

# **VALTA ESIMIES-ALAISSUHTEESSA**

## **Kirjallisuuskatsaus valtaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa**

Noora Moilanen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Noora Moilanen	
Työn nimi – Title  VALTA ESIMIES-ALAISSUHTEESSA Kirjallisuuskatsaus valtaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2014	Sivumäärä – Number of pages 110
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan valtaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. Tutkielman tavoitteena oli kartoittaa ja jäsentää puheviestinnän alan tutkimusta vallasta esimies-alaisuudessa. Tutkielmassa selvitettiin, miten vallan käsitettä on tutkimuksessa määritelty ja operationaalistettu, millaisia tutkimusmenetelmiä vallan tutkimiseen on käytetty sekä millaiset ilmiöt ovat olleet tutkimuksen kohteena. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisena ilmiönä valta esimies-alaisuudessa tehdyn tutkimuksen valossa näyttäytyy.</p> <p>Aihetta lähestyttiin tutkielmassa viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vallan tarkastelussa nousivat keskeisiksi organisaatiokontekstin ja vuorovaikutuksen kannalta kiinnostavat määritelmät ja ilmiöt. Nämä valinnat näkyvät taustakirjallisuuden valinnassa, tiedonhaun rajauksessa sekä aineiston tarkastelun näkökulmissa ja painotuksissa. Tutkielman aineiston muodosti 53 tieteellistä artikkelia.</p> <p>Valtaa tarkastelleissa tutkimuksissa vallan käsite oli määritelty teoreettisena käsitteenä useimmin sosiaalisen vallan määritelmän mukaisesti henkilön potentiaaliksi tai kapasiteetiksi vaikuttaa toisen henkilön asenteisiin, uskomuksiin tai käytökseen. Operationaalistamisessa oli käytetty useimmin jakoa vallan perustoihin. Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät olivat valtaosassa tutkimuksista määrällisiä. Tutkimukset jakautuivat tutkimuksen kohteena olleiden ilmiöiden perusteella neljään kategoriaan: vallan käyttäminen ja vaikuttavuus, valtaan vaikuttavat tekijät, valta kulttuurisena ilmiönä sekä esimies-alaisuus ja valta-asema. Tutkimusten tuloksia tarkasteltiin kahden laajemman kokonaisuuden, esimiehen vallan ja vallan suhteellisen luonteen, kautta.</p> <p>Tutkimusten tulosten perusteella esimiehet käyttivät pehmeitä valtastrategioita enemmän kuin kovia. Alaiset vaikuttavat myös olevan vastaanottavaisempia pehmeille strategioille ja niillä on pidempiaikaisia vaikutuksia. Pehmeiden valtastrategioiden käyttämisen on havaittu olevan yhteydessä muun muassa organisaatiokansalaistointaan ja alaisten työtyytyväisyyteen. Esimiesten valtastrategioiden valintaan vaikuttavat monet toimintaympäristöön sekä vuorovaikutussuhteeseen liittyvät tekijät, kuten työn organisointi sekä vuorovaikutussuhteen osapuolten persoonaan, viestintätyyliin ja motivaatioon liittyvät tekijät. Toinen aineistosta vahvasti esiin nouseva teema on vastavuoroisuus: korkean vaihdannan suhteita kuvastavat muun muassa keskinäinen luottamus, oikeudenmukaisuuden kokemukset ja alaisten proaktiivinen toiminta.</p>	
Asiasanat – Keywords esimies-alaisuus, johtaminen, valtasuhde, valta-asema, valta, valtastrategia, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
2 VALTA ESIMIES-ALAISSUHTEESSA .....	3
2.1 Vallan käsite .....	3
2.2 Teoreettisia lähestymistapoja vallan tarkasteluun.....	16
2.2.1 Interpersonaalisen vaikuttamisen valta/vuorovaikutus -malli.....	16
2.2.2 Sosiaalisen vaihdannan teoria .....	18
2.2.3 Johtaja-alaisuuden vaihdantateoria .....	21
2.2.4 Kriittiset näkökulmat valtaan .....	25
3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS .....	29
3.1 Tavoitteet ja tiedonhakua ohjanneet kysymykset .....	29
3.2 Tiedonhaun toteutus ja aineiston ryhmitteleminen .....	29
3.3 Tiedonhaun ja aineiston kattavuuden arviointi .....	32
4 ESIMIES-ALAISSUHTEEN VALTAA KOSKEVA TUTKIMUS .....	35
4.1 Valta-käsitteen määrittelyjä .....	35
4.2 Tutkimusmenetelmät, -aineistot ja -henkilöt.....	38
4.2.1 Tutkimusmenetelmät.....	38
4.2.2 Tutkimushenkilöt ja -aineistot .....	41
4.3 Tutkimuksen kohteena olleet valtailmiöt .....	43
4.3.1 Vallan käyttäminen ja vaikuttavuus .....	43
4.3.2 Valtaan vaikuttavat tekijät.....	45
4.3.3 Valta kulttuurisena ilmiönä.....	47
4.3.4 Esimies-alaisuus ja valta-asema .....	48
4.4 Vallan käyttäminen ja vaikuttavuus sekä organisaation valtasuhteet .....	51

4.4.1 Esimiehen valta .....	51
4.4.2 Vallan suhteellinen luonne.....	58
5 POHDINTA .....	66
5.1 Keskeiset löydökset.....	66
5.3 Tutkielman arviointi.....	70
5.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	71
KIRJALLISUUS .....	73
LIITTEET .....	82
LIITE 1: Tutkimustehtävät ja keskeiset käsitteet.....	82
LIITE 2: Tutkimusmenetelmät ja -henkilöt .....	92

# 1 JOHDANTO

Valta on olemukseltaan kiistelty käsite. Se on kiinnostanut ajattelijoita ja tutkijoita antiikin filosofeista 2000-luvun teoreetikoihin, mutta sen suhteen ei ole saavutettu teoreettista yksimielisyyttä. Valta voidaan nähdä positiivisena tai negatiivisena – konsensusta tai hajaannusta luovana. Valtaa on tarkasteltu muun muassa voimana, potentiaalina ja auktoriteettina, ja lähes jokaisella valtaa tarkastelleella on erilainen näkemys vallan luonteesta. Tutkijat eivät ole erimielisiä ainoastaan vallan luonteesta vaan myös sen roolista (Baldwin 2012). Vallan neutraalin tai kuvaavan määritelmän löytämisen on sanottu jopa olevan mahdotonta, sillä vallan merkitys liittyy aina laajempaa teoreettiseen kontekstiin (Guzzini 2005). Esimies-alaisuudessa vallan ajatellaan helposti olevan puhtaasti formaalissa valta-asemassa olevalla. Organisaatioaseman mukanaan tuoma formaali valta ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei myös alainen voisi käyttää valtaa vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa (esim. Kuusela 2010).

Työpaikan vuorovaikutussuhteilla on merkittäviä vaikutuksia sekä yksilöille että organisaatiolle. Työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat pysyviä, mutta samanaikaisesti dynaamisia eli jatkuvasti muutoksessa. Vuorovaikutus on sekä suhteiden ylläpitämisen että muutoksen perusta. (Sias, Krone & Jablin 2002.) Kuntien eläkevakuutusyhtiön tutkimuksessa hyvinvoivissa työyhteisöissä oman työn hyvin tekemisen lisäksi nousivat vahvasti esille vuorovaikutustaidot: hyvinvoivissa työyhteisöissä esimiehet odottivat alaisiltaan enemmän vuorovaikutusta itsensä kanssa ja alaisilla puolestaan oli paljon työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä taitoja (Rehnbäck & Keskinen 2005).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kartoittaa ja jäsentää 2000-luvulla tehtyä viestintätieteellistä tutkimusta, jonka kohteena on valta esimies-alaisuudessa. Vallan tarkastelemiseen ei ole valittu tiettyä lähestymistapaa tai teoreettista taustaa, vaan tavoitteena on tuoda esille niitä määritelmiä, tutkimusmenetelmiä, näkökulmia ja tuloksia, joita tutkielman aineistosta nousee esille. Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, millaista tietoa vallasta esimies-alaisuudessa tuotetaan ja millaisena ilmiönä valta esimies-alaisuudessa tämän tiedon valossa näyttäytyy.

Valtaa ja esimies-alaissuhdetta tarkastellaan tässä tutkielmassa puheviestinnän näkökulmasta. Vallan käsitteen tarkastelussa keskeisiksi nousevat nimenomaan organisaatiokontekstin ja vuorovaikutuksen kannalta kiinnostavat ilmiöt ja määritelmät, mikä näkyy taustakirjallisuuden valinnassa sekä teoriataustan ja aihealueiden painotuksessa. Vallasta on kirjoitettu paljon ja sitä on käsitelty monissa eri konteksteissa, joten tässä tutkielmassa jätetään tietoisesti tarkastelun ulkopuolelle vuorovaikutuksen ja valitun kontekstin kannalta vähemmän kiinnostavia näkökulmia kuten vallan poliittiset ulottuvuudet. Valtaa tarkastellaan sekä vuorovaikutussuhteen ominaisuutena että organisaatioiden rakenteisiin liittyvänä muodollisena rakenteena.

Tutkielman toisessa luvussa tarkastellan vallan käsitettä vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä esittellään muutamia tutkielman tavoitteiden kannalta olennaista teoreettista näkökulmaa. Kolmannessa luvussa käsitellään kirjallisuuskatauksen toteutusta. Ensin käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen tekemistä ohjanneet kysymykset, minkä jälkeen kuvaillaan kirjallisuuskatseuksen toteutusta sekä arvioidaan tiedonhaun luotettavuutta ja aineiston kattavuutta. Neljännessä luvussa jäsennetään aineiston tutkimuksia tutkielman tekemistä ohjaavien kysymysten kautta. Luvussa tarkastellaan valta-käsitteen määrittelyä, tutkimusmenetelmiä ja -henkilöitä sekä tutkimuksen kohteena olleita valtailmiöitä ja tutkimusten keskeisiä tuloksia. Pohdinnassa nostetaan esille tutkielman keskeiset löydökset, arvioidaan tutkielmaa sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 VALTA ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

### 2.1 Vallan käsite

Tutkielmassani tarkastelen valtaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. Vaikka valtaa voidaan tarkastella – ja on tarkasteltu – hyvin erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista, on valta luonteeltaan aina vuorovaikutteinen ilmiö. Henkilöllä voi olla valtaa vain suhteessa toiseen. Tässä luvussa vallan käsitettä tarkastellaan erityisesti vuorovaikutuksen ja organisaatioiden näkökulmasta.

Yksinkertaisimmillaan valta on määritelty niin, että A:lla on valtaa B:hen, kun A saa B:n toimimaan omien tavoitteidensa vastaisesti (Lukes 1974, 34). Ehkä juuri määritelmän yksinkertaisuuden vuoksi, se on laajimmin hyväksytty määritelmä (Baldwin 2012). Valtaa voidaan määritellä myös maksimaalisena voimana, joka A:lla voi olla B:hen, kun vähennetään B:n maksimaalinen vastustus (Bruins 1999, 2), jolloin huomioidaan siis myös vallan kohteen mahdollisuus vastustaa valtaa.

Miller (2009, 101) on tehnyt koontia vallan käsitteellistämisestä, minkä perusteella hänen mukaansa vallan käsitettä voidaan lähestyä kolmella eri tavalla. *Perinteisestä lähestymistavasta* tarkasteltuna valta nähdään suhteellisen stabiilina ryhmän tai yksilön ominaisuutena. Organisaatiokontekstissa valta yhdistetään silloin usein resurssien kontrolloimiseen ja asemaan organisaation hierarkiassa, jolloin tarkastelun kohteena ovat muun muassa vallan vaikutukset tuloksiin kuten työsuorituksiin. Esimerkiksi Pfeffer (1981, x) näkee vallan olevan peräisin työnjaosta ja seurausta tehtävien erikoitumisesta. Vaikka Pfeffer myöntää myös henkilökohtaisten taitojen ja strategioiden vaikuttavan vallan määrään ja sen käytön tehokkuuteen, hän tarkastelee valtaa ensisijaisesti nimenomaan organisaation rakenteellisena ominaisuutena. (Pfeffer 1981, x.)

*Symbolisesta lähestymistavasta* tarkasteltuna valta nähdään vuorovaikutussuhteiden tuloksena. Kiinnostuksen kohteena on se, miten viestintä luo käsityksiä vallasta (Miller 2009, 102). Myös Pfefferin (1981) mukaan valta on suhteellista eli olemassa vain suhteessa muihin toimijoihin. Valta on hänen mukaansa aina riippuvaista sekä kontekstista

että suhteista, eli henkilöllä voi olla valtaa vain suhteessa toiseen henkilöön eikä samalla henkilöllä välttämättä ole valtaa toisessa kontekstissa. (Pfeffer, 1981, 3.)

Kolmas lähestymistapa on *radikaali-kriittinen lähestymistapa*, joka on ominainen erityisesti kriittiselle teorialle. Lähestymistavan mukaan organisaatiossa on syviä valtarakenteita. Tarkastelun kohteena ovat ne tavat, joilla taloudelliset ja sosiaaliset suhteet sekä vuorovaikutussuhteet tuottavat ja uusintavat organisaation valtasuhteita. Organisaation todellisuus muodostuu kriittisen teorian edustajien mukaan vuorovaikutuksessa, ja valta on läsnä kaikissa sosiaalisissa suhteissa. Organisaatiodiskurssi tuottaa ja pitää yllä työpaikan valtarakenteita, mutta alistetussa asemassa olevilla on mahdollisuus muuttaa valtasuhteita, mikäli he tulevat tietoisiksi näistä prosesseista. (Miller 2009, 102.)

Bergerin (1985) mukaan kaikki *sosiaalisen vallan* (social power) määritelmät teoreettisesta perspektiivistä huolimatta jakavat kaksi yhtenäistä periaatetta. Ensinnäkin, kaikissa määritelmässä henkilö, jolla on valtaa, voi vaikuttaa vuorovaikutuksen toisen osapuolen käytökseen. Toisin sanottuna vallan hallitsija voi aiheuttaa muissa erilaisia vaikutuksia. Toiseksi, suurin osa määritelmistä korostaa myös vallan kohteen mahdollisuutta vastustaa valtaa. Monet vallan määritelmät korostavatkin valtaa nimenomaan vuorovaikutussuhteen ominaisuutena, sen sijaan että se nähtäisiin yksilön ominaisuutena. (Berger 1985.)

Sosiaalinen valta voidaan määritellä henkilön saatavilla oleviksi resursseiksi, joiden avulla hän voi vaikuttaa toisen henkilön tekemään jotain, jota tämä ei olisi muuten tehnyt (Raven, Schwartzwald & Koslowsky 1998). Alkuperäinen sosiaalisen vallan määritelmä erottaa toisistaan sosiaalisen vaikuttamisen ja sosiaalisen vallan. Sosiaalisella vaikuttamisella tarkoitetaan muutosta vaikuttamisen kohteen uskomuksissa, asenteissa tai käytöksessä eli vaikuttaminen on vallan käyttämistä, ja tapahtunut muutos on seurausta agentin toimista. Sosiaalinen valta on sen sijaan potentiaalia sosiaaliselle vaikuttamiselle eli agentin kykyä tai potentiaalia saada aikaan muutoksia vaikuttamisen kohteessa käyttämällä saatavilla olevia resursseja. (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998; Raven 2008.) Valta erotetaan vaikuttamisesta siis siinä, että valta viittaa potentiaaliin ja vaikuttaminen varsinaiseen vallan käyttämiseen. Esimiehellä voi siis olla paljon mahdollisuuk-



sia käyttää erilaisia resursseja eli potentiaalista valtaa, mutta hän saattaa todellisuudessa käyttää vain osaa tästä potentiaalista vaikuttaakseen alaisiinsa.

Myös Yukl (2006, 146) määrittelee vallan agentin (agent) kapasiteetiksi vaikuttaa kohteeseen (target). Vallan kohde voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä, ja vallalla voidaan tarkoittaa potentiaalista vaikutusta asioihin tai asenteisiin ja käytökseen. Valta voidaan määritellä myös suhteellisesti suhteellisesti, jolloin agentilla on suhteessa enemmän vaikutusta kohteeseen kuin kohteella agenttiin. Agentin valtaan vaikuttavat muun muassa vallan kohteet, vaikuttamisen tavoitteet ja aikajakso. Valta ei ole staattista vaan muuttuva tekijä, ja aiemmat yritykset vaikuttaa muihin voivat joko lisätä tai vähentää agentin valtaa tulevaisuudessa. (Yukl 2006, 146.)

Burgoon, Hunsaker ja Dawson (1994, 55) ovat tarkastelleet valtaa kahdesta perspektiivistä, *rakenteellisena ominaisuutena* (structural attribute) ja *koettuna ilmiönä* (percieved phenomenon). Rakenteellisesta perspektiivistä tarkasteltuna valta nähdään vuorovaikutussuhteen rakenteen ominaisuutena. Vuorovaikutustilanteita määrittävät sosiaaliset rakenteet, joihin vaikuttavat vuorovaikutuksen osapuolet ja heidän keskinäinen riippuvuutensa. Vallan jakautuminen vuorovaikutustilanteessa riippuu osapuolten tilanteelle asettamista tavoitteista ja siitä kuinka riippuvaisia osapuolet ovat toisistaan näiden päämäärien saavuttamisessa. Mitä riippuvaisempi toinen osapuoli on toisesta, sitä enemmän riippuvuuden kohteella on tilanteessa valtaa. Vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa osapuolten viestintäkäyttäytymiseen, ja valtaepätasapaino usein kasvaa ajan myötä. Valta voi jakautua vuorovaikutussuhteessa myös tasaisesti jolloin suhteessa vallitsee valtasapaino (power-balance). (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 55–57.)

Tarkasteltaessa valtaa rakenteellisena ominaisuutena, se nähdään siis tilannekohtaisena vuorovaikutussuhteen tuotteena. Esimerkiksi esimiehellä ei ajatella olevan valtaa henkilökohtaisena ominaisuutena vaan suhteessa muihin ihmisiin. Vuorovaikutus nähdään kahdensuuntaisena ja vallan ja riippuvuuden suhde dynaamisena prosessina, joka muuttuu vuorovaikutussuhteen myötä. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 57–58.)

Tarkasteltaessa valtaa koettuna ilmiönä on keskiössä vastaanottajan kokemus. Valtaa katsotaan olevan olemassa vain siinä määrin, kun vuorovaikutuksen toinen osapuoli kat-

soo sitä olevan. Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia resursseja, kuten tietoa, taitoja ja fyysisiä ominaisuuksia, jotka muut saattavat tulkita vallan elementeiksi. Henkilön valta on riippuvaista vastaanottajan käsityksistä kussakin tilanteessa. Lähettäjän potentiaali tyydyttää vastaanottajan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tarpeita luo motivationaalisen perustan vallalle. Motivationaalinen perusta, eli lähettäjän kyky täyttää vastaanottajan tarpeita, vaikuttaa vastaanottajan halukkuuteen olla kontrollin kohteena. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 59.)

Lähettäjän mahdollisuuteen käyttää valtaa vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Ensimmäinen on *koettu kontrolli* (percieved control) eli se millaiset mahdollisuudet vastaanottaja kokee lähettäjällä olevan palkitsemiseen tai rankaisemiseen. Toinen keskeinen tekijä on *koettu merkittävyys* (percieved concern) eli vastaanottajan käsitys siitä kuinka merkittävää käskyn totteleminen on lähettäjälle. Mikäli vastaanottaja kokee totteleminen lähettäjälle merkityksettömäksi, on totteleminen epätodennäköistä. Kolmantena tekijänä on *koettu seuranta* (percieved scrutiny) eli vastaanottajan käsitys lähettäjän mahdollisuudesta varmistaa, että hänen käskyään on toteltu. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 65–67.)

Guerreron, Andersenin ja Afifin (2007) mukaan vallalla läheisissä vuorovaikutussuhteissa on kuusi keskeistä periaatetta. Ensimmäisenä, valta on käsitys. Vaikka henkilöllä olisi objektiivista valtaa tai auktoriteettia esimerkiksi asemansa tai varallisuutensa kautta, ei todellista valtaa ole ilman muiden käsitystä henkilön vallasta tai ilman todellisia vaikutuksia muiden ajatuksiin tai käytökseen. Myös ihmisen oma vallantunne tai sen puute on keskeinen. Henkilö, joka tuntee olevansa vailla valtaa, on sitä todennäköisesti myös muiden silmissä. (Guerrero, Anderson & Afifi 2007, 234.)

