, 7–30.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, *25*, 121–140.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, *65*, 117–127.
- Hollander, E. P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. Teoksessa M. M. Chemers & R. Ayman (toim.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 29–47). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1185–1199.
- Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi* (2009). Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, *3*, 138–160.

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88, 246–255.
- Koivisto, S., & Lipponen, J. (2015). A Leader's Procedural Justice, Respect and Extra role Behaviour: The Roles of Leader In-group Prototypicality and Identification. *Social Justice Research*, 28, 187–206.
- Koivisto, S., Lipponen, J., & Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *The Leadership Quarterly*, 24, 595–607.
- Kuusi, O., Bergman, T., & Salminen, H. (2013). *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* (3. uudistettu painos). Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Laerd Statistics (2015). *Statistical tutorials and software guides*. Haettu 12.4.2018 osoitteesta [www.statistics.laerd.com](http://www.statistics.laerd.com)
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141, 1049–1080.
- Leicht, C., Randsley de Moura, G., & Crisp, R. J. (2014). Contesting gender stereotypes stimulates generalized fairness in the selection of leaders. *The Leadership Quarterly*, 25, 1025–1039.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Teoksessa L. Berkowitz & E. Walster (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 9, s. 91–131). Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (toim.), *Social exchange: advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 56–88). Stanford: Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

- Lipponen, J., Koivisto, S., & Olkkonen, M.-E. (2005). Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality. *The Leadership Quarterly, 16*, 517–528.
- Loi, R., Lai, J. Y. M., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly, 23*, 466–475.
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly, 22*, 114–133.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 343–378.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103–123.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal, 60*, 743–770.
- Meleady, R., & Crisp, R. J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *The Leadership Quarterly, 28*, 621–638.
- Melkonian, T., Soenen, G., & Ambrose, M. (2016). Will I Cooperate? The Moderating Role of Informational Distance on Justice Reasoning. *Journal of Business Ethics, 137*, 663–675.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Vammala: Tammi.
- Oakes, P. J., & Turner, J. C. (1990). Is Limited Information Processing Capacity the Cause of Social Stereotyping? *European Review of Social Psychology, 1*, 111–135.

- Platow, M. J., Knippenberg, D., Haslam, S. A., Knippenberg, B., & Spears, R. (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *British Journal of Social Psychology*, *45*, 303–320.
- Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*, 1508–1519.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879–903.
- Rast, D. E., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., & Crisp, R. J. (2012). Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*, 646–653.
- Reicher, S. D., & Hopkins, N. (2003). On the science of the art of leadership. Teoksessa D. van Knippenberg & M. A. Hogg (toim.), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations* (s. 197–209). London: Sage.
- Reicher, S. D., & Hopkins, N. (2001). *Self and Nation*. London: Sage.
- Riggio, R. E. (2011). Is leadership studies a discipline? Teoksessa R. E. Riggio & M. Harvey, *Leadership Studies: The Dialogue of Disciplines* (s. 9–19). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*, 358–384.
- Ritter, B. A., Fischbein, R. L., & Lord, R. G. (2005). Implicit and explicit expectations of justice as a function of manager and subordinate race. *Human Relations*, *58*, 1501–1521.
- Robinson, M. D., & Clore, G. L. (2001). Simulation, scenarios, and emotional appraisal: Testing the convergence of real and imagined reactions to emotional stimuli. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*, 1520–1532.



- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: the role of anticipatory justice in an organizational change context. *The Journal of Applied Psychology, 94*, 989–1002.
- Rungtusanatham, M., Wallin, C., & Eckerd, S. (2011). The Vignette in a Scenario-Based Role-Playing Experiment. *Journal of Supply Chain Management, 47*, 9–16.
- Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology, 29*, 443–453.
- Schuh, S. C., Zhang, X., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., & van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB: OI transfer and leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 421–432.
- Seppälä, T., Lipponen, J., & Pirttilä-Backman, A.-M. (2012). Leader fairness and employees' trust in coworkers: The moderating role of leader group prototypicality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 16*, 35–49.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly, 5*, 25–42.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science, 4*, 577–594.
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management, 12*, 51–67.
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (2001). Anticipatory injustice: The consequences of expecting injustice in the workplace. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 152–178). Stanford: Stanford University Press.
- Sherif, M. (1966). *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Boston: Houghton Mifflin.

- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). Generalizing Newcomers' Relational and Organizational Identifications: Processes and Prototypicality. *Academy of Management Journal*, *55*, 949–975.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, *32*, 9–32.
- Smith, L. G., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., & Smith, J. R. (2012). Getting new staff to stay: The mediating role of organizational identification. *British Journal of Management*, *23*, 45–64.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2014). Up close and personal: Evidence that shared social identity is a basis for the 'special' relationship that binds followers to leaders. *The Leadership Quarterly*, *25*, 296–313.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, *25*, 1001–1024.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Ryan, M. K., & Kessler, T. (2013). Leader performance and prototypicality: Their inter-relationship and impact on leaders' identity entrepreneurship: Inter-relationship between performance and prototypicality. *European Journal of Social Psychology*, *43*, 606–613.
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *27*, 726–744.
- Steffens, N. K., Schuh, S. C., Haslam, S. A., Pérez, A., & van Dick, R. (2015). 'Of the group' and 'for the group': How followership is shaped by leaders prototypicality and group identification. *European Journal of Social Psychology*, *45*, 180–190.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, *13*, 65–93.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W. G. Austin & S. Worchel (toim.), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

- Tee, E. Y. J., Ng, Y. L., & Paulsen, N. (2014). To be One of us, you have to Feel like one of us: How Leaders' Expressed Emotions Influence Followers' Perceptions of Leader Self-Sacrifice Intentions and Effectiveness in a Crisis Situation. Teoksessa N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hätel (toim.), *Emotions and the Organizational Fabric (Research on Emotion in Organizations, volume 10)* (s. 247–270). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975.) *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Ref. Colquitt ym., 2001.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Turner, J.C. (1985). Social Categorization and Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. Teoksessa Lawler, E.J. (toim.), *Advances in Group Process: Theory and Research* (s. 77–121). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality & Social Psychology Review*, 7, 349–361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. Teoksessa M. P. Zanna (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 25, s. 115–191). San Diego: Academic Press.
- Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology*, 94, 235.
- Van den Bos, K. (2001). Fairness heuristic theory: Assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. Teoksessa S. Gilliland, D. Steiner, & D. P. Skarlicki (toim.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (s. 63–84). Greenwich, CT: Information Age.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. (2001). The psychology of procedural justice and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace. Vol 2: From theory to practice* (s. 49–66). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next.

*Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95.

van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133–150.

van Dick, R., & Schuh, S. C. (2010). My boss' group is my group: experimental evidence for the leader-follower identity transfer. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 551–563.

van Dijke, M. & De Cremer, D. (2008). How leader prototypicality affects followers' status: The role of procedural fairness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 226–250.

van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25–37.

van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22, 1078–1091.

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825–856.

van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 137–147.

Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2013). Why follow? The interplay of leader categorization, identification, and feeling respected. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 68–86.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 1103–1126.

Wang, X.-H., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 23*, 775–790.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing, 73*, 123–145.

## LIITE 1. Vinjettiversio A: prototyypinen, samaistuvuutta osoittava esimies

---

**Lue alla oleva teksti ja pyri mahdollisimman hyvin eläytymään tekstissä kuvattuun tilanteeseen. Yritä siis kuvitella itsesi kyseiseen tilanteeseen. Vastaa tekstin lomassa oleviin kysymyksiin sitä mukaa kun ne tulevat vastaan.**

Olet ollut opintojesi ohella töissä parisen vuotta samassa työpaikassa. Olet viihtynyt hyvin, koska työ on ollut mielekästä ja työkaverit mukavia. Työpaikallanne on juuri tapahtunut muutos: tiimillenne on palkattu uusi esimies, joka ei aiemmin ole ollut töissä organisaatiossanne. Nyt on ensimmäinen yhteinen työpäivänne, ja odotat mielenkiinnolla, millaiseksi tyypiksi uusi esimiehenne osoittautuu.