Toinen periaate on vallan relationaalisuus. Valta on olemassa vain suhteessa muihin ihmisiin, eikä henkilöllä voi olla valtaa ilman että jollain toisella on sitä vähemmän. Valta on kuitenkin dynaamista eli valtasuhteet saattavat vaihdella tilanteittain ja ajan myötä. Kolmantena periaatteena valta perustuu resursseihin. Mitä arvostetumpia resurssit ovat, sitä intensiivisempiä ovat myös valtataistelut. (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 235–236.)

Neljännän periaatteen mukaan henkilöllä, jolla on vähemmän hävittävää, on enemmän valtaa. Toisin sanottuna osapuolella, joka on riippuvaisempi suhteesta, on vähemmän valtaa. Tätä ilmiötä kutsutaan riippuvuusvallaksi. (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 237.)

Viides periaate korostaa vallan potentiaalia mahdollistaa tai rampauttaa. Manipulatiivinen vallankäyttö johtaa vastustamiseen ja ristiriitoihin, kun taas maltillinen vallankäyttö edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja suhteen jatkumista. Viimeisenä periaatteena on valta etuoikeutena. Henkilö, jolla on suhteessa enemmän valtaa voi rikkoa vapaammin sääntöjä ja normeja. Organisaatiokontekstissa esimerkiksi johtajan myöhästyminen on hyväksyttävämpää kuin alaisen. Lisäksi valta-asemassa olevalla on etuoikeus hallita sekä verbaalista että nonverbaalista viestintää. Esimiehellä on usein etuoikeus keskeyttää muita tai vaihtaa keskustelunaihetta sekä esimerkiksi tehdä aloite fyysisestä kontaktista eli koskea alaisiaan. (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 239–240.)

Booth-Butterfield (2002, 213) on lähestynyt valtaa interpersonaalisisissa suhteissa *neuvotellun dominanssin* käsitteen kautta. Dominanssi on henkilön koettu mahdollisuus muokata, kontrolloida tai ohjata toisen henkilön tunteita tai käytöstä. Dominanssi voidaan määritellä laajasti suhteellisella tasolla, eli kuinka paljon vuorovaikutussuhteen osapuolilla on valtaa suhteessa toisiinsa, tai tilannekohtaisella tasolla, eli miten esimerkiksi henkilön luottamus ja asiantuntijuus vaihtelee eri tilanteiden välillä.

Henkilö voi olla hallitsevassa asemassa vain silloin, kun vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli näkee hänet siten ja suostuu vastavuoroisesti alistuvaan rooliin. Valta-aseman voi siis saavuttaa vain vuorovaikutuksessa. (Booth-Butterfield 2002, 213.) Booth-Butterfield kuvaa vapaaehtoisia interpersonaalisia suhteita. Sovellettaessa hänen käsitystään vallasta esimies-alaisuuteeseen voidaan kuitenkin ajatella, että esimiehen valta ei ole puhtaasti organisaatioasemaan liittyvää vaan riippuu myös esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen voitaisiin päätellä, että esimiehen kyvyttömyydellä viestiä dominanssiaan, tai alaisen haluttomuudella suostua alistuvaan rooliin, voi olla merkittäviä vaikutuksia esimies-alaisuudelle ja esimiehen mahdollisuuksille käyttää valtaa suhteessa alaisiinsa.

Valta ja status voivat kummuta joko vuorovaikutussuhteen ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia vallan lähteitä ovat muun muassa maine, ikä, sosioekonominen asema ja organisaatioasema. Valtaa voi toisaalta saada vuorovaikutussuhteessa, jolloin lähteenä ovat esimerkiksi luotettavuus, resurssien hallinta tai mahdollisuus palkita tai rangaista. Vuorovaikutussuhteessa kehittynyt valta koetaan usein oikeutetummaksi ja vaikuttaa todennäköisemmin osapuolten väliseen suhteeseen. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 316.) Vaikka esimiehellä on lähtökohtaisesti suhteessa alaiseen ulkoisista tekijöistä kumpuavaa valtaa, voivat sekä alainen että esimies saavuttaa valtaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Vallan jakautuminen vuorovaikutussuhteessa vaikuttaa olennaisesti suhteeseen ja siihen millaiseksi viestintä suhteessa muodostuu. Vuorovaikutussuhteet voidaan jakaa *symmetrisiin* ja *asymmetrisiin* suhteisiin. Organisaatiokontekstissa vertikaaliset suhteet ovat potentiaalisesti symmetrisiä suhteita ja ne perustuvat käsitykseen tasa-arvosta (Ruben & Stewart 2006, 265; Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 287). Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on puolestaan lähtökohtaisesti asymmetrinen, koska esimiehellä on lähtökohtaisesti alastaan enemmän valtaa vaikuttaa muun muassa resursseihin ja päätöksiin (Ruben & Stewart 2006, 265).

Asymmetrisenkin suhteen kohdalla olennaista on vuorovaikutussuhteen osapuolten tyytyväisyys suhteen asymmetriaan. Burgoonin Hunsakerin ja Dawsonin (1994) mukaan *komplementaariset suhteet* ovat vuorovaikutussuhteita, joissa toinen osapuoli dominoi tai pyrkii saamaan kontrollia suhteessa ja toinen alistuu tai hyväksyy alistuvan roolin. Toimivat komplementaariset suhteet koetaan harmonisiksi ja toiminnan koordinoiminen on sujuvaa. Erityisesti suhteet, joissa dominoivalla henkilöllä on asiantuntijavaltaa, ovat opettavaisia alistuvammalle henkilölle. Ihmiset kuitenkin hyväksyvät komplementaarisia suhteita monesta syystä, esimerkiksi toisen osapuolen vallasta palkita tai rangaista, dominoivan osapuolen asiantuntijuuden tai suhteen toimivuuden vuoksi. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 285–286.)

On havaittu, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt muun muassa tekevät enemmän aloitteita viestiä muiden kanssa kuin alemmassa asemassa olevat. Korkeammassa asemassa olevat käyttävät myös vaikutusvaltaa muihin useammin ja onnistuneemmin

sekä vastustavat muiden vaikuttamispyrkimyksiä useammin kuin alemmassa asemassa olevat. Burgoonin, Hunsakerin ja Dawsonin (1994, 318) mukaan on syytä uskoa, että suhteen kehittyessä vuorovaikutus perustuu vähemmän ulkoiseen asemaan ja suhteessa syntyy omia käytössääntöjä, jolloin myös formaalin statuksen merkitys vuorovaikutukseen vähenee. Kuusela (2010) on kuvannut väitöstyössään keskijohdon kokemuksia johtamiseen liittyvistä valtatilanteista kaksoisroolin näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että valtaa voivat käyttää sekä esimiehet alaisiinsa, alaiset esimiehiinsä että kollegat toisiinsa.

Tässä työssä valtaa tarkastellaan vuorovaikutussuhteen ominaisuutena ja vastavuoroisena ilmiönä. Esimiehellä voi siis olla valtaa vain suhteessa alaiseen, ja alainen voi joko noudattaa tai vastustaa esimiehen vallankäyttöä. Myös alaisella voi olla valtaa suhteessa esimieheen.

### **Vallan perustat**

Yksi yleisimmin käytetyistä vallan jaoista pohjaa Frenchin ja Ravenin työhön. Heidän tekemänsä jako pohjautuu tutkimuksiin, joissa valtaa tarkastellaan dyadissa eli kahdenvälisessä suhteessa. Keskiössä ei siis ole ainoastaan vallan lähde vaan myös sen kohde. French ja Raven tunnistivat viisi yleistä ja olennaista vallan lajia: *palkitsemisvalta* (reward power), *pakottamisvalta* (coercive power), *legitiimi valta* (legitimate power), *referenssivalta* (referent power) ja *asiantuntijavalta* (expert power). (kts. mm. Hackman & Johnson 2009; Northouse 2007.) Raven on lisännyt viisijakoon myöhemmin kuudennen kohdan, *tietovallan* (information power) (Berger 1985, 443).

Vallan perustat eroavat toisistaan siinä, miten sosiaalinen muutos laitetaan käytäntöön, kyseisen muutoksen pysyvyydessä, sekä siinä miten kukin perusta saavutetaan, ja miten sitä pidetään yllä (Raven, 2008, 2). Sekä pakottamisvallan että palkkiovallan tuottamat muutokset ovat sosiaalisesti riippuvaisia, sillä totteleminen liittyy suoraan vallan käyttäjän toimintaan - joko luvattuun palkkioon tai uhattuun rangaistukseen. Nämä vallan perustat eroavat muista myös siinä, että ne vaativat jatkuvaa valvontaa. Vallan kohde ei todennäköisesti noudata agentin määräyksiä, jos hän ei usko agentin pystyvän valvomaan, onko hän noudattanut käskyä. (Raven, 2008, 2.) Pakottamisvallan ja palkkiovallan

aiheuttamat muutokset vallan kohteessa ovat pinnallisia, eikä muutosta henkilön asenteissa, uskomuksissa tai arvoissa tapahdu (Bruins 1999, 3).

Pakottamisvalta perustuu mahdollisuuteen määrätä rangaistuksia tai antaa negatiivista palautetta. Pakottamisvallan muodot vaihtelevat palkan tai työtehtävien muutoksista fyysisen voiman käyttöön. Pakottamisvalta on tehokkaimmillaan silloin kuin vallan kohteet ovat tietoisia odotuksista ja mahdollisista rangaistuksista. (Hackman & Johnson 2009, 137–139.) Rangaistuksen uhkan on oltava todellinen ja vallan kohteen kannalta merkittävät, jotta pakkovaltaa noudatetaan. Pakottamisvallan käyttäminen on hankalaa ja se johtaa usein ei-toivottuihin tuloksiin, kuten vihaan, vastustukseen ja huonoihin tunteisiin agenttia kohtaan. (Yukl 2006, 152–153; Raven 2008, 2.)

Palkitsemisvalta perustuu joko konkreettisiin palkkioihin kuten rahaan tai muihin etuuksiin tai aineettomiin palkkioihin kuten tukeen, ylennykseen tai statukseen (Hackman & Johnson 2009, 141; Yukl 2006, 151). Palkitsemisvalta on osittain formaaliin asemaan ja sen mukanaan tuomaan kontrolliin liittyvää, mutta vielä tärkeämpää on kohteen käsitys henkilön luotettavuudesta resurssien ja palkintojen jakajana. Vertaissuhteissa palkitsemisvalta liittyy usein riippuvuuteen toisesta henkilöstä resurssien, tiedon tai avun suhteen. Alaisilla on harvoin palkitsemisvaltaa esimiestensä suhteen. (Yukl 2006, 151–152)

Palkitsemisvalta luo enemmän myöntyvyyttä kuin sitoutumista, eikä sen avulla yleensä saavuteta parasta mahdollista työpanosta. (Yukl 2006, 151–152.) Toisaalta vallan kohteen palkkioihin liittämät positiiviset tunteet saattavat johtaa muutosten parempaan hyväksymiseen ja siihen, että kohde pitää agentista enemmän (Raven 2008, 3).

Pakottamisvalta ja palkkiovalta nähtiin alun perin impersonaalisina uhkina (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998, 3). Palkkiot ajateltiin esimerkiksi rahallisiksi palkkioiksi tai ylennykseksi, ja uhkat puolestaan fyysisiksi uhkiksi kuten erottamisen uhaksi tai sakoiksi. Tämä jaottelu jätti kuitenkin huomiotta vuorovaikutussuhteen henkilökohtaisen tason: arvostamamme ihmisen hyväksyntä tai toisaalta paheksunta voi toimia voimakkaana vallan keinona. (Raven 2008, 4.)

Ravenin myöhemmin esittämä interpersonaalinen valta/vuorovaikutus -malli (interpersonalpower/interactionmodel, IPIM) erottaa toisistaan *impersonaalisen* ja *henkilökohtaisen* pakko- ja palkkiovallan. Henkilökohtainen pakkovalta on uhka siitä, että agentin hyväksyntä tai vallan kohteesta pitäminen on riippuvaista käskyjen noudattamisesta. Henkilökohtainen palkkio sen sijaan on lupaus hyväksynnästä tai pitämisestä, mikäli kohde noudattaa agentin käskyjä. (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998, 3.)

Legitiimi valta, asiantuntijavalta ja referenttivalta, ovat sosiaalisesti riippuvaisia kuten palkkio- ja pakottamisvalta, mutta eroavat näistä vallan perustoista siinä, että valvomien ei ole tarpeellista niiden noudattamisen varmistamiseksi. (Raven 2008, 3.) Valvonta on tarpeetonta, koska nämä kolme vallan perustaa johtavat kohteen sisäiseen hyväksyntään (Bruins 1999, 3).

Legitiimi valta on asemaan liittyvää valtaa, jota esimerkiksi poliiseilla, opettajilla ja vanhemmilla on. Esimiehen legitiimi valta saa alaiset noudattamaan annettuja työtehtäviä, mutta alaiset saattavat vastustaa esimerkiksi ylimääräisten tehtävien suorittamista. (Hackman & Johnson 2009, 141.) Legitiimi valta kumpuaa vallan kohteen kokemuksesta, että agentilla on oikeus vaatia muutosta käytöksessä ja hänen omasta velvollisuudestaan noudattaa agentin käskyjä. Esimerkiksi alainen saattaa perustella esimiehen legitiimiä valtaa sillä, että alaisen tulee noudattaa esimiehen käskyjä. (Raven 2008, 3.)

Legitiimejä sääntöjä noudattavat todennäköisimmin organisaatioon vahvasti sitoutuneet työntekijät ja henkilöt joille auktoriteettien ja lakien noudattaminen on sisäsyntyistä. Lisäksi formaalin auktoriteetin hyväksymiseen vaikuttaa johtajan aseman legitimitetti. (Yukl 2006, 149–150.)

Ravenin interpersonaalisen valta/vuorovaikutus -mallin myötä myös legitiimi valta jaettiin neljään kategoriaan: *legitiimi asemavalta* (position power), *legitiimi vastavuoroisuus* (legitimate reciprocity), *legitiimi oikeudenmukaisuus* (legitimate equity) ja *legitiimi riippuvuus/velvollisuus* (legitimate dependence/responsibility). (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998, 4; Raven 2008, 4.)

Legitiimi asemavalta on ilmeisin legitiimin vallan muodoista ja lähimpänä legitiimin vallan alkuperäistä määritelmää. Legitiimi asemavalta voi olla lähtöisin joko muodollisesta tai informaalista sosiaalisesta rakenteesta, jossa koemme että meidän tulee totella itseämme korkeammassa asemassa olevia henkilöitä. Legitiimi vastavuoroisuus sen sijaan on velvollisuuden tunnetta vastata toisen henkilön tekemään palvelukseen vastapalveluksella. (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998; Raven 2008.)

Legitiimi oikeudenmukaisuus perustuu kompensatioon joko ahkeruudesta tai koetusta vääryydestä (Raven 2008, 4.) Raven, Schwarzwald ja Koslowsky (1998) käyttävät legitiimin riippuvuuden käsitettä ja Raven (2008) legitiimin velvollisuuden käsitettä kuvaamaan valtaa, joka perustuu sosiaaliseen vastuuseen auttaa henkilöä, joka on avun tarpeessa.

Asiantuntijavalta on seurausta kohteen uskosta siihen, että agentilla on parempi näkemys tai parempaa tietoa siitä, millainen käytös jossain tilanteessa on sopivinta (Raven, 2008, 3). Asiantuntijavalta, toisin kuin legitiimi valta, perustuu siis yksilön ominaisuuksiin. Asiantuntijuus on valtaa, koska sen avulla agentti voi tarjota tarvittua informaatiota ja taitoja. Asiantuntijavaltaan liittyvät koulutuksen ja erityisosaamisen lisäksi olennaisesti myös käytännön tiedot ja taidot. (Hackman & Johnson 2009, 141.)

Asiantuntijavaltaa voi olla sekä alaisten, vertaisten että esimiesten suhteen, mutta vain jos muut ovat riippuvaisia henkilön asiantuntijuudesta. Mitä tärkeämpi asiantuntijuutta omaavan panos on tehtävän suorittamiseksi, sitä enemmän hänellä on valtaa. (Yukl 2006, 155.) Asiantuntijavallassa olennaista on kohteen käsitys agentin osaamisesta ja kokemuksesta; alainen on valmis noudattamaan kokeneena pitämänsä esimiehen käskyjä vaikka ei ymmärtäisi miksi kyseisessä tilanteessa on tarpeen toimia hänen määräämälleen tavalla. (Raven, 2008, 3.)

Referenssivallalla viitataan henkilökohtaiseen arvostukseen. Voidaan puhua jopa roolimallivallasta (rolemodel power) eli vallasta joka syntyy kiintymyksen, kunnioituksen ja arvostuksen tunteista. Referenssivalta syntyy yleensä ajan myötä ja vaatii ylläpitoa. (Hackman & Johnson 2009, 141–142.) Keskiössä on kohteen henkilökohtainen identifiointi agenttiin. Kohde näkee agentin mallina, jonka toiveiden mukaisesti pyrkii toimi-



maan, ja jonka käytöstä hän pyrkii jäljittelemään. Kohde saa siis tyydytystä toimiessaan ihailmansa henkilön toiveiden mukaisesti. (Raven 2008, 3; Yukl 2006, 153.)

Referenssivaltaa voi lisätä osoittamalla luottamusta ja kunnioitusta, mutta pohjimmiltaan referenssivallassa on kyse henkilön luonteesta ja rehellisyydestä. Referenssivallan käyttämistä esimies-alaisuudessa rajoittaa suhteen luonne; liian suuret tai usein esitetyt vaatimukset, jotka perustuvat ainoastaan henkilökohtaiseen arvostukseen, saattavat heikentää suhdetta ja vähentää esimiehen valtaa. (Yukl 2006, 153–155.)

Tietoon perustuva valta eroaa muista vallan perustoista siinä, että se ei ole riippuvaista agentin persoonasta tai agentin ja vaikuttamisen kohteen välisestä suhteesta. Tietovalta perustuu puhtaasti tiedon koettuun relevanssiin ja validiteettiin, ja sen vaikutukset ovat pysyviä muutoksia kohteen asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. (Bruins 1999, 3.)

Tietovalta perustuu agentin kykyyn selittää alaiselle, miten hän voisi tehdä työnsä paremmin tai tehokkaammin niin, että alainen ymmärtää ja sisäistää syyt toimia toisin, ja sitä myötä muuttaa käytöstään. Tietovalta perustuu siis vallan kohteen kognitiiviseen muutokseen. Tietovallan aikaansaamaa muutosta vaikuttamisen kohteessa kutsutaan sosiaalisesti riippumattomaksi muutokseksi. Tietovallan kohteessa aikaan saamat muutokset käytöksessä ovat pysyviä, ja tietovalta eroaa asiantuntijavallasta juuri siinä, että kohde tietää syyt käytöksen taustalla. Vallan kohde ei kuitenkaan välttämättä tiedosta agentin olleen tapahtuneen muutoksen takana. (Raven 2008, 2–3.)

Yukl (2006) on tehnyt koontia tietovallan käsitteellisistä. Tietovallalla tarkoitetaan sekä pääsyä keskeiseen tietoon että mahdollisuutta kontrolloida tiedon jakamista muille. Asema vaikuttaa olennaisesti siihen millaiseen tietoon organisaation tietoverkossa henkilö pääsee käsiksi, joten esimiehillä on usein hallussaan tietoa joka ei ole saatavilla alaisille. Esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa tiedon kulkuun ja muokata tietoa voivat toimia keinona lisätä asiantuntijavaltaa ja alaisten riippuvuutta. Tiedon kontrolloiminen mahdollistaa myös omien virheiden peittämisen. Tiedon kontrolloiminen voi toisaalta toimia myös alaisten keinona vaikuttaa esimieheen ja hänen päätöksiinsä sekä keinona saada lisää vastuuta. Tietovalta mahdollistaa alaiselle omien saavutusten suurentelemisen, virheiden peittelemisen ja oman asiantuntijuuden liioittelemisen. (Yukl 2006, 157.)

Podsakoff ja Schriesheimin (1985) aiempaa tutkimusta kokoavan artikkelin mukaan asiantuntijavalta ja legitiimi valta ovat merkittävien syy esimiehen käskyjen noudattamiseen, kun taas referenssivallan vaikutukset alaisten käytökseen ovat lievempiä. Palkitsemisvalta on tutkimusten perusteella suhteellisen heikko syy ja pakkovalta on kaikkien tutkimusten mukaan vähiten merkittävä syy noudattaa esimiehen määräyksiä.

Kaiken kaikkiaan tutkimukset vaikuttavat osoittavan, että asiantuntijavalta ja referenssivalta vaikuttavat positiivisesti muun muassa alaisten työsuorituksiin ja tyytyväisyyteen sekä työtä että esimiestä kohtaan. Muiden vallan lajien kohdalla Podsakoffin ja Schriesheimin tarkastelemissa tutkimuksissa ei positiivista yhteyttä näiden tekijöiden välillä löydetty. (Podsakoff & Schriesheim, 1985.)

Northousen (2007, 7) mukaan organisaatioissa on kahdenlaista valtaa: *asemavaltaa* (position power) ja *henkilökohtaista valtaa* (personal power). Asemavalta viittaa nimensä mukaisesti niin kutsuttuun hierarkkiseen valtaan eli esimerkiksi organisaatioaseman mukaan tuomaan valtaan. Henkilökohtaisella vallalla viitataan alaisista kumpuavaan valtaan, jossa esimiehen vaikutusvallan lähteenä on alaisten käsitys esimiehestä esimerkiksi osaavana henkilönä ja miellyttävänä ihmisenä. (Northouse 2007, 7.) Vallan jakautumiselle asemavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan on saatu myös empiirisiä todisteita (Yukl & Falbe 1991).

Frenchin ja Ravenin vallan tyypit voidaan jakaa sen mukaan, ovatko ne henkilökohtaista vai asemavaltaa. Legitiimi valta, palkitsemisvalta, pakottamisvalta ja tietovalta perustuvat asemaan, kun taas referenssivalta ja asiantuntijavalta perustuvat henkilökohtaiseen valtaan. Toisaalta henkilökohtaiset ja asemaan liittyvät tekijät ovat niin läheisesti yhteyksissä, että niiden erottaminen toisistaan on usein hankalaa. (Yukl 2006, 149.)

Vallan perustat on tutkimuksessa liitetty myös esimiehen johtamistyyliin. Muun muassa Conger ja Kanungo (1987) ja myöhemmin Atwater ja Yammarino (1996) ovat havainneet transaktionaalisen johtamiskäytännön yhteyden asemavaltaan, erityisesti legitiimiin valtaan ja palkkiovaltaan sekä transformatiivisen johtamistyylin yhteyden henkilökohtaiseen vallan perustoihin eli referenssivaltaan ja asiantuntijavaltaan.

Vallan perustojen on havaittu jakautuvan myös koviin ja pehmeisiin. Kovat vallan perustat ovat legitiimi vastavuoroisuus, impersonaalinen pakkovalta, legitiimi oikeudenmukaisuus, impersonaalinen palkkiovalta, impersonaalinen palkkiovalta ja legitiimi asemavalta. Pehmeät vallan perustat ovat asiantuntijavalta, referenttivalta, tietoon perustuva valta, legitiimi riippuvuus sekä henkilökohtainen palkkiovalta. (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998.)

Frenchin ja Ravenin alkuperäistä jakoa on myös pidetty riittämättömänä. Yuklin (2006, 158) mukaan asemavallan alle kuuluu Frenchin ja Ravenin määrittelemien vallan perustojen lisäksi *ekologinen valta* (ecological power). Ekologinen valta on esimiehen epäsuoraa vaikuttamista alaisiin esimerkiksi työn organisoinnin ja fyysisen työympäristön muutosten kautta. Ekologiseen valtaan kuuluu myös organisaatiokulttuuriin eli jaettuihin normeihin ja arvoihin vaikuttaminen. Organisaatiokulttuuri saattaa toimia myös esteenä johtajan mahdollisuuksille vaikuttaa alaisiinsa. Tällaisessa tilanteessa esimiehen vaikutusmahdollisuudet ovat heikot, sillä vahvan organisaatiokulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja hidasta. (Yukl 2006, 158–159.) Ekologisen vallan ja tietovallan lisäksi alkuperäiseen taksonomiaan on ehdotettu empiirisen tutkimuksen perusteella lisättäväksi myös *suostuttelua* (persuasiveness) (Yukl & Falbe 1991).

Frenchin ja Ravenin jako vallan perustoihin tarjoaa mahdollisuuden usein hyvin abstraktienkin määritelmien tarkastelemiseen konkreettisemmalla tasolla. Vallan perustojen kautta vallan tarkastelemiseen esimies-alaisuhteissa saadaan myös lisää syvyyttä, sillä niissä on mukana sekä vahvasti formaaliin organisaatioasemaan liittyviä perustoja, kuten legitiimi valta ja palkkiovalta, että vahvasti yksilöön liittyviä perustoja, kuten referenssi-valta. Vaikka esimiehellä organisaation muodolliseen hierarkiaan pohjautuen on potentiaalista valtaa vaikuttaa alaisiin, eivät kaikki vallan perustat välttämättä ole esimiehen käytössä. Saatavilla olevat strategiat saattavat vaikuttaa merkittävästi sekä esimiehen käskyjen noudattamiseen että esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen.

## **2.2 Teoreettisia lähestymistapoja vallan tarkasteluun**

Tässä luvussa esitellään neljä teoreettista lähestymistapaa vallan tarkasteluun. Ensimmäinen lähestymistapa on interpersonaalisen vaikuttamisen valta/vuorovaikutus -malli, jossa syvennetään vallan perustojen taustalla olevaa vallankäytön prosessia. Kahdessa seuraavassa teoreettisessa lähestymistavassa, sosiaalisen vaihdannan teoriassa ja johtaja-alaisuuden vaihdannan teoriassa, valtaa tarkastellaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen kautta. Neljäs näkökulma, kriittinen teoria, puolestaan liittää vallan käsitteen laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin.

### **2.2.1 Interpersonaalisen vaikuttamisen valta/vuorovaikutus -malli**

Interpersonaalisen vaikuttamisen valta/vuorovaikutus -malli (power/interaction model of interpersonal influence, IPIM) tarkastelee vaikuttamista ja vallankäyttöä prosessina, joka alkaa vaikuttamisen ja vallankäytön motiiveista, siirtyen valtastrategioiden valinnan kautta alustaviin valtaperustojen käyttämisen keinoihin ja tapaan, jolla valtastrategiaa käytetään. Malli tarkastelee myös muutoksia vaikuttamisen kohteessa, tai niiden puutosta, jälkivaikutuksia sekä käsitysten ja tulevaisuuden valintojen sopeuttamista näiden vaikutusten pohjalta. (Raven 2008, 5.)

Mallissa kuvataan yksityiskohtaisemmin kuutta vallan perustaa, jotka on avattu edellä, mutta sen merkittävin lisä Frenchin ja Ravenin esittämään alkuperäiseen malliin on nimenomaan vallan ja vaikuttamisen prosessin dynaaminen kuvaaminen. Mallin keskiössä on agentin tietoinen päätöksenteko vaikuttamispyrkimyksissä. (Bruins 1999, 3.)

Vaikuttamisen motiivit ovat yleensä melko itsestään selviä: henkilö haluaa vaikuttaa toiseen saavuttaakseen jonkin päämäärän tai haluamansa lopputuloksen. Eri henkilöt kuitenkin valitsevat erilaisia vaikuttamisen strategioita. Valintaan vaikuttavat monet agentin henkilökohtaiset tekijät kuten persoonallisuus, kokemukset, arvot ja tavat. Valtastrategioiden valintaan vaikuttavat lisäksi konteksti, agentin käsitykset vaikuttamisen kohteesta sekä se, miten hän ajattelee vaikuttamisen kohteen näkevän itsensä. (Raven 2008, 6.)

Tiettyjen strategioiden ajatellaan olevan tehokkaampia tietyn henkilön kanssa, mutta myös tunteet henkilöä kohtaan saattavat vaikuttaa strategian valintaan. Esimerkiksi esimies ei välttämättä käytä kovia strategioita pitämäänsä alaista kohtaan vaikka ne olisivat jossain tilanteessa tehokkaimpia. Samalla tavalla vahva negatiivinen tunne alaista kohtaan saattaa johtaa kovien strategioiden käyttämiseen. (Raven 2008, 6.)

Kolme keskeisintä motiivia valtastrategian valitsemiselle ovat vallantarve (need for power), yhteydentarve (need for affiliation) ja saavutustentarve (need for achievement). Valtaa tavoitteleva esimies käyttää todennäköisemmin impersonaalista pakkovaltaa ja legitimiä asemavaltaa, kun taas vahva tarve yhteyteen alaisten kanssa johtaa todennäköisimmin referenssivallan ja henkilökohtaisen palkkiovallan suosimiseen. Saavutustentarve saattaa johtaa asiantuntijavallan ja tietovallan käyttämiseen. (Raven 2008, 6.)

Eri vaikuttamisstrategioihin liittyy erilaisia etuja ja haittoja, joita agentti myös punnitsee strategiaa valitessaan. Esimerkiksi tietovalta on monessa tilanteessa suositeltava strategia, mutta vie paljon aikaa. Pakkovalta taas voi olla tehokasta, mutta vaatii valvontaa ja saattaa johtaa vaikuttamisen kohteen vihamielisyyteen. Referenssivalta saattaa vähentää henkilön legitimiä valtaa ja asiantuntijavaltaa. Eri strategiat vaativat myös erilaista valmistelua: tietovallan käyttäminen saattaa edellyttää taustatietojen hankkimista, referenssivallan kannalta on tärkeää luoda hyvä suhde alaisiin ja vahvistaa yhteenkuuluvuudentunnetta alaisten kanssa, kun taas pakkovaltan ja palkkiovallan kannalta on olennaista osoittaa, että seuranta on tehokasta. (Raven 2008, 7.)

Malli kuvaa myös vaikuttamispyrkimysten mahdollisia seurauksia, kuten muutoksia agentin motiiveissa vaikuttaa kohteeseen, käsitystä käytettävissä olevista vallan perustoista sekä tunteista ja käsityksistä itseä ja kohdetta kohtaan (Bruins 1999, 3). Vaikuttamispyrkimysten onnistuminen ei riipu ainoastaan siitä onko kohde muuttanut käytöstään toivotulla tavalla. Agentti arvioi esimerkiksi onko kohde hyväksynyt muutoksen henkilökohtaisesti, ja miten vaikuttamisyritys on vaikuttanut kohteen käsityksiin agentista. (Raven 2008, 8.)

Epäonnistuneen vaikuttamisyrityksen jälkeen on todennäköistä, että agentti yrittää uudestaan. Motivaatio vaikuttamiselle saattaa epäonnistuneen yrityksen jälkeen muuttua

puhtaasti ulkoisesta, tehtäväorientoituneesta tavoitteesta, henkilökohtaisempaan tavoitteeseen. Toisen vaikuttamisyrityksen taustalla saattaa olla ulkoisen tavoitteen saavuttamisen lisäksi tavoite rangaista kohdetta tottelemattomuudesta. (Raven 2008, 8.)

Vaikuttamispyrkimykset vaikuttavat myös kohteeseen monella tapaa. Ulkoisen noudattamisen tai sisäisen hyväksynnän ohella vallan käyttäminen vaikuttaa muun muassa kohteen käsityksiin itsestä ja agentista sekä muuttaa valtasuhdetta. (Bruins 1999, 4.) Kohteella voi olla erilaisia motiiveja hyväksyä tai olla hyväksymättä itseensä kohdistettua valtaa. Osa näistä tekijöistä on henkilökohtaisia, kuten itsenäisyyden tai vallan tarve ja suhtautuminen agenttiin. Samalla tavalla kuin agentti voi käyttää valtaa vääristä syistä, kohde voi vastustaa sitä epärationaalisin perustein. (Raven 2008, 8.)

Valta ja vaikuttaminen ovat riippuvaisia molemmista suhteen osapuolista sekä vaikuttavat molempiin osapuoliin ja heidän käsityksiinsä itsestään ja toisistaan. Huomionarvoista on myös, että molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat pyrkiä vaikuttamaan toisiinsa samanaikaisesti. (Raven 2008, 8–9.)

### **2.2.2 Sosiaalisen vaihdannan teoria**

Sosiaalisen vaihdannan teorioiden keskiössä on vuorovaikutussuhteen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus määritellään vertailemalla vuorovaikutuksen osapuolten panostuksen ja palkkioiden suhdetta. Mitä suurempi ero tässä suhteessa henkilöiden välillä on, sitä epätasa-arvoisemmaksi suhde koetaan. (Burgoon, Hunsaker & Dawson 1994, 296–297.) Ihmisen toimintaa ajatellaan ohjaavan sekä oman edun tavoittelun (self-interest) että keskinäisen riippuvuussuhteen (interdependence). Vaikka oman edun tavoittelemisen usein tarkoittaa omien hyötyjen maksimoimista muiden kustannuksella, on joissain tilanteissa oman edun mukaista tehdä yhteistyötä ja kompromisseja. Lisäksi vuorovaikutuksessa painavat muun muassa käsitykset oikeudenmukaisuudesta ja reiludesta. Keskinäisellä riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutussuhteen osapuolten saamat palkkiot ovat aina riippuvaisia toisen panoksesta. (Stafford 2008, 378.)

Sosiaalinen vaihdanta perustuu resurssien antamiseen ja vastaanottamiseen. Resurssit ovat palkkiota kun niistä saadaan mielihyvää ja kustannuksia kun niistä aiheutuu esimerkiksi ahdistusta, häpeää tai fyysistä tai psyykkistä rasitusta. Suhteesta saatujen palk-

kioiden konkreettisuus ja henkilökohtaisuus vaihtelee: esimerkiksi rakkaus on hyvin abstraktia ja henkilökohtaista kun taas raha on todella konkreettista mutta ei henkilökohtaista. Ihmiset ovat tyytyväisimpiä vaihdettaessa samankaltaisia palkkioita ja suhteen tyyppi vaikuttaa todella paljon siihen millaista resurssien vaihtaminen on. (Stafford 2008, 379–381.)

Viestintä nähdään sosiaalisen vaihdannan teoriassa sekä keinona, jonka kautta vaihdannasta neuvotellaan, että joissain tapauksissa vaihdannan kohteena eli resurssina. Resurssinäkökulmasta esimerkiksi kohteliaisuus voi olla palkinto vuorovaikutussuhteessa, kun taas loukkaavat kommentit voivat olla suhteen kustannus. (Stafford 2008, 384.) Organisaatiokontekstissa sosiaalisen vaihdannan teoriaa on käytetty muun muassa selittämään prosessia, jossa esimies saa ja menettää valtaa ajan kuluessa vastavuoroisessa vaikuttamisessa alaisten kanssa. (Yukl 2006, 158.)

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan johtajan saama status ja valta ryhmässä riippuvat siitä, millaiseksi ryhmä arvioi henkilön potentiaalisen panoksen ryhmän eteen suhteessa muihin henkilöihin. Esimerkiksi pääsy tietoon ja erityiset taidot lisäävät vaikutusvaltaa. Onnistuneet ratkaisut vahvistavat ryhmän luottamusta johtajan osaamiseen, mikä nostaa johtajan statusta ja lisää hänen vaikutusvaltaansa ryhmässä. Päinvastaisesti, epäonnistuneet päätökset heikentävät johtajan asemaa ja liikkumavaraa. Vaikutus on erityisen negatiivinen, jos ongelmat johtuvat johtajan epäpätevyydestä tai huonosta harkintakyvystä. Johtajan saaman vaikutusvallan ja statuksen lisääntymisen myötä myös odotukset johtajaa kohtaan kasvavat. Tällöin myös epäonnistumisesta aiheutuva statuksen menetys on suurempi. (Yukl, 2006, 158–159.)

Sosiaalisen vaihdannan teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että siinä painotetaan vahvasti asiantuntijavaltaa ja auktoriteettia, ja jätetään huomioimatta muut vallan tyypit (Yukl 2006, 159).

Emersonin *valta-riippuvuusteoria* (power-dependence theory) on yksi sosiaalisen vaihdannan teorian merkittävimmistä kehitelmistä. Emersonin mukaan valta on aina sosiaalisen suhteen, ei yksilön, ominaisuus. Sosiaalisia suhteita kuvastaa keskinäinen riippuvuus, mikä tarkoittaa sitä, että molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat ainakin

jossain määrin riippuvaisia toisistaan. Samaan aikaan molemmilla osapuolilla on mahdollisuus myöntää tai kieltää, tai edistää tai estää, toista osapuolta saavuttamasta tyydytystä asiassa, josta tämä on riippuvainen. Riippuvuus toiseen henkilöön syntyy sekä motivaatiosta toisella tarjolla oleviin tavoitteisiin että siitä ovatko nämä tavoitteet saavutettavissa muiden kanavien kautta, useimmin muiden sosiaalisten suhteiden kautta. Riippuvuuden motivationaaliset perustat voivat olla hyvin erilaisia: henkilö voi olla riippuvainen esimerkiksi taloudellisesti tai riippuvainen toisen ystävydestä. (Emerson 1962.)

Vallan keskiössä onkin Emersonin mukaan juuri riippuvuus: valta on siis potentiaalia, jolla henkilö A voi voittaa B:n vastustuksen. Emersonin mukaan valta ei ole nähtävissä kaikessa henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, vaan valtaa käytetään ainoastaan silloin, kun henkilö A tekee vaatimuksen, joka on B:n halujen vastainen. Valta on siis vastustusta, joka voidaan voittaa. Emerson esittää vallan yhtälönä, jossa A:n valta B:tä kohtaan on yhtenevä B:n riippuvuuteen A:sta. (Emerson 1962.) Henkilöllä voi siis olla potentiaalista valtaa toista henkilöä kohtaan, mutta hän voi myös valita olla käyttämättä valtaansa.

Lähtökohtana valta-riippuvuusteorialle on vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuus. Vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat olla riippuvaisia toisistaan hyvin erilaisissa asioissa. Suhde voi olla vallan ja riippuvuuden suhteen tasapainoinen tai epätasapainoinen. Vallan tasainen jakautuminen ei kuitenkaan neutraloi tai poista vallan olemassaoloa suhteessa. Valtaepätasapaino syntyy, kun riippuvuus suhteessa ei jakaudu tasaisesti. Riippuvuuden epätasainen jakautuminen vaikuttaa suhteen koheesioon. Epätasapainoinen suhde on epävakaa, koska se kannustaa vallankäyttöön, mikä puolestaan johtaa kustannusten vähentämiseen (cost reduction) ja tasapainottaviin toimenpiteisiin (balancing operations). (Emerson 1962.)

Kustannuksilla Emerson tarkoittaa toisen henkilön vaatimuksiin suostumista, ja kustannuksia voidaan vähentää monella tapaa. Yleisellä tasolla kustannusten vähentäminen edellyttää arvojen (henkilökohtaisten, sosiaalisten tai taloudellisten) muutoksen prosessia, jolloin vallassa olevan vaatimusten noudattaminen ei ole yhtä kivuliasta. Kustannusten vähentäminen ei kuitenkaan välttämättä vaikuta suhteen epätasapainoon. Tasapainottavia toimenpiteitä ovat 1) vetäytyminen eli heikommassa asemassa oleva vähentää mo-



tivationaalista sitoutumistaan suhteeseen, 2) verkoston laajentaminen eli vaihtoehtoisten lähteiden luominen päämäärien saavuttamiseen, 3) statuksen antaminen eli valta-asemassa olevan lisääntynyt motivationaalinen sitoutuminen sekä 4) liittoutumien luominen eli valta-asemassa olevalta vähennetään pääsyä suhteen ulkopuolisiin lähteisiin päämääriensä saavuttamisessa. (Emerson 1962; Emerson 1964.)