Päivä alkaa aamiaispalaverilla, johon koko tiiminne osallistuu. Palaverin tunnelma on rento, ja sen päätarkoituksena on päästä tutustumaan toisiinne.

Käy nopeasti ilmi, että uusi esimies on monella tapaa hyvin samanlainen kuin te. Hänellä vaikuttaa olevan varsin samanlainen elämäntyyli kuin sinulla ja muilla tiimisi jäsenillä. Teillä on paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Kaiken kaikkiaan uudessa esimieheissä on paljon samaa kuin teissä, ja koet, että hän edustaa olemuksellaan tiimiänne hyvin. Keskustelette tovin työyhteisönne historiasta ja siitä, kuinka teillä on yleensä ollut tapana työskennellä.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee.

---

Kun esimies on kysellyt teiltä monenlaista, hän ehdottaa, että nyt voisi olla teidän vuoronne kysellä häneltä jotakin. Työkaverisi kysäisee, miksi hän haki töitä juuri teiltä.

Esimies kertoo, että oli kuullut organisaatiostanne paljon hyvää, ja että avoinna ollut paikka vaikutti todella kiinnostavalta. Hän kertoo olevansa innoissaan päästessään osaksi tiimiänne, koska työporukkanne tuntuu heti niin mahtavalta. Hän mainitsee vielä olevansa ylpeä siitä, että saa työskennellä juuri tämän tiimin esimiehenä. ”Mehän ollaan alan huippuja näissä hommissa”, hän toteaa.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin.

---

Kun aamukahvit on juotu ja olette ehtineet hieman tutustua toisiinne, uusi esimiehenne kertoo, että pian onkin luvassa tietoa tulevista muutoksista. Hän on saanut tehtäväkseen tehostaa tiiminne toimintaa: tulos pitäisi saada parantumaan sekä rahassa että asiakastytyväisyydessä mitattuna. Tämä tarkoittaa esimiehen mukaan sitä, että joitain työpaikkanne käytäntöjä on uudistettava, ja että myös työhön sisältyy on luvassa muutoksia. Olet tästä uutisesta varsin yllättynyt – et osannut odottaa, että työssäsi mikään olisi juuri nyt muuttumassa.

Palaveri päättyy, ja siirryt päivän muiden töiden pariin. Samalla et voi olla pohtimatta, mitä tulevat muutokset tuovat tullessaan.

**Kuvittele itsesi tähän tilanteeseen: mitä ajattelet, mitä koet? Vastaa tämän pohjalta seuraavilla sivuilla oleviin kysymyksiin.**

## LIITE 2. Vinjettiversio B: prototyypinen, ei samaistuvuutta osoittava esimies

---

**Lue alla oleva teksti ja pyri mahdollisimman hyvin eläytymään tekstissä kuvattuun tilanteeseen. Yritä siis kuvitella itsesi kyseiseen tilanteeseen. Vastaa tekstin lomassa oleviin kysymyksiin sitä mukaa kun ne tulevat vastaan.**

Olet ollut opintojesi ohella töissä parisen vuotta samassa työpaikassa. Olet viihtynyt hyvin, koska työ on ollut mielekästä ja työkaverit mukavia. Työpaikallanne on juuri tapahtunut muutos: tiimillenne on palkattu uusi esimies, joka ei aiemmin ole ollut töissä organisaatiossanne. Nyt on ensimmäinen yhteinen työpäivänne, ja odotat mielenkiinnolla, millaiseksi tyypiksi uusi esimiehenne osoittautuu.