Vallan käyttäminen saattaa siis johtaa siihen, että toisen osapuolen motivationaalinen sitoutuminen suhteeseen vähenee. Riippuvuuden kieltäminen etäännyttää vuorovaikutussuhteista, joissa valta on jakautunut epätasaisesti oman edun vastaisesti. Vallan epätasapaino saattaa tasoittua myös valtaverkoston avulla (power network): kahden henkilön välinen valtasuhde on Emersonin mukaan aina koko verkoston funktio. Uusien jäsenten tuominen verkostoon, eli pidennetty verkosto saattaa tasoittaa valtasuhdetta. Suljetun verkoston luominen eli uusien siteiden syntyminen verkoston sisällä puolestaan saattaa tasapainottaa koko verkoston toimintaa. (Emerson 1962.)

Liittoutumien luominen tasoittaa valtaepätasapainoa lisäämällä heikommassa asemassa olevan valtaa, toisin kuin verkoston luominen, joka vähentää valta-asemassa olevan valtaa. Liittoutumat voivat olla sekä kahden henkilön välisiä suhteessa kolmanteen, että ryhmästä kumpuavia. Heikommassa asemassa olevan valta voi lisääntyä suhteessa myös siten, että valta-asemassa olevan motivationaalinen sitoutuminen lisääntyy. Useimmiten tämä tapahtuu antamalla valta-asemassa olevalle tunnustusta statuksestaan, esimerkiksi egoa tyydyttämällä (ego-gratification) tai taloudellisella edulla. (Emerson 1962.)

Valta-riippuvuusteoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman esimies-alaisuuden tarkasteluun, sillä teorian perusajatuksena on, että valta määrittyy vuorovaikutussuhteen ominaisuuksien perusteella, ei yksilöiden ominaisuuksien. Ala

### **2.2.3 Johtaja-alaisuuden vaihdantateoria**

Vertical dyad linkage (VDL) -teorialla on ollut suuri vaikutus johtamisen ja esimies-alaisuuden tutkimukseen. Graenin ja hänen tutkimusryhmänsä 70-luvulla esittämä teoria kyseenalaistaa alaisen passiivisen roolin ja oletuksen siitä, että esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla. Teorian keskiössä on molemminpuolisen vaikuttamisen prosessi vertikaalisuhteissa, joissa toisella henkilöllä on suoraa auktoriteettia toi-

seen (Yukl 2006, 117). VDL-teoria nimettiin myöhemmin johtaja-alaisuuden vaihdantateoriaksi (leader-member exchange theory) eli LMX-teoriaksi. (Sias 2009, 22.)

Johtaja-alaisuuden vaihdantateoria keskittyy esimiehen ja alaisen kahdenväliseen vuorovaikutussuhteeseen. Monissa teorioissa johtajuus nähdään esimiehen samanlaisena toimintana kaikkia alaisiaan kohtaan, kun taas LMX-teoriassa kiinnitetään huomiota esimiehen erilaiseen suhteeseen jokaisen alaisensa kanssa. (Northouse 2004, 147)

LMX-teoria muodostikin uudenlaisen käsityksen esimies-alaisuudesta vastavuoroisena; LMX-teoria oli ensimmäinen teoria, jossa alaisen rooli esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa nähtiin aktiivisena. Teorian mukaan sekä esimies että alainen vaikuttavat esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen. (Sias 2009, 24.) Lähtökohtana on, että johtaja ja alainen määrittelevät yhdessä alaisen roolin. Suhteen kehittymiseen vaikuttaa muun muassa alaisen kompetenssi ja riippuvuus. (Yukl 2006, 117.)

LMX-teorian mukaan yksilölle kehittyy työrooli vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Erityisen tärkeää roolin kehittymisen kannalta on johtajan ja alaisen välinen suhde. (Miller 2009, 131)

Tarkastellessaan esimiesten ja alaisten vertikaalisia suhteita 70-luvulla Danserau tutkimusryhmineen havaitsi kahdenlaisia suhteita: sisäryhmät (in-group) ja ulkoryhmät (out-group). Sisäryhmät perustuvat laajennetuille ja neuvotelluille rooleille ja vastuille (extra-roles), kun taas ulkoryhmät perustuivat muodolliseen työsopimukseen ja sen noudattamiseen. Alaiset jakautuivat näihin ryhmiin sen perusteella kuinka hyvin he toimivat yhdessä esimiehensä kanssa, ja kuinka hyvin esimies toimi yhdessä alaisten kanssa. (Northouse 2004, 148–151.)

Alaiset voivat tulla osaksi sisäryhmää esimerkiksi neuvottelemalla esimiehensä kanssa ylimääräisistä tehtävistä työryhmän eteen. Esimiehen ja alaisen välisissä neuvotteluissa tehdään vaihdantaa, jossa alainen tekee työnkuvaansa kuulumattomia töitä, jolloin esimies puolestaan on valmis tekemään enemmän näiden alaisten eteen. Sen sijaan alaiset, jotka eivät ole halukkaita ottamaan vastaan uudenlaisia ja erilaisia työtehtäviä tulevat todennäköisemmin osaksi ulkoryhmää. (Northouse 2004, 149–151.)

Sisäryhmään kuuluvien ja esimiehen vuorovaikutussuhdetta kuvastavat luottamus, molemminpuolinen vaikuttaminen ja sosiaalinen tuki, jolloin myös alaisilla on enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Ulkoryhmien ja esimiehen välinen vuorovaikutus on usein autoritääristä ja tehtäväkeskeistä, ja sitä kuvastaa vähäinen molemminpuolinen luottamus ja tuki. (Hackman & Johnson 2009, 91.) Lisäksi molemminpuolinen vaikuttaminen on matalan vaihdannan suhteessa vähäistä (Yukl 2006, 117).

Sisäryhmän ja esimiehen välisiä suhteita on kutsuttu korkean vaihdannan (high-exchange) suhteiksi kun taas suhteet ulkoryhmäläisten kanssa ovat matalan vaihdannan (low-exchange) suhteita. Johtajalla on usein vain muutamia korkean vaihdannan suhteita luotettujen alaisten kanssa. Heidän oletetaan muun muassa ottavan enemmän vastuuta, työskentelevän ahkerammin, olevan lojaalimpia esimiestään kohtaan ja jakavan osan hänen hallinnollisista tehtävistään. Vastapalkkiona he saavat esimerkiksi enemmän vapauksia, konkreettisia palkkioita sekä tukea ja hyväksyntää. (Yukl 2006, 117–118.)

Korkean vaihdannan suhteet syntyvät kun molemmat osapuolet vahvistavat toistensa käytöstä ja vaihtavat palveluksia. Mikäli tämä vaihdannan kierto ei rikkoudu, syvenee luottamus, tuki ja lojaalisuus suhteessa. Korkean vaihdannan suhteet ovat esimiehelle tärkeitä, etenkin tilanteissa joissa hän tarvitsee apua tehtäviensä hoitamisessa, mutta samaan aikaan ne asettavat tiettyjä rajoituksia. Korkean vaihdannan suhteet vaativat paljon aikaa ja panostusta, eikä niissä voi käyttää pakkoa tai auktoriteettia vaarantamatta suhdetta. (Yukl 2006, 118.)

LMX-teorian mukaan esimies-alaisuuden kehittymisen prosessissa on kolme toisiinsa yhteydessä olevaa vaihetta. Toisen henkilön asemaan asettumisen vaiheessa (role-taking phase) esimies pyrkii pääsemään selville alaisen osaamisesta ja motivaatiosta. Esimies testaa alaista tehtävänannoilla ja seuraa tehtävistä suoriutumista. Tämä ensimmäinen vaihe on yksisuuntainen, sillä esimies antaa tehtäviä joita alainen ottaa vastaan. (Miller 2009, 131.) Yukl (2006, 118) kuvaa tätä ensimmäistäkin vaihetta vastavuoroisena. Sekä esimies että alainen arvioivat toistensa motiiveja, asenteita ja mahdollisia etuuksia, joita toinen henkilö voi tarjota. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan odotuksia toisen roolille, ja jotkin esimies-alaisuudet eivät koskaan etene ensimmäistä vaihetta pidemmälle.

Graen (2005, 260) on käyttänyt ensimmäisestä vaiheesta termiä roolin löytämisen vaihe (role-finding phase).

Roolin muodostamisen vaiheessa (role-making phase) alaisen aktiivisuus lisääntyy ja hän pyrkii muokkaamaan rooliaan ja sen toteutusta. Esimies ja alainen neuvottelevat alaisen roolista, ja prosessiin kuuluu olennaisesti sosiaalinen vaihdanta. Molempien osapuolten tulisi kokea toisensa tarpeellisiksi ja vaihdanta oikeudenmukaiseksi. Alainen voi tarjota neuvottelussa aikaa, taitoja tai työpanosta kun taas esimies voi tarjota alaiselle formaalia tunnustusta tai informaaleja resursseja kuten tietoa, tukea tai huomiota. Näiden resurssien vaihdannan kautta esimies ja alainen muodostavat yhdessä alaisen roolin organisaatiossa. (Miller 2009, 131–132.) Toisessa vaiheessa suhteessa muodostuu molemminpuolista luottamusta, lojaalisuutta ja arvostusta sekä määritellään vaihdannan ehtoja (Yukl 2006, 118).

Kolmannessa, roolien rutinoitumisen vaiheessa (role-routinization phase) esimies ja alainen jakavat ymmärryksen sekä alaisen roolista että odotuksista esimiehen toimintaa kohtaan. Kahden edellisen vaiheen aikana esimiehen ja alaisen välille on syntynyt vaikiintunut suhde. (Miller 2009, 132.) Kolmanteen vaiheeseen päässeessä esimies-alaisuudessa vaihdanta ei perustu ainoastaan omaan etuun vaan molemmat osapuolet ovat sitoutuneita työyksikön tavoitteisiin. Jokainen suhde on kuitenkin erilainen ja sen muodostumiseen vaikuttavat sekä alaisen työhön liittyvät taidot että hänen kompetenssinsa neuvottelutilanteessa esimiehen kanssa. (Miller 2009, 132.)

Kaikki esimies-alaisuudet eivät kehity tämän normatiivisen mallin mukaisesti, mutta vaiheiden läpikäyminen on olennaista, jotta suhteesta voisi tulla korkealaatuinen. Suhteen kehittyminen vaatii muun muassa esimieheltä halua ja mahdollisuutta vaihtelevien tehtävien tarjoamiseen, suhteellisen houkuttelevia valtalähteitä ja alaisia joilla on kykyä ja halua ottaa vastaan työkuvansa ulkopuolisia haasteita. (Graen 2005.)

Huolimatta siitä, että LMX teoria keskittyy kahdenväliseen vuorovaikutukseen, on yhtenä teorian heikkouksista pidetty korkealaatuisten esimies-alaisuusuhdeiden kuvauksen puutteellisuutta (Northouse 2004). LMX-teoria ei myöskään juuri kuvaa esimies-alaisuusuhdeiden kehitystä tai sen erityispiirteitä, ja vuorovaikutuksellisesta otteesta huoli-

matta se on melko tehtäväkeskeinen sekä esimiehen asemaa ja vaikutusvaltaa korostava. Myös organisaatiokonteksti on jätetty teoriassa vähälle huomiolle.

LMX-teoriaan pohjaavassa tutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa esimiehen organisaatiolta saaman tuen vaikutusta esimies-alaisuuteen, alaisten työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin (Erdogan & Enders 2007), erilaisten esimies-alaisuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Hooper & Martin 2008) sekä esimies-alaisuuden laadun merkitystä alaisten kokemuksiin johtajan antaman palautteen oikeudenmukaisuudesta (Sparr & Sonnentag 2008).

#### **2.2.4 Kriittiset näkökulmat valtaan**

Kriittinen teoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman esimies-alaisuuden tarkastelemiseen, sillä vallan käsite on niiden keskeisimmistä, ellei keskeisin käsite. Esimies-alaisuuden vallan tarkastelemiseen kriittinen teoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman. Vallan ajatellaan olevan kaiken organisaatioiden vuorovaikutuksen ja viestintäkäyttäytymisen taustalla, ja kielen nähdään jatkuvasti tuottavan ja uusintavan epätasaroista sosiaalista todellisuutta.

Kriittisten teorioiden taustalla vahvimpana vaikuttimena ovat olleet marxismi ja sen ehkä tunnetuin edustaja Frankfurtin koulukunta. Vaikka kriittiset teoreetikot eivät tänä päivän allekirjoita kaikkia Marxin ajatuksia, ovat hänen työnsä perusajatukset dialektisestä konfliktista, dominoinnista ja sorrosta edelleen tärkeitä kriittisessä ajattelussa. (Littlejohn 1996, 227–228.) Erityisesti organisaatioviestinnän kontekstissa kriittisen teorian juuret ovat vahvasti Karl Marxin työssä (Miller 2012, 98).

Kriittiset teoriat pyrkivät paljastamaan olemassa olevia rakenteita ja käytäntöjä, jotka luovat tai ylläpitävät eriarvoisuutta, epätasa-arvoa tai alistamista. Kriittisten teorioiden tavoitteena on luoda tasa-arvoisempia mahdollisuuksia tuomalla vallan epätasapaino näkyväksi erityisesti alistetussa asemassa oleville. Erityisesti kiinnostuksen kohteena ovat tavat, joilla dominoivat ryhmät etuoikeuttavat omia etujaan ja näkökulmiaan universaaleina, koko kulttuuria edustavina. Mielenkiinnon kohteena ovat myös alistettujen valtautuminen (empowerment) sekä dominoivien mallien ja ideologioiden muuttuminen. (Miller 2012, 99; Wood 2008, 1–2.)

Kriittisen tutkimuksen alle mahtuu monenlaisia teoreettisia suuntauksia, mutta tutkimuksen keskiössä on aina riiston, sortamisen, sosiaalisen epätasa-arvon, asymmetristen valtasuhteiden tai vääristyneen viestinnän tarkastelu. Yksi kriittisen tutkimuksen keskeisimmistä tutkimuskohteista on ollut vallan, kielen sekä sosiaalisten ja kulttuuristen käytänteiden suhteet. Perinteinen kriittinen analyysi on osoittanut, että organisaatiot ovat syyllistyneet muun muassa työntekijöiden riistämiseen. Uudempi kriittinen tutkimus on tarkastellut enemmän mikrotasoa. Tutkimuksen kohteena ovat olleet ennen kaikkea työpaikan valtasuhteet sekä systeemit, joiden kautta organisaation jäsenet aktiivisesti tuottavat ja uusintavat valta-asemia ja omaa ulkopuolisuuttaan päätöksenteosta. Tavoitteena on demokraattisemman viestinnän luominen tiedon, kokemuksen ja identiteetin muodostuksen kautta. (Deetz 2005, 85–86.)

Vallan käsite on siis kriittisten näkökulmien keskiössä. Ideologisen kontrollin tarkastelu kiteytyy vallan käyttämiseen ja vastustamiseen. (Wood 2008, 4.) Valtasuhteet ja auktoriteetti sekä niiden vaikutukset päätöksentekoon nähdään todellisina, vakiintuneina, sukupuolittuneina ja luokkasidonnaisina. Valtaa ei kuitenkaan nähdä puhtaasti keskittyneenä eikä ihmisiä kahlittuna tai puolustuskyvyttöminä. Olennaista on myös mahdollisuus vastustaa valtaa, tai ainakin nousta hetkellisesti valtasuhteiden yläpuolelle. Valtasuhteita ja auktoriteettia kyseenalaistamalla on mahdollista saavuttaa hedelmällisempää vuorovaikutusta, mikä ei kuitenkaan poista valtaerojen olemassaoloa. (Deetz 2005, 90–91.)

Kriittisessä teoriassa tehdään erottelu *formaalin* ja *informaalin* vallan välille. Tämä erottelu mahdollistaa jokapäiväisten valtaa luovien ja ylläpitävien käytäntöjen tarkastelemisen muodollisten vallan muotojen, kuten lakien, ohella. (Wood 2008, 4.) Organisaatiokontekstissa vallalla ajatellaan olevan näkyviä muotoja, kuten formaali auktoriteetti, pääsy resursseihin ja mahdollisuus kontrolloida tietoa mutta myös piiloisempia muotoja kuten tuotantotavat (modes of production) ja organisaation diskurssin kontrolli (control of organizational discourse). Kriittinen teoria on kiinnostunut erityisesti näistä näkyvämmästä vallan muodoista. (Miller 2012, 100–101.)

Kriittiselle tutkimukselle on tyypillistä dominoinnin kritiikin ohella ajatus siitä, että alistetut osallistuvat itse omaan alistamiseensa. Organisaatiot nähdään sosio-historiallisina luomuksina, joille taistelu ja epätasa-arvoiset valta-asetelmat ovat ominaisia. Organisaati-

tioissa vallitsevat tietyt arvot muiden arvojen kustannuksella. Vallankäyttö ja dominointi organisaatioissa ovat johtaneet vääristyneeseen päätöksentekoon, vaikka organisaatiot voisivat olla positiivisia sosiaalisia instituutioita. (Deetz 2005, 94.)

*Hegemonian* käsitteellä kuvataan kriittisessä teoriassa dominoinnin prosessia, jossa yhdenlaiset ajatukset kukistavat muut ja yksi ryhmä käyttää johtajuutta muihin nähden. Mumby on soveltanut hegemonian käsitettä organisaatiokontekstiin. Valta organisaatiossa vakiinnutetaan yhden ideologian dominoidessa muita. Viestinnän avulla ei ainoastaan luoda merkityksiä vaan myös valtaa ja dominointia. Narratiivit ovat yksi keino luoda ja ylläpitää ideologioita. (Litteljohn 1996, 229.)

Deetzin *kriittisen viestinnän teorian* (critical communication theory) mukaan organisaatioista on tullut poliittisia, ei ainoastaan ekonomisia, instituutioita. Organisaatioiden sisäiset viestintäkäytännöt voivat luoda vääristynyttä päätöksentekoa, joten viestintäreformien avulla voidaan luoda tuotavampia ja demokraattisempia organisaatioita. (Deetz 2009, 262.)

Kriittiselle teorialle ominaisesti Deetz ei näe viestintää tiedon välittämisenä. Kieli nähdään sosiaalista todellisuutta tuottavana ja ylläpitävänä välineenä, sen sijaan että sen ajateltaisiin esittävän todellisuutta. Toinen kriittiselle teorialle tyypillinen piirre on näkemys vallan olemassaolosta kaiken viestinnän ja kielenkäytön taustalla. Deetzin mukaan työntekijät ovat lojaaleja työnantajansa kohtaan saamatta paljoakaan takaisin. Näin he osallistuvat tiedostamattaan omaan sortamiseensa täyttämällä muiden tarpeita kuvitellessaan ajavansa omaa etuaan. Syynä tähän epäreiluun vaihtokauppaan on Deetzin mukaan liikkeenjohdon mahdollisuus kontrolloida työpaikan kieltä, tietoa, symboleita, rituaaleja ja tarinoita. (Deetz 2009, 266–267.)

*Managerialismi* eli johtamisvaltaisuus luo Deetzin mukaan alaisten suostumusta omalle sortamiselleen systemaattisesti vääristyneen viestinnän kautta. Alaiset kuvittelevat vuorovaikuttavansa muiden kanssa vapaasti, mutta todellisuudessa odotukset ja normit ohjaavat, mitä on hyväksyttyä sanoa tai edes ajatella. Olennaista systemaattisesti vääristyneessä viestinnässä on juuri se, että se tapahtuu alaisten tiedostamatta. Yhtenä esimerkkinä ovat valtasuhteet ja niistä puhuminen organisaatiokontekstissa; kaikessa keskuste-

lussa valtasuhteista, vaikka ne perustuisivat mielivaltaiseen auktoriteettiin, on otettava huomioon status quo. Näin ollen keskustelu valtasuhteista itse asiassa uusintaa organisaatiohierarkiaa ennemmin kuin haastaa sitä. (Deetz 2009, 267.)

Mumbyn (2001, 577) mukaan viestintä, valta ja organisaatio ovat toisistaan riippuvaisia ja yhteisesti rakentuvia (co-constructed) ilmiöitä. Mumby määrittelee vallan organisaatiokontekstissa seuraavasti:

The production and reproduction of, resistance to, or transformation of relatively fixed (sedimented) structures of communication and meaning that support the interests (symbolic, political and economic) of some organization members or groups over others (Mumby 2001, 578.)

Mumby näkee siis vallan suhteellisen pysyvien viestintä- ja merkitysrakenteiden uusintamisena, vastustamisena tai muutoksena, joka tukee joidenkin organisaation jäsenten etua suhteessa muiden etuun. Nämä edut voivat olla symbolisia, poliittisia tai taloudellisia.

Kriittistä teoria on myös vahvasti joidenkin feminististen teorioiden taustalla. Feministisistä näkökulmista erityisesti perinteiset organisaatiot nähdään vahvasti patriarkaalisina, eli niissä esimerkiksi arvostetaan miehisiä ominaisuuksia, kuten logiikkaa ja aggressiivisuutta, enemmän kuin naisellisia ominaisuuksia, kuten empaattisuutta ja tunteellisuutta. (Miller 2012, 110–111.)



## **3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TO- TEUTUS**

### **3.1 Tavoitteet ja tiedonhaku ohjanneet kysymykset**

Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin kartoittamaan ja jäsentämään puheviestinnän alan tutkimusta vallasta esimies-alaisuuden kontekstissa 2000-luvulla. Tavoitteena oli selvittää, miten vallan käsitettä on tutkimuksessa määritelty ja operationaalistettu ja millaisin menetelmin valtaa esimies-alaisuudessa on tutkittu. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaisena ilmiönä valta esimies-alaisuudessa tutkimuksen perusteella näyttäytyy.

Tutkielman tekemistä ohjaava tutkimuskysymys oli:

Millaista on valta esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteessa?

Alakysymyksiksi muodostuivat:

Miten vallan käsite on tutkimuksessa määritelty ja operationaalistettu?

Millaisia menetelmiä tutkimuksissa on käytetty?

Millaiset kontekstit ja ilmiöt ovat olleet tarkastelun kohteena?

Miten valta ilmenee ja rakentuu esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa?

### **3.2 Tiedonhaun toteutus ja aineiston ryhmitteleminen**

Kirjallisuuskatsaus perustuu systemaattiseen tiedonhakuun, jossa haettiin empiiristä tutkimuskirjallisuutta puheviestinnän ja lähitieteiden artikkelitietokannoista. Haut tehtiin sanahakuina englannin kielellä. Haku tehtiin pääasiassa asiasanahakuna, sillä sanahaku tuotti niin suuren määrän osumia, että niiden läpikäyminen olisi ollut mahdotonta.

Hakusanat määriteltiin puheviestinnän kirjallisuuden perusteella. Haku kohdistettiin nimenomaan organisaatiokontekstiin ja esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta ku-

vaavaan tutkimukseen. Haku suoritettiin kahdessa vaiheessa: ensimmäinen haku touko-kuussa 2011 ja täydentävä haku joulukuussa 2013.

Ensimmäinen haku tehtiin EBSCO host Communication and Mass Media Complete-, Academic Search Elite- ja Business Source Elite -tietokannoista. Tiedonhaku rajattiin aikavälille 1.1.2000–29.5.2011. Haku tehtiin asiasanoista lausekkeilla ”power or social power or social influence” ja ”leader\* or manage\* or supervis\* or organization\*” ja ”interaction or interpersonal or communication or organizational behavior or dyad or relation\*”, joka tuotti 499 viitettä. Lisäksi tehtiin haut abstrakteista hakusanoilla ”power bases” (85 viitettä), ”supervisor power” (32 viitettä) ja ”power and workplace relations” (32 viitettä).

Käsittely aloitettiin käymällä läpi kaikki 648 viitettä.

Valintakriteerit:

1. Valta tai sen muodot, kuten sosiaalinen valta tai sosiaalinen vaikuttaminen, esiintyy artikkelin asiasanoissa tai abstraktissa.
2. Johtaminen tai sen muodot, kuten esimies-alaisuhde tai organisaatioasema, esiintyy artikkelin asiasanoissa tai tiivistelmässä. Tarkastelun ulkopuolelle jäivät muun muassa tiimejä, vertaissuhteita, sosialisatioprosessia ja organisaatioiden välistä valtaa tarkastelevat tutkimusartikkelit.
3. Kontekstina ovat työpaikan vertikaaliset vuorovaikutussuhteet. Tarkastelun ulkopuolelle jäivät muun muassa asiakassuhteet ja opiskelijoiden väliset vuorovaikutussuhteet. Mukaan otettiin myös ainoastaan esimiehen valtaa käsittelevät tutkimukset, koska vuorovaikutus alaisten kanssa on vallan ulottuvuus.
4. Artikkelit ovat tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistuja empiirisiä tutkimusartikkeleita tai empiiristä tutkimusta esitteleviä kongressipapereita. Näin ollen esimerkiksi kirjallisuuskatsaukset ja teoreettiset mallit jäivät aineiston ulkopuolelle.

Rajauksen jälkeen lähempään tarkasteluun otettiin 34 artikkelia. Neljä artikkeleista ei tarkemmassa tarkastelussa osoittautunut asetettujen kriteerien mukaiseksi. Ensimmäinen

haku tuotti yhteensä 30 artikkelia, joista 29 oli lehdissä julkaistuja tutkimusartikkeleita ja yksi kansainvälisessä konferenssissa esitetty artikkeli.

Haku uusittiin 30.12.2013 ajalle 1.6.2011–30.12.2013. Haut tehtiin samoista tietokannoista eli EBSCO host Communication and Mass Media Complete-, Academic Search Elite- ja Business Source Elite -tietokannoista käyttäen samoja hakulausekkeita ja -sanoja kuin 29.5.2011 tehdyssä ensimmäisessä haussa. Haku asiasanoista lausekkeilla ”power or social power or social influence” ja ”leader\* or manage\* or supervis\* or organization\*” ja “interaction or interpersonal or communication or organizational behavior or dyad or relation\*” tuotti yhteensä 251 viitettä. Lisäksi tehtiin uudestaan haut abstrakteista hakusanoilla ”power bases” (23 viitettä), ”supervisor power” (29 viitettä) ja ”power and workplace relations” (9 viitettä).

Kaikki viitteet käytiin läpi systemaattisesti käyttäen aineistolle asetettuja valintakriteerejä. Tarkempaan käsittelyyn otettiin yhteensä 27 artikkelia. Kolme artikkeleista ei tarkemmassa tarkastelussa osoittautunut aineistolle asetettujen valintakriteerien mukaisiksi ja yhtä artikkelia ei ollut kokonaisuudessaan saatavilla. Toinen haku tuotti aineistoon yhteensä 24 artikkelia, joista 23 oli tieteellisissä julkaisuissa julkaistuja tutkimusartikkeleita ja yksi johtamisen alan tieteellisessä konferenssissa esitetty tutkimusartikkeli.

Tutkielman aineisto koostuu yhteensä 53 artikkelista, joista 51 on tieteellisessä julkaisussa julkaistuja tutkimusartikkeleita ja kaksi kansainvälisessä tieteellisessä konferenssissa esitettyjä artikkeleita.

Aineiston tarkasteleminen aloitettiin ensimmäisen haun jälkeen poimimalla artikkeleista tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja mahdolliset hypoteesit. Samalla koottiin tietoa siitä, miten vallan käsite ja muut keskeiset käsitteet on tutkimuksissa määritelty sekä millaisia teoreettisia malleja tutkimuksissa on käytetty. Lisäksi artikkeleista poimittiin aineistonkeruumenetelmien kuvaukset sekä tiedot tutkimuksen aineistokoosta ja tutkijamushenkilöistä. Artikkeleista poimittiin myös aineiston analyysimenetelmät ja tutkimusten keskeiset tulokset. Artikkelit jaettiin luokkiin tutkimusmenetelmien, tutkimustehtävien ja tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella.

Toisen haun tuottaman aineiston käsittely noudatti samaa systematiikkaa kuin ensimmäisen haun aineiston käsittely. Tutkimusartikkeleista koottiin samat tutkimuksen tavoitteita, tutkimuksen aineistonkeruu ja -analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen keskeisiä tuloksia koskevat tiedot. Artikkelit jaettiin luokkiin tutkimusmenetelmien mukaan. Ensimmäisen aineistohaun jälkeen tutkimukset jaettiin aineistolähtöisesti kategorioihin tutkimustehtävien ja tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella. Näitä kategorioita tarkasteltiin uudestaan toisen aineistohaun jälkeen, sillä haku lähes kaksinkertaisti aineiston määrän. Toisen aineistohaun jälkeen ilmiötason tarkasteluun muodostettiin yksi uusi kategoria.

### **3.3 Tiedonhaun ja aineiston kattavuuden arviointi**

Kirjallisuuskatsaus perustuu systemaattiseen tiedonhakuun, jolloin luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä tekijöitä ovat tiedonhakuun liittyvät tekijät, kuten hakutermien valinta, sekä käytännön seulan ja metodologisen seulan asettaminen (kts. esim. Johanson ym. 2007; Salminen 2011).

Vaikka tutkielman tavoitteena on kuvata puheviestinnän tieteenalan tutkimusta, tietokannoiksi valittiin Communication and Mass Media Completen lisäksi myös lähitieteiden tietokannat Academic Search Elite ja Business Source Elite. Tämä valinta tehtiin mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi. Haun kattavuuden osalta on otettava huomioon, että mukaan olisi voitu ottaa myös muita tietokantoja. Tietokantavalintoja voidaan kuitenkin pitää perusteltuina valittujen tietokantojen laaja-alaisuuden ja kattavuuden vuoksi sekä huomioiden tutkielman laajuus ja käytettävissä olevat resurssit.

Hakusanojen ja -lausekkeiden valinta pyrittiin tekemään huolellisesti niin, että haun tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tiedonhaku tehtiin pääasiallisesti asiasanoista, jolloin tarkastelun ulkopuolelle on saattanut jäädä relevantteja lähteitä, joissa kirjallisuuskatsauksen kannalta keskeiset käsitteet eivät ole olleet mukana artikkelin asiasanoissa.

Hakutulosten tarkasteluun asetettiin tarkat rajaavat kriteerit, ja viitteet käytiin läpi systemaattisesti näiden kriteerien perusteella. Aineiston analyysi pyrittiin tekemään systemaattisesti. Tutkimusmenetelmät luokiteltiin yleisesti käytössä olevien kategorioiden mukaan määrällisiin, laadullisiin ja monimenetelmäisiin tutkimuksiin. Luokitteluperusteena käytettiin aineistonkeruumenetelmää. Näin ollen tutkimukset, joissa oli sekä määrällistä että laadullista aineistoa katsottiin monimenetelmäisiksi, vaikka aineisto olisi analyysivaiheessa kvantifioitu.

Tutkimustehtävien ja keskeisten tulosten luokitteluun tehtiin aineistolähtöisesti. Tutkimustehtävien osalta aineisto jaettiin luokkiin tarkastelun kohteena olleiden ilmiöiden perusteella. Vallan käyttäminen ja vaikuttavuus ja valtaan vaikuttavat tekijät muodostivat ensimmäisen aineistohaun perusteella melko selkeät erilliset kokonaisuudet. Loput tutkimukset eivät muodostaneet yhtä selkeitä yhtenäisiä kokonaisuuksia. Myöskään aineiston määrä ei mahdollistanut kategorioiden luomista kaikista ilmiötason näkökulmista. Lopulta näistä tutkimuksista päädyttiin muodostamaan esimies-alaissuhde ja valta-asema -kategoria.

Toisen aineistohaun myötä tutkimusten määrä lähes kaksinkertaistui, mikä mahdollisti ensimmäisen aineistohaun jälkeen muodostettujen kategorioiden kriittisen arvioinnin. Toisen aineistohaun jälkeen muodostettiin tutkimuksen kohteena olleista valtailmiöistä neljäs kategoria, valta kulttuurisena ilmiönä.

Yksi kategorisointiin ja sen haasteellisuuteen olennaisesti vaikuttava tekijänä oli tutkimusten suhteellisen pieni määrä, sillä kaikista aineistosta esille nousseista näkökulmista ei ollut mahdollista muodostaa omaa kategoriaa. Erityisen haastavia kategorisoinnin suhteen olivat tutkimukset, joissa valta ei ollut tutkimuksen ensisijainen kohde vaan nousi esille tutkimuksen tuloksista sekä tutkimukset, joissa valtaa ei ollut eksplikoitu tutkimuksen kohteeksi vaan tutkimuksen kohteena oli esimies-alaissuhde. Yksi tutkimus (Ward 2001) päädyttiin jättämään kokonaan tutkimustehtävien perusteella tehdyn luokittelun ulkopuolelle, koska tutkimuksen kohteena oli LPI-mittarin luotettavuuden testaaminen.

Tutkimustulosten osalta tutkimukset jaettiin kahteen suhteellisen laajaan kategoriaan: esimiehen valtaa kuvaaviin tutkimuksiin ja vallan suhteellista luonnetta kuvaaviin tutkimuksiin. Osan tutkimuksista (esim. Gupta & Sharma 2007) olisi voinut sijoittaa kumpaan tahansa kategoriaan, koska tutkimuksen tuloksissa käsiteltiin sekä vallan käyttämistä että esimies-alaissuhdetta. Näiden tutkimusten osalta kriteerinä käytettiin tutkimuksen tuloksissa ja pohdinnassa keskeisimmäksi nostettuja tuloksia.

Wardin (2001) tutkimus päätettiin sijoittaa esimiehen valtaa kuvaaviin tutkimuksiin. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena oli testata LPI-mittaria, tutkimusten tulokset selittävät muissa tutkimuksissa käytettyä jakoa vallan perustoihin ja siten myös vallan käyttämistä.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston keskeiset tiedot, kuten tutkimusmenetelmät ja -henkilöt sekä tutkimustehtävät on koottu tutkielman liitteenä oleviin taulukoihin (LIITE 1 ja LIITE 2).

## 4 ESIMES-ALAISSUHTEEN VALTAA KOSKEVA TUTKIMUS

### 4.1 Valta-käsitteen määrittelyjä

Valta on määritelty tarkastelun kohteena olleissa tutkimuksissa teoreettisena käsitteenä useimmin henkilön potentiaaliksi tai kapasiteetiksi vaikuttaa (mm. Gupta & Sharma 2007; Lamertz & Aquino 2004; Montesino 2002). Niissä tutkimuksissa, joissa on käytetty sosiaalisen vallan määritelmää, valta nähdään potentiaalina vaikuttaa esimerkiksi toisen henkilön käytökseen, mielipiteisiin, asenteisiin, päämääriin, tarpeisiin tai arvoihin (mm. Liao 2008; Pierro, Gruglanski & Raven 2011; Schwartzwald, Koslowsky & Oschana-Lewin 2004). Tarkastelunäkökulmana sosiaalisen vallan määritelmää käyttäneissä tutkimuksissa on ollut myös esimiehen pääsy vallan lähteisiin tai sosiaalisiin resursseihin (Koslowsky & Statshevsky 2005; Medina, Munduate & Guerra 2008; Pierro, Cicero & Raven 2008).

Sosiaalista valtaa on määritelty lisäksi suhteessa vaikutusvallan käsitteeseen: valta on potentiaalista kykyä vaikuttaa kohteeseen, kun taas vaikutusvalta on varsinaista toimintaa, joka saa aikaan muutoksen vaikuttamisen kohteessa (mm. Ward 2001; Somech & Drach-Zahavy 2002; Jayasingam, Ansari & Jantan 2010). Henkilöllä siis voi olla valtaa, vaikka hän ei käyttäisi sitä.

Sosiaalisen vallan käsitteen yhteydessä on korostettu myös vallan suhteellista luonnetta, jolloin esimiehen vallan ajatellaan olevan peräisin alaisen tunnustuksesta vallalle (mm. Montesino 2002, Yagil 2002). Esimerkiksi se kuinka todennäköisenä alainen pitää rangaistusta tottelemattomuudesta, vaikuttaa esimiehen pakkovaltaan. Tevenin (2007) tutkimuksessa valta nähdään käsityksenä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa; valta on tutkimuksessa jaettu prososiaaliseen valtaan (prosocial power), kuten ystävällisyyttä välittäviin viesteihin, ja antisosiaaliseen valtaan (antisocial power), kuten rangaistuksen uhkaa välittäviin viesteihin. Colemanin, Kuglerin, Mithinsonin ja Fosterin

(2013) tutkimuksessa vallan suhteellisella jakautumisella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat vaikuttaa toistensa tavoitteisiin ja lopputuloksiin.

Sosiaalisen vallan käsite liittyy vahvasti Frenchin ja Ravenin klassiseen luokitteluun vallan lajeista. Frenchin ja Ravenin jakoa viiteen vallan lajiin (mm. Carson, Carson & Pance; Jayasingam, Ansari & Jantan 2010; Koslowsky & Statchewsky 2005) tai Ravenin myöhemmin esittämää IPIM-mallia (mm. Altinkurt & Yilmaz 2012; Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013; Yagil 2002) onkin käytetty tutkimuksissa usein vallan käsitettä määriteltäessä sekä sen operationalisoinnissa.

Osassa tutkimuksista on nostettu muita vahvemmin esille alaisen roolia ja vallankäytön mahdollisuuksia. De Reuver (2006) tarkastelee esimiehen suhteellista valtaa alaiseen nähden vallan ja vastavallan käsitteiden kautta. Esimiehen vallan nähdään määrittävän sekä koettujen esimiehen valtaperustojen että koetun alaisen myöntyvyyden kautta. Valta on operationaalistettu kuvaamaan sekä esimiehen että alaisen dominointia tai alistuvuutta. (De Reuver 2006.) Leungin (2012) tutkimuksessa tehdään ero formaalin ja informaalisen vallan välille: organisaatioissa käytetään sekä muodollista että epämuodollista valtaa omien päämäärien saavuttamiseksi. Martin, Rich & Gayle (2004) tarkastelevat valtaa viestintätyylinä, ja se on operationaalistettu kuvaamaan sekä esimiehen että alaisen positiivisen, ekspressiivisen ja negatiivisen huumorin käyttöä.

Valtaa on tarkasteltu myös suhteellisen voimattomuuden ja statuksen käsitteiden kautta, jolloin muun muassa sukupuolen, sosiaalisen luokan ja rodun ajatellaan vaikuttavan organisaatioaseman lisäksi esimiehen suhteelliseen valtaan alaiseen nähden (Rosigno, Lopez ja Hodson 2009).

Viidessä tutkimuksessa (Georgesén & Harris 2006, Regh, Micheli, Near & Van Scotter 2004, Wosinska ym. 2009, Lindsey, Dunbar & Russell 2008; McLaughlin, Uggen & Blackstone 2012) vallan lähteenä on ajateltu olevan esimiehen organisaatioasema eli valtaa on tarkasteltu esimiehen formaalina valtana. Näissä tutkimuksissa oletuksena on esimiehen legitimi valta alaiseen nähden. McLaughlin ym. (2012) määrittelevät tutkimuksessaan vallan auktoriteetin käsitteen (supervisory authority) kautta, mutta tutki-



muksen taustalla on vahva sukupuolen tutkimuksellinen ote, jossa miehillä nähdään kulttuurisesti olevan enemmän valtaa kuin naisilla.

Yhdessätoista tutkimuksessa tarkastellaan valtaa alaisen valtaetäisyyden (power distance) käsitteen kautta (mm. Hon, Yang & Lu 2011; Koc 2013; Kirkman, Chen, Fahr, Chen & Lowe 2009, Botero, Van Dyne & Linn 2010; Zhen, Wang & Fleenor 2011). Valtaetäisyys on näissä tutkimuksissa määritelty kulttuurisesti määrittäytyä henkilökohtaiseksi käsitykseksi siitä, kuinka hyväksyttävää esimiehen on käyttää formaalia valtaa, sekä siitä, missä määrin alaisen tulee tukea ja hyväksyä esimiehen näkemyksiä. Alaisen käsitysten esimiehen vallankäytön hyväksyttävyydestä ajatellaan vaikuttavan reaktioihin esimiehen käyttämiä valtastrategioita kohtaan sekä siihen kuinka herkkä alainen on esimiehen vaikutusvallalle.