Päivä alkaa aamiaispalaverilla, johon koko tiiminne osallistuu. Palaverin tunnelma on rento, ja sen päätarkoituksena on päästä tutustumaan toisiinne.

Käy nopeasti ilmi, että uusi esimies on monella tapaa hyvin samanlainen kuin te. Hänellä vaikuttaa olevan varsin samanlainen elämäntyyli kuin sinulla ja muilla tiimisi jäsenillä. Teillä on paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Kaiken kaikkiaan uudessa esimiehessä on paljon samaa kuin teissä, ja koet, että hän edustaa olemuksellaan tiimiänne hyvin. Keskustelette tovin työyhteisönne historiasta ja siitä, kuinka teillä on yleensä ollut tapana työskennellä.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee.

---

Kun esimies on kysellyt teiltä monenlaista, hän ehdottaa, että nyt voisi olla teidän vuoronne kysellä häneltä jotakin. Työkaverisi kysäisee, miksi hän haki töitä juuri teiltä.

Esimies kertoo, että ei tiennyt organisaatiostanne etukäteen juuri mitään, ja että hän haki avoinna ollutta paikkaa oikeastaan sattumalta. Hän kertoo olevansa innoissaan päästessään uusien työtehtävien pariin, mutta että sillä ei ole hänelle niin väliä, missä porukassa työtä tehdään. Hän mainitsee vielä olevansa ylpeä siitä, että on päässyt urallaan työskentelemään monissa eri organisaatioissa. ”Tekin olette alan huippuja näissä hommissa”, hän toteaa.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin.

---

Kun aamukahvit on juotu ja olette ehtineet hieman tutustua toisiinne, uusi esimiehenne kertoo, että pian onkin luvassa tietoa tulevista muutoksista. Hän on saanut tehtäväkseen tehostaa tiiminne toimintaa: tulos pitäisi saada parantumaan sekä rahassa että asiakastytyväisyydessä mitattuna. Tämä tarkoittaa esimiehen mukaan sitä, että joitain työpaikkanne käytäntöjä on uudistettava, ja että myös työhön sisältyy on luvassa muutoksia. Olet tästä uutisesta varsin yllättynyt – et osannut odottaa, että työssäsi mikään olisi juuri nyt muuttumassa.

Palaveri päättyy, ja siirryt päivän muiden töiden pariin. Samalla et voi olla pohtimatta, mitä tulevat muutokset tuovat tullessaan.

**Kuvittele itsesi tähän tilanteeseen: mitä ajattelet, mitä koet? Vastaa tämän pohjalta seuraavilla sivuilla oleviin kysymyksiin.**

### LIITE 3. Vinjettiversio C: ei-prototyypinen, samaistuvuutta osoittava esimies

---

**Lue alla oleva teksti ja pyri mahdollisimman hyvin eläytymään tekstissä kuvattuun tilanteeseen. Yritä siis kuvitella itsesi kyseiseen tilanteeseen. Vastaa tekstin lomassa oleviin kysymyksiin sitä mukaa kun ne tulevat vastaan.**

Olet ollut opintojesi ohella töissä parisen vuotta samassa työpaikassa. Olet viihtynyt hyvin, koska työ on ollut mielekästä ja työkaverit mukavia. Työpaikallanne on juuri tapahtunut muutos: tiimillenne on palkattu uusi esimies, joka ei aiemmin ole ollut töissä organisaatiossanne. Nyt on ensimmäinen yhteinen työpäivänne, ja odotat mielenkiinnolla, millaiseksi tyypiksi uusi esimiehenne osoittautuu.

Päivä alkaa aamiaispalaverilla, johon koko tiiminne osallistuu. Palaverin tunnelma on rento, ja sen päätarkoituksena on päästä tutustumaan toisiinne.