Myös valtuttamisen käsite nousee esiin aineistosta (esim. Yagil 2002; Kwak 2012). Chanin & Lamin (2011) tutkimuksessa valtuttaminen määritellään ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi prosessiksi, jossa alaisille annetaan valtaa, autonomiaa ja vastuuta kontrolloida työhönsä liittyviä tilanteita ja päätöksiä. Myös osallistavan ja valtuttavan johtamisen tutkimuksessa lähtökohtana on vallan jakaminen alaisille. Osallistava johtaminen (participative leadership) on määritelty johtamistyyliksi, jossa esimies antaa alaisilleen mm. vastuuta, resursseja, tukea ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä johtamiskäyttäytymiseksi, jossa alaiset otetaan mukaan päätöksentekoprosessiin ja päätösten käytäntöönpanoon (Miao, Newman, Schwartz & Xu 2013; Zhen, Wang & Fleenor 2011). Valtuttavan johtamisen (empowering leadership) tutkimuksessa on sen sijaan keskitytty kahden osa-alueeseen: itsensä kehittämiseen kannustamiseen (encouraging self-development) ja itsenäiseen toimintaan kannustamiseen (encouraging independent action) (Van Dijke, De Cremer, Mayer & Van Quaquebeke 2012).

Kahdessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena on ollut esimiehen ja alaisen valtasuhde, joka on määritelty ja operationaalistettu LMX-teorian mukaisesti esimies-alaisuuden vaihdannan ja laadun kautta (Tangirala, Green & Ramajunam 2007; Uhl-Bien & Maslyn 2000).

Valtaa on lähestytty myös vallan kokemusten ja käsitysten kautta. Esimiehen implisiittisiä valtateorioita tarkasteltaessa esimiehen sisäisten käsitysten ja ideaalien vallan jakautumisesta organisaatioissa ajatellaan vaikuttavan siihen, kuinka halukas esimies on jakamaan valtaa (Coleman 2004). Pitesan ja Thau (2013) tutkimuksessa teoreettisena lähtökohtana on Guinoten situated focus theory of power, jonka mukaan kokemus valasta johtaa lisääntyneeseen itseen suuntautuneisuuteen (private self-focus) ja omien preferenssien huomioimiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa vallan käsitteen tarkasteleminen on ollut useimmin aineistolähtöistä. Valtaa on laadullisissa tutkimuksissa tarkasteltu auktoriteetin tuottamisena esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa (Benoit-Barne & Cooren 2009), alaisen ja esimiehen positiivisten ja negatiivisten vallankäytön keinojen kautta (Murphy & Wright 2005) sekä suhteessa organisaatioasemaan ja sukupuoleen (Hanscome & Cervero 2003).

## **4.2 Tutkimusmenetelmät, -aineistot ja -henkilöt**

### **4.2.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimukset jaettiin aineistoa analysoitaessa tutkimusmenetelmän perusteella määrällisiin, laadullisiin ja monimenetelmäisiin tutkimuksiin. Liitteenä olevaan taulukkoon (LIITE 2) on koottu tutkimuksissa käytetyt aineistokeruumenetelmät, pääasialliset analyysimenetelmät ja tutkimushenkilöt.

Kirjallisuuskatsauksen 53 tutkimuksesta suurin osa (42 tutkimusta) oli toteutettu määrällisillä menetelmillä. Aineistonkeruu toteutettiin kaikissa tutkimuksissa kyselyllä. Kolmessa tutkimuksessa kysely toteutettiin verkkokyselynä. Osassa tutkimuksista tutkimushenkilöille esitettiin ennen kyselyn toteutusta esimerkiksi skenaarioita tai videoita (mm. Teven 2007; Wosinska ym. 2009), tehtiin manipulaatioita laboratorio-olosuhteissa (Van Dijke, De Cremer, Mayer & Quaquebeke 2012) tai alistettiin sosiaaliselle vaikuttamiselle (Pitesa & Thau 2013). Näissäkin tutkimuksissa kaikki kerätty aineisto oli määrällistä.

Kuudessa tutkimuksessa käytettiin Ravenin, Schwarzwaldin ja Koslowkyn Interpersonal Power Inventory (IPI) -mittaria, jota käytetään mittaamaan esimiehen vallankäyttöä, tarkemmin Inrerpersonaalisen valta/vuorovaikutus -mallin yhtätoista vallan perustaa (mm. Gupta & Sharma 2007; Pierro, Cicero & Raven 2008; Yagil 2002; ). Kahdessa tutkimuksessa käytettiin Rahimin Leader Power Inventory (LPI) -mittaria, joka puolestaan mittaa Frenchin ja Ravenin viittä vallan perustaa (Ward 2011; Medina, Munduate & Guerra 2008). Muita vallan tarkastelemiseen käytettyjä mittareita olivat muun muassa Zafertin Administrators' Organizational Power Source -mittari (Altinkurt & Yilmaz 2012) sekä Andersonin ja Galinskyn sense of power -mittari (Pitesa & Thau 2013).

Valtaetäisyyttä mitattiin useimmin Dorfmanin ja Howellin kuusikohtaisella mittarilla (Hon, Yang & Lu 2011; Lin, Wang & Chen 2013; Madlock 2012a ja 2012b; Wang, Mao, Wu & Lui 2012). Muita aineiston tutkimuksissa valtaetäisyyden tarkastelemiseen käytettyjä mittareita olivat Brocknerin ym. sekä Earlyn ja Erezin valtaetäisyysorientaation mittaamiseen tarkoitetut kysymykset (Loi, Lai & Lam 2012) sekä Clugstonin ym. kehittämä instrumentti (Shen-Ming & Jian-Quiao 2013).

Kolmessa tutkimuksessa tutkittiin esimies-alaisuuden laatua LMX7-mittarilla (Botero, van Dyne & Linn 2009; Tangirala, Green & Ramajunam 2007; Uhl-Bien & Maslyn 2000). Esimiehen johtamistyylin ja esimies-alaisuuden tarkastelemiseen käytettiin lisäksi muun muassa seuraavia mittareita: Avolion ja Bassin Multifactor Leadership Questionnaire (Robertson & Barling 2013; Shen-Ming & Jian-Quiao 2013); Podsakoffin ym. (1990) transformatiivisen johtamiskäyttäytymisen mittari (Kirkman ym. 2009); Congerin esimiehen karismaattisen käytöksen mittari sekä Den Hartogin ym. Leader Charisma -mittari (Kwak 2012); Arnoldin ym. Empowering Leadership Questionnaire (Miao, Newman, Schwarz & Xu 2013); Conger-Kanungo Charismatic Leadership Questionnaire (Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013) sekä Mitchellin ja Ambrosen alistaavan johtamisen mittari (Wang, Mao, Wu & Lui 2012).

Määrällisen aineiston analyysiin käytettiin useimmin varianssianalyysia, regressioanalyysia ja faktorianalyysia. Myös Pearsonin korrelaatioanalyysiä, hierarkkista lineaarista mallinnusta, t-testiä ja Bootstrap-menetelmää käytettiin useammassa kuin yhdessä

tutkimuksessa. Suurimassa osassa määrällisistä tutkimuksista oli käytetty useita eri analyysimenetelmiä.

Neljä tutkimuksista oli toteutettu kokonaan laadullisilla menetelmillä. Yhdessä tutkimuksessa aineistona oli videoitu luonnollinen vuorovaikutus, jota analysoitiin empiirisesti (Benoit-Barne & Cooren 2009). Yksi tutkimuksista oli haastattelututkimus. Haastattelut olivat osittain strukturoituja ja tutkimusmenetelmänä oli ankkuroitu teoria eli grounded theory (Murphy & Wright 2005). Kolmannessa tutkimuksessa käytettiin aineiston keruuseen kriittisen tapahtuman menetelmää (critical incident method), jossa osallistujat kuvailivat yhtä kriittistä tapahtumaa työuraltaan, ja analyysimenetelmänä oli jatkuvan vertailun menetelmä (constant comparative method) (Hanscome & Cervero 2003). Neljännen laadullisen tutkimuksen aineisto oli haastatteluaineisto, jota analysoitiin aineistolähtöisesti (Leung 2012). Laadullisen aineiston analyysissä oli käytetty empiiristä analyysiä, ankkuroitua teoriaa, jatkuvan vertailun menetelmää ja aineistolähtöistä analyysiä.

Kuudessa tutkimuksessa oli yhdistetty sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen piirteitä. Kahdessa tutkimuksessa oli käytetty laboratorioasetelmaa, eivätkä tutkimuksessa kuvatut esimies-alaisuudet olleet todellisia vuorovaikutussuhteita (Coleman 2004; Georgesen & Harris 2006). Yhden tutkimuksen toinen osatutkimus oli laboratorioasetelma, jossa tutkimushenkilöiden tuli tuottaa teksti ja vastata kyselyyn, ja toinen osatutkimus oli kyselytutkimus (Chan & Lam 2011). Yhdessä monimenetelmäisessä tutkimuksessa kyselytutkimuksessa oli tuotettu lisäksi laadullista aineistoa avoimilla kysymyksillä, jotka analyysivaiheessa kvalifioitiin sisällön koodauksella (Coleman 2004). Yhdessä tutkimuksessa määrällistä kyselydataa oli syvennetty valitsemalla osa tutkimushenkilöistä avoimeen haastatteluun (McLaughlin, Uggen & Blackstone 2012). Yhdessä tutkimuksessa aineisto koostui kirjapituisista etnografisista tutkimuksista, joista tehtiin meta-analyysiä käyttäen sekä määrällisiä että laadullisia analyysimenetelmiä (Roscigno, Lopez & Hodson 2009). Monimenetelmäisten tutkimuksen aineistojen analyysissä oli joko yhdistetty määrällisiä ja laadullisia menetelmiä tai laadullinen aineisto oli analyysivaiheessa määrällistetty (Rosigno, Lopez & Hodson 2009).

#### 4.2.2 Tutkimushenkilöt ja -aineistot

Kahdenkymmenen tutkimuksen tutkimushenkilöissä oli sekä esimiehiä että alaisia. Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu dyadeja, yksittäisiä organisaatioita tai otannassa on yhdistetty useiden eri organisaatioiden henkilökuntaa. Kahdessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat opiskelijoita ja heidän esimiehiään (Martin, Rich & Gayle 2004; Van Dijke, De Cremer, Mayer & Quaquebeke 2012) ja yhdessä tutkimuksessa puolet tutkimushenkilöistä oli opiskelijoita, puolet eri organisaatioiden työntekijöitä (Lindsey, Dunbar & Russell 2008). Lisäksi on tarkasteltu alaisia ja esimiehiä kahdessa eri kulttuurissa (Shen-Ming & Jian-Quiao 2013; Kirkman ym. 2009), sekä vertailtu rutiininomaisia ja ei-rutiininomaisia organisaatioita (Koslowsky ja Statshevsky 2005).

Lähes kaikissa tutkimuksissa on ollut mukana useita esimiehiä ja jokaisen esimiehen useampia alaisia (mm. Kacmar, Carlson, & Harris 2013; Loi, Lai & Lam 2012). Benoit-Barnen ja Coorenin (2009) laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli yksi esimies ja hänen useita alaisiaan. Vain yhdessä tutkimuksessa esimies-alaisuus suhteet olivat kaikki eri organisaatioista (Zapata, Olsen & Martins 2013).

Aineiston tutkimuksista 23:ssa kaikki tutkimushenkilöt olivat alaisia. Suurimmassa osassa näistä tutkimuksista oli tutkimushenkilöitä vähintään kahdesta eri organisaatiosta (esim. Botero, van Dyne & Linn 2009; Gupta & Sharma 2007; Lin, Wang & Chen 2013; Medina, Munduate & Guerra 2008). Lisäksi yhdessä tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat työssäkäyviä opiskelijoita ja heidän perheenjäseniään (Ward 2001). Viidessä tutkimuksessa kaikki tutkimushenkilöt olivat opiskelijoita (mm. Coleman 2004; Coleman, Kugler, Mithinson & Foster 2013; Georgesen & Harris 2006) ja yhdessä tutkimuksessa kolmessa osatutkimuksessa neljästä tutkimushenkilöt olivat opiskelijoita (Pitesa & Thau 2013).

Kahdessa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat ainoastaan esimiehiä. Toisessa tutkimuksessa (de Reuver 2006) tutkimushenkilöt olivat linjavastuussa olevia päälliköitä eri organisaatioista. Hanscomen ja Cerveron (2003) tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat HRD (human resources development) -johtajia, mutta käytetyn aineistonkeruumenetelmän vuoksi osa tutkimushenkilöistä kuvasi tutkimuksessa tilan-

netta esimiesasemassa ja osa alaisen asemassa. Lisäksi yhdessä tutkimuksessa aineisto koostui etnografisista tutkimuksista, eikä tutkimuksessa ollut varsinaisesti tutkimushenkilöitä (Roscigno, Lopez & Hodson 2009). Pitesan ja Thaun (2013) tutkimuksen neljästä osatutkimuksesta yhdessä kaikki tutkimushenkilöt olivat esimiehiä.

Tarkasteltaessa tutkimushenkilöitä ammattialoittain vaikuttaisi siltä, että valtaa esimiesalaisuudessa on tarkasteltu hyvin erilaisissa ammateissa ja organisaatioissa. Erityisesti tutkimushenkilöissä esiin nousevat hoito- ja palvelualalla työskentelevät (esim. Tangirala, Green & Ramajunam 2007; Koc 2013; Medina, Munduate & Guerra 2008; Uhl-Bien & Maslyn 2000) sekä tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät (esim. Liao 2008; Shen-Ming & Jian-Quiao 2013). Lisäksi valtaa esimiesalaisuudessa tarkasteltaessa ovat tutkimuksen kohteena olleet muun muassa palveluammateissa olevat, armeijaorganisaatiot sekä suorittavaa työtä tekevät kuten ruokayrityksen työntekijät. Monessa tutkimuksessa, jossa on yhdistetty usean organisaation henkilökuntaa, ei ole eritelty tutkimushenkilöitä tai organisaatioita ammattialoittain (esim. Madlock 2012a ja 2012b; Teven 2007; Van Dijke, De Cremer, Mayer & Quaquebeke 2012).

Tutkimuksissa on vahvasti edustettuna Amerikkalainen tutkimus, jossa myös tutkimushenkilöt ovat amerikkalaisia (mm. Carson, Carson & Pance 2002; Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson 2001; Lamertz & Aquino 2004; Zapata, Olsen & Martins 2013). Tutkimuksissa on kuitenkin edustettuna myös moni muita maita ja kulttuurisia konteksteja kuten Italia (Pierro, Cicero & Raven 2008; Pierro, Kruglanski & Raven 2011; Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013), Kiina (Chan & Lam 2011; Hon, Yang & Lu 2011; Loi, Lai & Lam 2012), Meksiko (Madlock 2012a; Madlock 2012b), Espanja (Medina, Munduate & Guerra 2008), Etelä-Korea (Kwak 2012), Kiina ja Australia (Shen-Ming & Jian-Quiao 2013), Israel (Yagil 2002; Koslowsky & Statchevsky 2005), USA ja Kolumbia (Botero, van Dyne & Linn 2009), Turkki ja Iso-Britannia (Koc 2013), Taiwan (Liao 2008) sekä Dominikaaninen tasavalta (Montesino 2002).

### 4.3 Tutkimuksen kohteena olleet valtailmiöt

Tässä luvussa käydään läpi ilmiöitä, joista aineiston tutkimuksissa on pyritty tuottamaan tietoa. Ilmiöt on jaettu neljään laajempaan kategoriaan: vallan käyttäminen ja vaikuttavuus, valtaan vaikuttavat tekijät, valta kulttuurisena ilmiönä sekä esimies-alaissuhde ja valta-asema.

#### 4.3.1 Vallan käyttäminen ja vaikuttavuus

Viidessätoista kirjallisuuskatsaukseen valikoituneessa artikkelissa tutkimuksen kohteena oli vallan käyttäminen esimies-alaisuudessa tai vallan vaikuttavuus. Näissä tutkimuksissa tarkastellaan muun muassa vallan vaikutuksia alaisten ja organisaation toimintaan sekä esimies-alaisuuteeseen.

Varsinaista vallan käyttämistä viestintäkäytäntöjen tasolla on tarkasteltu kolmessa laadullisessa tutkimuksessa. Benoit-Barne ja Coorenin (2009) tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten neuvottelu, jonka kautta auktoriteetti työssä saavutetaan, tulee näkyviin esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. Tutkimus kuvaa viestinnällisiä käytäntöjä (communicative practises), joiden avulla organisaation jäsenet saavuttavat auktoriteettia ja selittää miten auktoriteetti työssä on pysyvää siinä mielessä, että se sekä edeltää organisaation jäsenten vuorovaikutusta että jatkuu sen yli. Murphy ja Wright (2005) pyrkivät puolestaan saamaan tutkimuksessaan syvällisen ymmärryksen alaisten kokemuksista vallasta ja vallan käyttämisen tavoista kliinisessä esimiessuhteessa sekä selvittämään vallan roolia alaisille ja vallan vaikutuksia heihin. Leung (2012) tarkastelee tutkimuksessaan vallan käyttöä esimies-alaisuudessa Hong Kongissa sekä esimies-alaisuuden mikropoliittista tasoa.

Vallan vaikutuksia on sen sijaan tarkasteltu monesta eri näkökulmasta, joista yhtenä on esimiehen vallankäytön vaikutukset organisaatiotasolla. Liao (2008) tarkasteli tutkimuksessaan esimiehen sosiaalisen vallan vaikutusta tiedon jakamiseen (knowledge-sharing behavior) sekä sitä, miten valta vaikuttaa luottamuksen kautta tiedon jakamiseen organisaatiossa. Organisaatiotason vaikutuksia tutkivat myös Jayasingam, Ansari ja Jantan (2010) sekä Medina, Munduate ja Guerra (2008). Jayasingam, Ansari ja Jantan tarkaste-

livat tutkimuksessaan ylimmän johdon sosiaalisen vallan perustojen vaikutuksia tiedonhallinnan käytäntöihin organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin vallan perustojen vaikutuksen reunaehtoja, jossa organisaation koko oli muuttujana. Medina, Munduate ja Guerra (2008) puolestaan tekivät empiiristä analyysiä tavoitteiden keskinäisen riippuvuuden (goal interdependence) vaikutuksista valta- ja konfliktidynamiikkaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa, miten asemavallan tai henkilökohtaisen vallan käyttäminen vaikuttaa tehtävä- ja suhdekonfliktien syntymiseen. Tarkastelun kohteena oli lisäksi esimies-alaisuuden rooli tehtävä- ja suhdekonflikteissa sekä kontekstin mahdollinen vaikutus esimiehen rooliin konfliktien syntymisessä. Lisäksi Coleman, Kugler, Mithinson ja Foster (2013) tarkastelevat tutkimuksessaan vallan ja keskinäisen riippuvuuden epätasapainon (interdependence asymmetry) vaikutusta konflikteihin organisaatiossa.

Tutkielman aineistossa ovat olleet tarkastelun kohteena myös vallan vaikutukset esimies-alaisuuteeseen sekä alaisen asenteisiin ja ajatuksiin esimiestään kohtaan. Suhdetason vaikutuksia tarkastellaan muun muassa Tevenin (2007) tutkimuksessa, jonka tavoitteena oli selvittää esimiehen vallan ja nonverbaalisen välittömyyden (nonverbal immediacy) sekä esimiehen sukupuolen vaikutuksia interpersonaalisiin seurauksiin, jotka olivat koettu esimiehen uskottavuus sekä alaisten tyytyväisyys ja pitäminen esimiestä kohtaan. Gupta ja Sharma (2007) tarkastelivat vallan perustojen vaikuttavuutta sekä sosiaalisen vallan ja esimies-alaisuuden laadun välistä suhdetta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vuorovaikutussuhteen laadun merkitystä myöntyvyyden saavuttamiselle sekä vallan ja esimies-alaisuuden laadun merkitystä alaisen asenteisiin esimiestä kohtaan.

Esimiehen vallan käytön vaikutuksia alaisiin on tarkasteltu kuudessa tutkimuksessa. Wosinskan ym. (2009) tutkimuksen kohteena oli vastustus esimiestä kohtaan, jolta puuttuu kulttuurissa keskeiseen ominaisuuteen (asiantuntijuus tai relationaalisuus) perustuvaa valtaa. He selvittivät myös alaisen tiiviin ryhmään kuuluvuuden tunteen vaikutusta esimiehen vallan vastustamiseen. Altinkurt & Yilmaz (2012) pyrkivät tutkimuksessaan määrittelemään suhdetta koulun johtajien organisationaalisten vallan lähteiden ja opetta-



ijen organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behavior, OCB) välillä peruskouluissa.