Käy nopeasti ilmi, että uusi esimies on monella tapaa hyvin erilainen kuin te. Hänellä vaikuttaa olevan varsin erilainen elämäntyyli kuin sinulla ja muilla tiimisi jäsenillä. Teillä ei ole kovinkaan paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Kaiken kaikkiaan uudessa esimiehessä on paljon eroavaisuuksia suhteessa teihin, ja koet, että hän ei olemuksellaan oikein edusta tiimiänne. Keskustelette tovin työyhteisönne historiasta ja siitä, kuinka teillä on yleensä ollut tapana työskennellä.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee.

---

Kun esimies on kysellyt teiltä monenlaista, hän ehdottaa, että nyt voisi olla teidän vuoronne kysellä häneltä jotakin. Työkaverisi kysäisee, miksi hän haki töitä juuri teiltä.

Esimies kertoo, että oli kuullut organisaatiostanne paljon hyvää, ja että avoinna ollut paikka vaikutti todella kiinnostavalta. Hän kertoo olevansa innoissaan päästessään osaksi tiimiänne, koska työporukkanne tuntuu heti niin mahtavalta. Hän mainitsee vielä olevansa ylpeä siitä, että saa työskennellä juuri tämän tiimin esimiehenä. ”Mehän ollaan alan huippuja näissä hommissa”, hän toteaa.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin.

---

Kun aamukahvit on juotu ja olette ehtineet hieman tutustua toisiinne, uusi esimiehenne kertoo, että pian onkin luvassa tietoa tulevista muutoksista. Hän on saanut tehtäväkseen tehostaa tiiminne toimintaa: tulos pitäisi saada parantumaan sekä rahassa että asiakastytyväisyydessä mitattuna. Tämä tarkoittaa esimiehen mukaan sitä, että joitain työpaikkanne käytäntöjä on uudistettava, ja että myös työhönne sisältöön on luvassa muutoksia. Olet tästä uutisesta varsin yllättynyt – et osannut odottaa, että työssäsi mikään olisi juuri nyt muuttumassa.

Palaveri päättyy, ja siirryt päivän muiden töiden pariin. Samalla et voi olla pohtimatta, mitä tulevat muutokset tuovat tullessaan.

**Kuvittele itsesi tähän tilanteeseen: mitä ajattelet, mitä koet? Vastaa tämän pohjalta seuraavilla sivuilla oleviin kysymyksiin.**



**Lue alla oleva teksti ja pyri mahdollisimman hyvin eläytymään tekstissä kuvattuun tilanteeseen. Yritä siis kuvitella itsesi kyseiseen tilanteeseen. Vastaa tekstin lomassa oleviin kysymyksiin sitä mukaa kun ne tulevat vastaan.**

Olet ollut opintojesi ohella töissä parisen vuotta samassa työpaikassa. Olet viihtynyt hyvin, koska työ on ollut mielekästä ja työkaverit mukavia. Työpaikallanne on juuri tapahtunut muutos: tiimillenne on palkattu uusi esimies, joka ei aiemmin ole ollut töissä organisaatiossanne. Nyt on ensimmäinen yhteinen työpäivänne, ja odotat mielenkiinnolla, millaiseksi tyypiksi uusi esimiehenne osoittautuu.

Päivä alkaa aamiaispalaverilla, johon koko tiiminne osallistuu. Palaverin tunnelma on rento, ja sen päätarkoituksena on päästä tutustumaan toisiinne.

Käy nopeasti ilmi, että uusi esimies on monella tapaa hyvin erilainen kuin te. Hänellä vaikuttaa olevan varsin erilainen elämäntyyli kuin sinulla ja muilla tiimisi jäsenillä. Teillä ei ole kovinkaan paljon yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Kaiken kaikkiaan uudessa esimieheissä on paljon eroavaisuuksia suhteessa teihin, ja koet, että hän ei olemuksellaan oikein edusta tiimiänne. Keskustelette tovin työyhteisönne historiasta ja siitä, kuinka teillä on yleensä ollut tapana työskennellä.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies on hyvä esimerkki sen tyyppisistä ihmisistä, joita tiimissäni työskentelee.