Yagil (2002) tutki vallan perustojen ja tilannekohtaisten johtamisen substituuttien suhteellista vaikutusta ennustettaessa alaisten työtyytyväisyyttä, sekä tilannetekijöiden välillistä vaikutusta esimiehen vallan perustojen ja alaisten työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Carsonin, Carsonin & Pancen (2002) tutkimuksessa selvitettiin puolestaan esimiehen vallan vaikutuksia alaisten palvelun normalisointialoitteisiin (service recovery initiatives) palvelussa tapahtuneiden virheiden jälkeen. Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson (2001) tarkastelivat tutkimuksessaan esimiehen vallan lajeja ja vastaanottajan itsetuntoa negatiivista palautteenantoa seuraavien suoritusten parantamisyritysten ennustajina.

Pitesan ja Thaun (2013) tutkimuksessa lähtökohta on hieman muista vallan vaikutusten tutkimuksista poikkeava, sillä tarkastelun kohteena on, miten formaali valta ja itseen suuntautuneisuus (self-focus) määrittelevät sosiaalisen vaikuttamisen tehokkuutta eettisessä päätöksenteossa. Tutkimuksen lähtökohtana on siis vallan kokemuksen vaikutus henkilöön, jolla on valtaa.

### **4.3.2 Valtaan vaikuttavat tekijät**

Kahdeksassa tutkimuksessa valta tai vaikuttaminen on selitettävänä muuttujana. Näissä tutkimuksissa tavoitteena on selvittää, miten erilaiset tekijät, kuten organisaation tai alaisten ominaisuudet, vaikuttavat esimiehen valtaan, valtastrategioiden valintaan tai esimiehen käyttämien valtastrategioiden noudattamiseen.

Tarkasteltaessa valtaa esimies-alaissuhteessa vuorovaikutuksen toisen osapuolen kautta, korostuu vallan suhteellinen luonne. de Reuverin (2006) tutkimuksen kohteena ovat esimiehen reaktiot omien esimiestensä ja alaisten vallankäyttöön konfliktitilanteissa. Tarkastelun kohteena oli se, millaisia kontrollitaktiikoita esimies valitsee dominoivien ja alistuvien alaisten ja esimiesten kanssa. Myös Somech ja Drach-Zahavy (2002) tarkastelivat tutkimuksessaan suhteellista valtaa. He selvittivät agentin ja kohteen suhteellisen vallan vaikutusta siihen, että agentti valitsee tietynlaisen vaikuttamiskäytöksen. Toisin

sanottuna tarkastelun kohteena oli, miten alaisen suhteellinen valta vaikuttaa esimiehen valtastrategioiden valintaan.

Myös Pierron, Ciceron ja Ravenin (2008) tutkimuksen kohteena ovat vuorovaikutuksen toisen osapuolen attribuutit. He tarkastelivat tutkimuksessaan alaiseen liittyvien muuttujien suhdetta esimiehen valitsemien valtastrategioiden noudattamiseen. Neljässä erillisessä tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen/ulkoisen motivaatio-orientaation, kontrollin halun, itsensä esittämisen tyylin ja itsetunnon vaikutuksia alaisen halukkuuteen noudattaa kovia ja pehmeitä valtastrategioita.

Kolmessa tutkimuksessa valtaa tarkastellaan esimiehen ominaisuuksien ja tarpeiden kautta. Coleman (2004) selvitti esimiehen sisäisten valtateorioiden vaikutusta halukkuuteen jakaa valtaa alaisille. Pierre, Kruglanski ja Raven (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan sosiaalisen vaikuttamisen motivationaalista perustaa. Tutkimuskysymyksenä on, riippuuko eri sosiaalisen vallan perustoista kumpuavien vaikuttamistaktiikoiden käyttäminen ja tehokkuus agentin ja vastaanottajan kognitiivisen päätöksen tarpeesta (need for cognitive closure). Erityisesti tutkimuksessa tarkastellaan esimiehen oman kognitiivisen päätöksen tarpeen vaikutusta siihen, millaisia valtastrategioita hän valitsee, mutta myös esimiehen valitsemien strategioiden ja alaisen tarpeiden yhteensopivuuden vaikutusta alaisen työsuorituksiin. Kacmar, Karslon ja Harris (2013) tarkastelevat tutkimuksessaan, miten alaisen kokemukset esimiehen eettisyydestä vaikuttavat esimiehen vaikuttamistaktiikoiden tehokkuuteen suhteessa alaisten työsuorituksiin ja auttamiseen (helping behaviors).

Esimiehen valtaa on tarkasteltu myös organisaation muuttujien näkökulmasta. Schwartzwaldin, Koslowskyn ja Oschana-Lewinin (2004) tutkimustehtävänä oli selvittää vaikuttavatko organisaation muuttajat (organizational parameters) esimiesten valtakäytöiden valintaan heidän pyrkiessään vaikuttamaan alaisiinsa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalisen vallan käyttämisen ja valtakäytöiden noudattamisen suhdetta organisaatiorakenteen ja -mallin sanelemaan esimiehen auktoriteettiin. Koslowsky ja Statshevsky (2005) puolestaan tarkastelivat tutkimuksessaan organisaation arvoja sosiaalisen vallan taustatekijöinä (antecedents). Vertailun kohteena olivat rutiininomaiset ja monipuoliset työympäristöt sekä transformatiiviset ja transaktionaaliset esimiehet.

### 4.3.3 Valta kulttuurisena ilmiönä

Kymmenessä tutkimuksessa tarkastellaan valtaa kulttuurisena ilmiönä. Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu kulttuuristen tekijöiden vaikutusta esimies-alaisuuteeseen, valtaetäisyyssorientaation vaikutuksia tai yhteiskunnallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

Viidessä tutkimuksessa tarkastellaan valtaetäisyyden välillisiä vaikutuksia esimerkiksi alaisten proaktiiviseen toimintaan. Lin, Wang ja Chen (2013) tarkastelevat henkilökohtaisen valtaetäisyyssorientaation vaikutusta esimies-alaisuuteisiin, joissa esiintyy alistaavaa johtamista. Loi, Lai ja Lam (2012) pyrkivät selvittämään esimiehen affektiivisen sitoutumisen vaikutuksia alaisten affektiiviseen sitoutumiseen, sekä alaisen valtaetäisyyssorientaation vaikutusta tähän suhteeseen. Shen-Ming ja Jian-Quaio (2013) tutkivat transformationaalisen johtamisen vaikutusta alaisten proaktiiviseen käytökseen, tarkastellen erityisesti valtaetäisyyden ja rakenteellisen etäisyyden (structural distance) välillistä vaikutusta. Botero ja van Dyne (2010) tarkastelevat tutkimuksessaan johtaja-alaisuuden vaihdannan (LMX) ja valtaetäisyyden vaikutusta alaisten proaktiiviseen toimintaan (employee voice). Kirkman, Chen, Fahr, Chen ja Lowe (2009) puolestaan kuvasivat tutkimuksessaan alaisen henkilökohtaisen valtaetäisyyssorientaation ja transformationaalisen johtamisen vaikutuksia alaisten kognitiivisiin, behavioraalisiin reaktioihin kahdessa eri kulttuurissa.

Yhteiskunnallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välinen suhde on tutkimuksen kohteena neljässä tutkimuksessa. Madlockin kahdessa tutkimuksessa (Madlock 2012a ja 2012b) tarkastellaan makro- ja mikrokulttuurin välistä yhteyttä tarkastelemalla valtaetäisyyttä Meksikolaisessa organisaatiokulttuurissa. Toisessa tutkimuksessa tarkastellaan valtaetäisyyden vaikutusta siihen, miten alaisten viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Toisessa tutkimuksessa tavoitteena on selvittää kulttuurin vaikutusta sekä esimiehen että alaisen viestintäkäyttäytymiseen organisaatioissa sekä alaisen työstä vieraantumista, työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Myös Montesinon (2002) tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella Dominikaanisen tasavallan autoritaarisen poliittisen kulttuurin mahdollinen vaikutus valtasuhteisiin organisaatioissa. Zhenin, Wangin ja Fleenorin (2011) tutkimuksessa tarkas-

tellaan, miten kulttuuriset tekijät - valtaetäisyys, institutionaalinen kollektivismi ja asertiivisuus - vaikuttavat osallistavan johtamisen ja johtajan arvioiman esimiehen työsuorituksen väliseen suhteeseen sekä osallistavan johtamisen suhteeseen alaisen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin 48 eri maassa.

Kahdessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat kulttuuristen tekijöiden vaikutukset esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen. Montesino (2002) tarkastelee Dominikaanisen tasavallan organisaatiokäytöksen ulottuvuuksien, kuten päätöksentekotyylin, alaisuustyyppien, auktoriteetin jakamisen, vallan perustojen ja uskomusten auktoriteetista työssä, vaikutuksia esimiehen ja alaisen päivittäiseen vuorovaikutukseen. Koc (2013) tarkastelee tutkimuksessaan, miten valtaetäisyys ja alaisen valtautumisen kokemukset vaikuttavat viestintään esimiehen kanssa palvelukriiseissä ja palvelun normalisoinnissa (service recovery).

#### **4.3.4 Esimies-alaisuhde ja valta-asema**

Yhdeksässätoista tutkimuksessa on tarkasteltavana ilmiönä joko esimies-alaisuhde tai organisaation valtasuhteet. Esimies-alaisuhdetta on tarkasteltu muun muassa sosiaalisen vaihdannan ja suhteen laatuun vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Organisaation valta-asemissa tutkimuksen kohteena ovat olleet sekä organisaation muodolliset että epämuodolliset valtarakenteet.

Esimies-alaisuuksia on tarkasteltu muun muassa johtaja-alaisuuden vaihdannan, esimies-alaisuuden vastavuoroisuuden ja sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta. Tangirala, Green ja Ramajunam (2007) tutkivat esimies-esimiessuhteen vaikutuksia esimies-alaisuuteen, ja sitä kautta alaisten asenteisiin organisaatiota ja asiakkaita kohtaan. Uhl-Bienin ja Maslynin (2000) tutkimuksen kohteena oli esimies-alaisuuden vastavuoroisuus (reciprocity). Tutkimuksessa selvitettiin vastavuoroisuuden kategorioiden paikansäilyvyyttä sekä vastavuoroisuustyylien vaikutusta alaisten organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, koettuun organisaation tukeen, suoriutumiseen työssä ja organisaatiokansalaistoimintaan (organizational citizenship behavior, OCB). Zapatan, Olsenin ja Martinsin (2013) tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista vaihdantaa esimiehen näkökulmasta; miksi esimiehet noudattavat oikeudenmukaisuussääntöjä ja mikä määrit-

telee alaisten kokemuksia oikeudenmukaisuussääntöjen noudattamisesta? Tarkastelun kohteena on ollut myös negatiivinen vastavuoroisuus. Wang, Mao, Wu ja Lui (2012) tarkastelevat tutkimuksessaan loukkaavan johtamisen (abusive leadership) vaikutusta alaisten poikkeavaan käytökseen (deviant behavior) kiinalaisessa organisaatiokontekstissa. Tarkastelun kohteena on myös miten alaisten kokemus vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta sekä alaisten valtaetäisyys vaikuttavat alistavan johtamisen ja alaisten poikkeavan käytöksen suhteeseen.

Esimies-alaissuhdetta on tarkasteltu myös sen laatuun vaikuttavien tekijöiden valossa. Georgesena ja Harris (2006) tarkastelivat tutkimuksessaan, miten esimiehen odotukset alaista kohtaan ja uhattu valta-asema vaikuttavat esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen. Lindsey, Dunbar ja Russell (2008) tutkivat puolestaan vallan ja petoksen suhdetta sekä pyrkivät ymmärtämään, miten petos työpaikalla esiintyy, ja tunnistamaan petoksen vaikutukset valtalatautuneille suhteille. Martin, Rich ja Gayle (2004) selvittivät positiivisen, ekspressiivisen ja negatiivisen huumorin suhdetta esimies-alaissuhteeseen, viestijätyyliin, sukupuoleen esimies-alaissuhteessa ja muihin dyadin ominaispiirteisiin. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin huumorin käyttämisen mahdollisia vaikutuksia organisaatiokansalaistoimintaan. Hanscome ja Cervero (2003) tutkivat sukupuolen ja vallan vaikutuksia HR kehitysjohtajien interpersonaalisiin suhteisiin. Reghin, Nearin, Micelin ja Van Scotterin (2004) tutkimuksessa yhtenä tarkastelun kohteena olivat kostotoimien vaikutukset ilmiantajan suhteeseen oman esimiehensä kanssa.

Tarkastelun kohteena on ollut lisäksi, miten esimiehen kokemukset, toiminta ja asenteet, kuten menettelyllinen oikeudenmukaisuus, vaikuttavat alaisten kokemuksiin, toimintaan ja asenteisiin. Miao, Newman, Schwarz ja Zu (2013) tutkimuksessa tarkastellaan luoko osallistava johtaminen organisaatioon sitoutumista kiinalaisilla julkisen sektorin työntekijöillä. Tarkastelun kohteena on myös luottamus esimieheen mekanismina, jonka kautta organisaatioon sitoutuminen tapahtuu. Chanin ja Lamin (2011) tutkimuskohteena ovat valtauttamisen vaikutukset alaisten asiakaspalveluun. Pierro, Raven, Amato ja Bélanger (2013) tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtamistyylin ja tunnepohjaisen organisaatioon sitoutumisen välistä suhdetta. Tutkimuksessa esitetyn mallin mukaan

transformationaalinen johtaminen lisää alaisten halukkuutta noudattaa pehmeitä vallan lajeja, mikä puolestaan lisää alaisten tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon.

Van Dijken, De Cremerin, Mayerin ja Quaquebeken (2012) tutkimuksessa tarkastellaan, milloin menettelyllinen oikeudenmukaisuus vahvistaa alaisten organisaatiokansalaisuutta. Välillisenä muuttujana on itse koettu organisaatioasema, ja tutkimuksessa yhdistetään kaksi valtauttavan johtamisen tyyppiä suhteellisen oikeudenmukaisuuden malleihin. Hon, Yang ja Lu (2011) puolestaan tutkivat, ennustaako esimiehen kokema menettelyllinen oikeudenmukaisuus alaisen kokemaa menettelyllistä oikeudenmukaisuutta, ja miten alaisen kokema vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja alaisen valtaetäisyys vaikuttavat tähän suhteeseen.

Kwak (2012) esittää tutkimuksessaan mallin esimiehen karismaattisen johtamiskäyttäytyminen vaikutuksesta alaisen proaktiiviseen toimintaan. Tarkastelun kohteena ovat myös alaisen kokeman esimiehen karisman sekä alaisen valtautumisen asteen välilliset vaikutukset. Robertson ja Barling (2013) tarkastelevat tutkimuksessaan mallia, jossa esimiehen ympäristöön liittyvät deskriptiiviset normit (descriptive norms) linkittyvät ympäristöspesifiin transformationaaliseen johtamiseen sekä työpaikalla tapahtuvaan ympäristöystävälliseen käytökseen. Lisäksi esimiehen ympäristöspesifi transformationaalinen johtaminen ja työpaikan ympäristöystävällinen käytös linkittyvät mallissa alaisten ympäristöystävälliseen käytökseen.

Tarkastelun kohteena ovat olleet myös organisaatioasema ja organisaation valtasuhteet. Roscigno, Lopez ja Hodson (2009) tarkastelivat statuserojen ja organisaatiokontekstin vaikutuksia kiusaamiseen ilmenemiseen sekä alaisten haavoittuvuuteen joutua kiusaamisen kohteeksi. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sukupuolen, vähemmistöön kuulumisen, esimiehen suoran kontrollin ja organisaation attribuuttien vaikutuksia kiusatuksi tulemisen todennäköisyyteen. McLaughlinin, Uggenin ja Blackstonen (2012) tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ja miksi esimiesasema, nonconfirmismi eli odotuksien vastainen käytös ja työpaikan sukupuolijakauma vaikuttavat seksuaalisen häirinnän kokemuksiin.

Regh, Miceli, Near ja VanScotter (2004) tarkastelivat puolestaan ilmiantajiin kohdistuvia kostotoimia ja niiden yhteyttä organisaation valtasuhteisiin. Tutkimuksessa selvitettiin, miten ilmiantajan asema organisaatiossa, eli status, rooli ja vaikutusvalta, vaikuttaa kostotoimiin ilmiantotilanteissa. Lamertz ja Aquino (2004) esittivät tutkimuksessaan mallin organisaation sosiaalisesta verkostosta ja tarkastelivat, onko formaalilla ja informaalilla asemalla organisaation sosiaalisessa verkossa vaikutusta uhriutumisen kokemuksiin.

Wardin (2001) tutkimus jäi asetettujen luokkien ulkopuolelle, sillä tutkimuksen tavoitteena oli sosiaalisen vallan perustojen arvioimiseen yleisesti käytetyn Leader Power Inventory (LPI) -instrumentin validiteetin empiirinen testaaminen.

#### **4.4 Vallan käyttäminen ja vaikuttavuus sekä organisaation valtasuhteet**

Tulosten osalta tutkimukset jaettiin kahteen luokkaan, joista ensimmäisessä ovat kaikki vallan käyttämisestä ja vaikuttavuutta kuvaavat tutkimukset ja toisessa tutkimukset, joissa kuvataan esimies-alaisuhdetta tai henkilöiden valta-asemaa organisaatiossa.

##### **4.4.1 Esimiehen valta**

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimustuloksia, jotka liittyvät esimiehen vallankäyttöön, vallankäytön vaikuttavuuteen ja sen ehtoihin sekä esimiehen formaaliin valtaan organisaatiossa.

Frenchin ja Ravenin vallan perustat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: koviin ja pehmeisiin vallan perustoihin (kts. esim. Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998). Tutkimustulokset osoittavat, että pehmeitä vallan perustoja käytetään enemmän kuin kovia vallan perustoja. Schwartzwaldin, Koslowskyn ja Oschana-Lewinin (2004) tulosten mukaan yleisimmin käytetty valtakäytännön sekä alaisilla että esimiehillä oli tietovalta ja vähiten käytetty impersonaalinen palkkiovalta. Pehmeitä vallan perustoja käytettiin yleisesti enemmän kuin kovia, ja esimiehet käyttivät enemmän pehmeitä keinoja ja vähemmän kovia keinoja verrattuna alaisiin. Myös Somechin ja Drach-Zahavyn (2002), Koslowskyn ja Statshevskyn (2005) sekä Pierron, Kruglanskin ja Ravenin (2011) tutkimuk-

sisä esimiehet käyttivät pehmeitä strategioita yleisesti enemmän kuin kovia strategioita. Koslowskyn ja Statsheuskyn (2005) tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten useimmin käyttämä vallan perusta oli asiantuntijavalta ja seuraavaksi eniten käytetty tietovalta. Harvimminkin käytetty vallan perusta sen sijaan oli rankaisemisvalta. Altinkurtin ja Yilmazin (2012) tutkimuksessa sen sijaan opettajat raportoivat esimiestensä käyttävän useimmin legitiimiä valtaa ja asiantuntijavaltaa, joista legitiimi valta on kova vallan perusta ja asiantuntijavalta pehmeä.

Alaiset vaikuttavat olevan myös vastaanottavaisempia pehmeille strategioille kuin koville strategioille. Pierron, Ciceron & Ravenin (2008) tutkimuksen tulosten mukaan alaiset ovat merkittävästi vastaanottavaisempia pehmeille strategioille verrattuna koviin strategioihin. Myös Guptan ja Sharman (2007) tutkimuksen tulokset osoittavat, että pehmeitä vallan perustoja noudatetaan todennäköisemmin kuin kovia riippumatta esimiesalaisuuden laadusta, ja että pehmeillä valtastrategioilla on pidempiaikaisia vaikutuksia kuin kovilla. Myöskään organisaatiotyyppi ei vaikuta olevan ratkaiseva, sillä sekä rutini- ja vaihtelevassa työssä että vaihtelevassa työssä alaisten on todettu noudattavan paremmin pehmeitä kuin kovia valtastrategioita (Schwartzwald, Koslowsky & Oschana-Lewin 2004).