---

Kun esimies on kysellyt teiltä monenlaista, hän ehdottaa, että nyt voisi olla teidän vuoronne kysellä häneltä jotakin. Työkaverisi kysäisee, miksi hän haki töitä juuri teiltä.

Esimies kertoo, että ei tiennyt organisaatiostanne etukäteen juuri mitään, ja että hän haki avoinna ollutta paikkaa oikeastaan sattumalta. Hän kertoo olevansa innoissaan päästessään uusien työtehtävien pariin, mutta että sillä ei ole hänelle niin väliä, missä porukassa työtä tehdään. Hän mainitsee vielä olevansa ylpeä siitä, että on päässyt urallaan työskentelemään monissa eri organisaatioissa. ”Tekin olette alan huippuja näissä hommissa”, hän toteaa.

---

**Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntuvan tässä tilanteessa? Rengasta omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä.**

Uusi esimies samaistuu vahvasti tähän tiimiin.

---

Kun aamukahvit on juotu ja olette ehtineet hieman tutustua toisiinne, uusi esimiehenne kertoo, että pian onkin luvassa tietoa tulevista muutoksista. Hän on saanut tehtäväkseen tehostaa tiiminne toimintaa: tulos pitäisi saada parantumaan sekä rahassa että asiakastytyväisyydessä mitattuna. Tämä tarkoittaa esimiehen mukaan sitä, että joitain työpaikkanne käytäntöjä on uudistettava, ja että myös työnne sisältöön on luvassa muutoksia. Olet tästä uutisesta varsin yllättynyt – et osannut odottaa, että työssäsi mikään olisi juuri nyt muuttumassa.

Palaveri päättyy, ja siirryt päivän muiden töiden pariin. Samalla et voi olla pohtimatta, mitä tulevat muutokset tuovat tullessaan.

**Kuvittele itsesi tähän tilanteeseen: mitä ajattelet, mitä koet? Vastaa tämän pohjalta seuraavilla sivuilla oleviin kysymyksiin.**

## LIITE 5. Kysymyslomake (kaksi sivua)

---

### **Millaiselta uskoisit itsestäsi tuntevan tässä tilanteessa? Rengasta seuraavien väittämien kohdalla omia tuntemuksiasi parhaiten vastaava vaihtoehto. Käytä seuraavaa asteikkoa:**

1=täysin eri mieltä, 2=jossain määrin eri mieltä 3=ei samaa eikä eri mieltä 4=jossain määrin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
Koen vahvaa yhteyden tunnetta uuteen esimieheen.	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen uuteen esimieheen.	1	2	3	4	5
Samaistun uuteen esimieheen.	1	2	3	4	5

### **Mieti nyt tulossa olevia uudistuksia, joista uusi esimies mainitsi. Kuinka reilusti arvelet esimiehen toimivan, kun hän alkaa toteuttaa näitä uudistuksia työpaikallanne? Mieti, miten reilusti arvelet hänen toimivan tiimin jäseniä kohtaan, ja miten reilua kohtelua arvelet itse häneltä saavasi. Käytä seuraavaa asteikkoa:**

1=täysin eri mieltä, 2=jossain määrin eri mieltä 3=ei samaa eikä eri mieltä 4=jossain määrin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
--	----------------------	--	------------------------	--	--

#### *Esimiehen reiluus tiimin jäseniä kohtaan:*

Esimies tulee toimimaan yleensä reilusti tiimin jäseniä kohtaan.	1	2	3	4	5
Yleisesti ottaen, esimies tulee kohtelemaan tiimin jäseniä reilusti.	1	2	3	4	5
Useimmat tiimin jäsenet tulevat kokemaan, että esimies kohtelee heitä reilusti.	1	2	3	4	5

#### *Esimiehen reiluus minua kohtaan:*

Tulevaisuudessa voin tavallisesti luottaa siihen, että esimies toimii reilusti minua kohtaan.	1	2	3	4	5
Yleisesti ottaen, tulen kokemaan että olen saanut esimieheltä reilua kohtelua.	1	2	3	4	5
Tulen yleensä saamaan reilua kohtelua esimieheltä.	1	2	3	4	5

### **Ajattele edelleen uutta esimiestä ja odotuksiasi tulevista uudistuksista. Vastaa vielä seuraaviin kysymyksiin. Käytä seuraavaa asteikkoa:**

1=täysin eri mieltä, 2=jossain määrin eri mieltä 3=ei samaa eikä eri mieltä 4=jossain määrin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
Voisin sallia esimiehelle täyden päätäntävällän tulevaisuudestani tässä tiimissä.	1	2	3	4	5
Jos saisin päättää, en antaisi esimiehen vaikuttaa minulle tärkeisiin asioihin lainkaan.	1	2	3	4	5
Voisin huoletta antaa esimiehelle jonkin kannaltani merkityksellisen tehtävän, vaikka en voisikaan valvoa hänen toimintaansa.	1	2	3	4	5
Toivon todella, että voisin pitää esimiestä kunnolla silmällä.	1	2	3	4	5

## Vastaajan taustatiedot

- *Kun luin tarinan, pystyin kuvittelemaan itseni kyseiseen tilanteeseen (rengasta parhaiten sopiva vaihtoehto)*

Kyllä / Ei

- *Syntymävuosi \_\_\_\_\_*

- *Sukupuoli (rengasta parhaiten sopiva vaihtoehto)*

Nainen / Mies / Muu / Ei vastausta

- *Kuinka kauan olet ollut työelämässä, kun mukaan lasketaan myös epäsäännöllinen ja osa-aikainen työskentely? Rastita parhaiten sopiva vaihtoehto.*

a.) En ole koskaan ollut töissä ..... (  )

b.) Alle vuoden ..... (  )

c.) Yhdestä kahteen vuotta ..... (  )

d.) Enemmän kuin kaksi mutta vähemmän kuin viisi vuotta (  )

e.) Viisi vuotta tai pidempään ..... (  )

- *Oletko kuluvan lukuvuoden aikana (lukuvuosi 2017-2018) ollut palkkatyössä? Rengasta parhaiten sopiva vaihtoehto.*

Kyllä / Ei

- *Oletko joskus ollut esimiesasemassa työpaikallasi? Rengasta parhaiten sopiva vaihtoehto.*

Kyllä / Ei

*Kiitos vastauksistasi! Kaikki vastaukset ovat tärkeitä – olet suureksi avuksi!*

(pvm)

### Tietoa tutkimuksesta

Oheisella lomakkeella kerätään aineistoa sosiaalipsykologian pro gradu -tutkimusta varten. Tutkimuksen aihe kuuluu sosiaalipsykologisen organisaatiotutkimuksen alaan. Pro gradu -tutkimus julkaistaan vuoden 2018 aikana. Lisätietoja tarvittaessa antavat gradun tekijä Aurora Keskinen tai gradun ohjaaja Jukka Lipponen (yhteystiedot alla).

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei kerätä vastaajien tunnistetietoja. Vastauslomakkeet säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään, kun aineisto on järjestetty analysoitavaan muotoon. Aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin, eivätkä yksittäisen osallistujan vastaukset ilmene julkaistavista tuloksista.

Tutkimuslomakkeen huolelliseen lukemiseen ja vastaamiseen kuluu aikaa arviolta 5-10 minuuttia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä, eikä oikeita tai vääriä vastauksia ole. Suuret kiitokset ajastanne ja huomiostanne!

### Yhteystiedot

**Aineiston kerääjä, gradun tekijä:**

*(yhteystiedot)*

**Gradun ohjaaja:**

*(yhteystiedot)*