Vallan vaikuttavuutta tarkastelleet tutkimukset osoittavat, että esimiehen strategiavalinnat vaikuttavat olennaisesti muun muassa alaisten käsityksiin esimiehestä sekä alaisten tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Pehmeillä valtastrategioilla vaikuttaa olevan positiivisempia ja pitkäaikaisempia vaikutuksia alaisille ja organisaatiolle kuin kovilla valtastrategioilla. Pehmeiden vallan perustojen noudattaminen johtaa muun muassa alaisten kohonemiseen raportoituun tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen esimiestä kohtaan sekä esimiehen suurempaan yleiseen vaikutusvalttaan (Guptan & Sharman 2007).

Palkkiovallalla, asiantuntijavallalla ja luottamuksella on todettu olevan suora positiivinen vaikutus tiedonjakamiseen organisaatiossa. Lisäksi referenssivalta ja asiantuntijavalta vaikuttavat tiedon jakamiseen luottamuksen kautta. Sen sijaan pakkovallalla, legitiimillä vallalla ja referenssivallalla ei ole tulosten perusteella merkittävää vaikutusta tiedon jakamiseen. Johtajan henkilökohtaisiin attributteihin perustuva valta on siis tulos-



ten mukaan huomattavasti merkittävämpiä luottamuksellisen ilmapiirin ja tiedon jakamisen kannalta kuin organisaatioaseman mukaan tuoma legitiimi valta. (Liao 2008.)

Tiedon jakamista tarkastelivat myös Jayasingamin, Ansarin ja Jantanin (2010), joiden tutkimuksen tulokset tukevat Liaon (2008) tuloksia asiantuntijavallan osalta. Esimiehet, joilla on asiantuntijavaltaa, voivat vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamisen käytäntöihin - erityisesti tiedon hankkimiseen ja jakamiseen organisaatiossa. Tulosten perusteella muilla pehmeillä vallan perustoilla ei ollut vaikutusta tiedon jakamisen käytäntöihin. Legitiimin vallan käyttämisellä on sen sijaan negatiivisia vaikutuksia tiedon hankkimisen prosessiin etenkin pienissä organisaatioissa, joissa on usein suuria organisaatioita matalampi hierarkia ja vahvemmat interpersonaaliset suhteet. Pakkovallalla, palkkiovallalla ja referenssivallalla ei ollut merkittävää vaikutusta tiedonhallinnan käytäntöihin. (Jayasingam, Ansari & Jantan 2010.)

Medinan, Munduaten ja Guerran (2008) tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilökohtaiset vallan perustat, eli referenssivalta ja asiantuntijavalta, vähentävät sekä tehtäväettä suhdekonflikteja. Asemavallan, pakkovallan ja palkkiovallan käyttäminen puolestaan lisää suhdekonflikteja. Yhteistoiminnallinen ympäristö ja alaisten tavoitteiden korkea keskinäinen riippuvuus sen sijaan vähentävät konfliktien syntymistä, erityisesti silloin, kun esimies käyttää vähän asemavaltaa. Tehtäväkonflikteja syntyy yhteistoiminnallisissa ympäristöissä ainoastaan silloin, kun esimies käyttää asemavaltaa. Fedorin, Davisin, Maslynin ja Mathiesonin (2001) tutkimuksen tulokset osoittavat asiantuntija- ja referenssivallan vaikuttavan positiivisesti alaisten pyrkimykseen parantaa työsuorituksiaan esimieheltä saadun negatiivisen palautteen seurauksena. Tukea referenssivallan vaikutavuudelle antavat myös Yagilin (2002) tutkimuksen tulokset, joissa vallan perustoista referenssivalta oli ainoa, joka ennusti merkittävästi alaisten työtyytyväisyyttä.

Transformationaliseen johtamiseen liitetään pehmeiden valtastrategioiden käyttäminen ja vallan jakaminen alaisille. Transformationalisen johtamisen on osoitettu vaikuttavan muun muassa alaisten organisaatioon sitoutumiseen (Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013) ja organisaatiokansalaistoimintaan (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ja Lowe 2009) Alaisen valtaetäisyysorientaatio ja transformationaalinen johtaminen vaikuttavat merkittävästi menettelylliseen oikeudenmukaisuuteen (procedural justice), joka puolestaan

vaikuttaa merkittävästi organisaatiokansalaistoimintaan (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ja Lowe 2009). Alaisten organisaatioon sitoutumiseen transformationaalinen johtaminen vaikuttaa puolestaan pehmeiden valtastrategioiden kautta: transformationaalinen johtaminen vaikuttaa alaisten halukkuuteen noudattaa pehmeitä valtastrategioita, joka puolestaan lisää organisaatioon sitoutumista (Pierro, Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013). Myös Altinkurt ja Yilmaz (2012) tarkastelivat esimiehen vallan perustojen vaikutusta organisaatiokansalaistoimintaan: tutkimuksen tulosten mukaan asiantuntijavalta, referenssivalta ja palkkiovalta vaikuttivat vahvemmin opettajien organisaatiokansalaistoimintaan kuin legitiimi valta ja palkkiovalta.

Pehmeiden strategioiden käyttämisellä vaikuttaa siis olevan selkeitä positiivisia vaikutuksia alaisille ja organisaatiolle. Toisaalta Carsonin, Carsonin ja Pancen (2002) tutkimuksen tulokset osoittavat, että pehmeän vallan käyttäminen sekä esimiehen ja alaisen hyvä vuorovaikutussuhde eivät välttämättä näy parempana asiakaspalveluna. Asiantuntija-, referenssi- ja palkkiovalta vaikuttavat tulosten perusteella vallan perustoista eniten koettuun organisaation tukeen, mutta asiantuntija- ja referenssivallalla ei ollut yhteyttä alaisen halukkuuteen osallistua palvelun normalisointiin (service recovery). Vain asemavallan käyttäminen vaikutti merkittävästi alaisten palvelun normalisointiin tähtääviin toimiin. (Carson, Carson & Pance 2002.)

Valtastrategioiden valintaan vaikuttavat muun muassa esimiehen ja alaisen tarpeet ja tavoitteet, sukupuoli sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Esimiehen korkea kognitiivisen päätöksenteon tarve johtaa autoritääriseen johtamistyyliin ja kovien valtastrategioiden käyttämiseen. Alaisten työteho saattaa selittyä osittain esimiehen käyttämisen valtakäytöiden ja alaisen päätöksenteon välisellä yhteensopivuudella: kovat taktiikat parantavat työtehoa alaisilla, joilla on suuri päätöksenteon tarve, mutta alaisilla, joilla ei ole korkeaa päätöksenteon tarvetta, pehmeät valtakäytöt parantavat työtehoa parhaiten. (Pierro, Kruglanski & Raven 2011). Hanscome ja Cervero (2003) havaitsivat miesten käyttävän esimiesasemassa ollessaan enemmän suoria vaikuttamisen keinoja kun taas naiset turvautuivat useammin relationaalsiin lähestymistapoihin. Sukupuolten väliset erot vallan käyttämisessä tulivat esille vielä selvemmin alaisen asemassa.

Myös organisaation muuttajat vaikuttavat siihen millaisia valtastrategioita esimies valitsee. Transaktionaaliset esimiehet vaikuttavat käyttävän kovia valtastrategioita enemmän kuin transformatiiviset johtajat, erityisesti rutiininomaisissa työympäristöissä (Koslowsky & Statshevsky 2005). Schwartzwaldin, Koslowskyn ja Oschana-Lewinin (2004) tutkimuksessa rutiininomaisessa työympäristössä esimiehet käyttävät enemmän kovia valtakäytäntöitä kuin vaihtelevampaa työtä tekevien esimiehet. Kovia taktiikoita myös noudatettiin rutiininomaista työtä tekevien keskuudessa yleisemmin. Rutiininomaisessa työssä kovat vallan perustat ovat myös yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, mutta vaihtelevaa työtä tekevillä eivät. (Schwartzwald, Koslowsky ja Oschana-Lewin 2004.) Suorittavaa työtä tekevillä alaisilla on todettu olevan lisäksi enemmän kokemuksia alitavasta johtamisesta kuin asiantuntijatyötä tekevillä (Koc 2013).

Tutkielman aineistosta nousee esille myös vallan vaikuttavuuden suhteen kriittisiä tuloksia. Altinkurtin ja Yilmazin (2012) tutkimuksen tutkimuksessa esimiehen vallan perustat selittivät vain 18 prosenttia alaisten organisaatiokansalaistoiminnasta. Yagilin (2002) tulokset osoittavat, että esimiehen vallalla on yhtä suuri merkitys työtyytyväisyyteen kuin muilla muuttujilla, kuten alaisen piirteillä, tehtävään liittyvillä attribuuteilla ja organisaation piirteillä. Esimerkiksi alaisten työtyytyväisyyden osalta kontekstuaaliset muuttajat selittivät tutkimuksessa paljon suuremman osan varianssista kuin esimiehen vallan perustat. Asiantuntijavalta voidaan korvata organisaation formaaleilla rakenteilla ja joustamattomuudella tai asiantuntevalla referenssiryhmällä (referent group): korkea muodollisuus ja jäykät rakenteet tai vertaisilta saatu asiantuntijuus voivat vähentää tarvetta ohjaukselle, jolloin esimiehen asiantuntijuudella ei ole alaisille funktiota. (Yagil 2002.)

Myös Murphyn ja Wrightin (2005) tutkimuksessa alaiset kuvasivat yhdeksi vallankäytön mahdollisuudekseen ryhmän tuen. Sen sijaan referenssivalta ja palkkiovalta eivät olleet yhtä helposti korvattavissa johtamisen substituuteilla. Esimiehen tarjoamalla palkkioilla ja persoonallisilla piirteillä, jotka luovat identifioitumista, vaikuttaa olevan alaisille uniikki merkitys. (Yagil 2002.)

Wardin (2001) tutkimuksen tulosten perusteella Frenchin ja Ravenin alkuperäisten viiden vallan perustan sijaan olisikin kuusi vallan perustaa, sillä palkkiovalta jakautui tut-

kimuksessa taloudellisiin palkkioihin ja ei-taloudellisiin palkkioihin. Vallan perustat ovat Wardin tulosten perusteella näin ollen asiantuntijavalta, pakkovalta, legitiimivalta, taloudelliset palkkiot ja ei-taloudelliset palkkiot.

Osassa aineiston tutkimuksista valtaa on tarkasteltu puhtaasti organisaatioaseman kautta eli formaalina valtana. Formaalin vallan on havaittu muun muassa tekevän henkilöistä vähemmän herkkiä vaikuttamiselle (Pitesa & Thau 2013) sekä vaikuttavan käytettävissä oleviin keinoihin huijata tai valehdella (Lindsey, Dunbar & Russell 2008) ja konfliktien hallintaan (Coleman, Kugler, Mithinson ja Foster 2013).

Pitesan ja Thau (2013) selvittivät tutkimuksessaan sosiaalista vaikuttamista eettisessä päätöksenteossa. Tutkimusten tulokset osoittavat, että henkilöt, joilla on paljon formaalia valtaa, ovat vähemmän alttiita muiden mielipiteiden vaikutukselle. Mekanismi tämän tuloksen taustalla vaikuttaa olevan se, että valta vahvistaa itseen suuntautuneisuutta (private self-interest) joka puolestaan tekee vähemmän alttiiksi muiden mielipiteiden vaikutukselle eettisessä päätöksenteossa. Valta myös vahvistaa henkilökohtaisten preferenssien, kuten machiavellismin vaikutusta eettisessä päätöksenteossa. (Pitesa & Thau 2013.)

Formaalin valta-asema vaikuttaa myös konfliktistrategioiden valintaan yhdessä kahden muun tekijän kanssa (Coleman, Kugler, Mithinson ja Foster 2013), sekä siihen millaisista syistä ja millaisin keinoin esimiehet valehtelevat työyhteisössä (Lindsey, Dunbar & Russell 2008). Konfliktistrategioiden valintaan vaikuttavat formaalin vallan lisäksi konfliktin osapuolten tavoitteiden riippuvuus sekä suhdetason keskinäinen riippuvuus eli se, kuinka paljon vuorovaikutussuhteella on merkitystä henkilölle. Esimerkiksi kilpailulliset henkilöt, joilla on paljon valtaa ja keskinäistä riippuvuutta, ovat kontrolliin orientoituneita ja dominoivia. Kilpailulliset alaiset, joilla on korkea suhdetason riippuvuus, ovat puolestaan konflikteissa stressaantuneita ja vihaisia sekä aikomuksiltaan passiivis-aggressiivisia. (Coleman, Kugler, Mithinson ja Foster 2013.)

Tilanteissa, joissa työpaikalla joudutaan turvautumaan valehteluun esimiehet käyttävät usein omaa auktoriteettiaan luodakseen valheellisia viestejä ja tehdäkseen valheistaan uskottavampia. Alaisilla ei ole pääsyä tällaisiin resursseihin, joten he turvautuvat useammin nonverbaliikkaan, tunteisiin ja tarinankerrontaan peittääkseen valheensa. Esi-

miesten ja alaisten välillä ei kuitenkaan havaittu eroa halukkuudessa valehdella. (Lindsey, Dunbar & Russell 2008.) Martin, Rich ja Gayle (2004) tarkastelivat tutkimuksessaan formaalin vallan vaikutusta huumorin käyttämiseen: vaikka alaiset käyttivät yleisesti enemmän positiivista huumoria kuin esimiehet, vaikutti viestijätyyli huumorin käyttämiseen esimies-alaissuhteessa enemmän kuin formaali valta.

Valta-asemansa vuoksi esimiehellä on tärkeä merkitys organisaation edustajana. Organisaatioon sitoutuneen esimiehen alaiset vaikuttavat olevan sitoutuneempia organisaatioon (Loi, Lai & Lam 2012) ja esimiehen menettelyllisen oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat alaisten menettelyllisen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin (Hon, Yang & Lu 2011). Esimiesten on todettu vaikuttavan alaisten asenteisiin ja käytökseen myös muissa kuin työhön liittyvissä asioissa: esimiehen ympäristöön liittyvät deskriptiiviset normit ennustavat ympäristöspesifiä transformationaalista johtamista ja esimiehen ympäristöystävällistä käytöstä työpaikalla, jotka puolestaan lisäävät alaisten ympäristöystävällistä käytöstä (Robertson & Barling 2013).

Oikeudenmukaisuuden kokemukset organisaation hierarkian korkeammilla tasoilla vaikuttavat siis olevan yhteydessä kokemuksiin organisaation alemmilla tasoilla (Hon, Yang & Lu 2011). Koska esimiesasemassa oleva henkilö nähdään organisaatiossa menettelyllisen oikeudenmukaisuuden lähteenä, hän saattaa joutua vastuulliseksi myös muiden henkilöiden toimista: ilmiantajilla, jotka joutuivat kostotoimien kohteeksi, oli heikompi suhde esimieheensä kuin niillä ilmiantajilla, jotka eivät kohdanneet kostotoimia, vaikka esimies ei olisi ollut vastuussa kostotoimista (Regh ym. 2004).

Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että formaali asema suojelee esimerkiksi uhritutumiselta tai kiusaamiselta. Uhritutumisen kokemusten on havaittu olevan erilaisia henkilöille, joiden asema organisaation informaalissa verkostossa on erilainen, riippumatta heidän formaalista asemastaan. Erityisesti erot henkilöiden referenssivallassa ja asiantuntijavallassa vaikuttivat uhritutumisen kokemuksiin, riippumatta henkilön pääsystä legitiimiin valtaan. (Lamertz & Aquino 2004.)

Esimiesasemassa olevat naiset saattavat kokea jopa enemmän seksuaalista häirintää kuin naiset, jotka eivät ole formaalissa valta-asemassa. Naisesimiesten on osoitettu kokevan

huomattavasti enemmän seksuaalisesti häiritsevää käytöstä ja määrittelevän käytöksen seksuaaliseksi häirinnäksi kolme ja puoli kertaa useammin kuin alaisen asemassa olevat naiset. Naisesimiesten kokema seksuaalinen häirintä ja epäilykset kyvykkyydestä esimiehenä voidaan tulkita miesten vastavallan käyttämisenä (contrapower). Valta voi siis olla naiselle paradoksaalista. (McLaughlin, Uggen ja Blackstone 2012.)

#### **4.4.2 Vallan suhteellinen luonne**

Tämän luvun tutkimustuloksissa nousee vahvasti esille vallan suhteellinen luonne. Tarkastelun kohteena on muun muassa sosiaalinen vaihdanta esimies-alaisuudessa, johtaja-alaisuuden vaihdanta, osallistava johtamistyyli sekä kulttuuristen tekijöiden vaikutukset esimies-alaisuuteen.

Auktoriteettia luodaan esimiehen ja alaisen keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisin keinoin: auktoriteetin ei voida ajatella olevan lähtöisin vain muodollisessa valta-asemassa olevasta henkilöstä (Benoit-Barnen ja Coorenin 2009). Alaisten negatiivisten kokemusten esimiehen vallasta on osoitettu muun muassa johtavan alaisen vallankäyttöön salaamalla tietoa, kieltäytymällä päätöksenteosta ja siirtämällä omia työtehtäviä ja päätöksiä esimiehen vastuulle (Leung 2012). Murphyn ja Wrightin (2005) tutkimuksessa alaiset kokivat esimiehen vallankäytön pääasiassa positiivisena ja vallan väärinkäyttäminen oli heidän mukaansa harvinaista.

Alaisen suhtautumiseen esimiehen vallankäyttöön vaikuttavat muun muassa alaisen persoonaan ja motivaatioon liittyvät muuttujat (Pierro, Cicero & Raven 2008), kokemukset esimiehen eettisyydestä (Kacmar, Karlson & Harris 2013) sekä alaisen itsenäisyyden tarve (Pierro, Kruglanski ja Raven 2011).

Vallan suhteellisuutteen liittyy olennaisesti ajatus siitä, että valtaa ei ole ilman vuorovaikutusta (esim. Booth-Butterfield 2002). Esimerkiksi alaisen persoonaan ja motivaatioon liittyvien tekijöiden, kuten ulkoisen motivaation, kontrollinhalun, itsensä esittämisen tyylin ja itsetunnon, on todettu vaikuttavan halukkuuteen noudattaa kovia ja pehmeitä strategioita (Pierro, Cicero & Raven 2008). Myös itsenäisyyden ja päätöksenteon tarpeet ovat tutkimuksen valossa merkityksellisiä esimies-alaisuudessa. Alaiset, joilla ei ole tarvetta itsenäisyyteen, toimivat parhaiten autoritäärisen esimiehen alaisuudessa, kun

taas demokraattinen johtamistyyli sopii alaisille, joilla on korkea itsenäisyyden tarve (Pierro, Kruglanski & Raven 2011). Päätöksenteon tarve määrittelee sekä esimiehen valitsemaa valtakäyttäjiä että alaisen preferenssejä esimiehen valtakäyttöä: kun päätöksenteon tarve on suuri, kovia valtakäyttäjiä käytetään enemmän ja ne hyväksytään helpommin (Pierro, Kruglanski & Raven 2011.)

Esimiehen ja alaisen valta suhteessa toisiinsa vaikuttaa esimiehen valitsemiin valtastrategioihin. Esimiehet, joilla on paljon valtaa, valitsevat kovia strategioita alaisten kanssa, joilla on paljon valtaa ja pehmeitä strategioita alaisten kanssa, joilla on vähän valtaa. Esimiehillä, joilla on itsellään vähän valtaa, strategiavalinnat kääntyvät päinvastaisiksi, mikä tukee ajatusta siitä, että valtaa tulisi tarkastella suhteellisena eikä absoluuttisena. (Somechin & Drach-Zahavyn 2002.)

Samankaltaisia tuloksia sai de Reuver (2006), jonka tutkimuksen tulokset osoittavat esimiesten valitsevan erilaisia tapoja käsitellä konflikteja riippuen vuorovaikutuksen toisen osapuolen valta-asemasta ja dominanssista. Omien esimiesten kanssa esimiesten käytös on konfliktitilanteissa täydentävää: esimiehet käyttävät dominoivien esimiesten kanssa konfliktitilanteissa vähemmän kontrollia kuin alistuvien esimiesten kanssa. Esimiehet eivät kuitenkaan tulosten perusteella ole alistuvampia dominoivien alaisten kuin alistuvien alaisten kanssa. Esimiesten käytös vaikuttaa siis olevan komplementaarista rooliensa mukaan käyttäytyvien esimiesten ja alaisten kanssa, ja vuorovaikutussuhteen asymmetria vaikuttaa lisäävän esimiehen vallankäyttöä. (de Reuver 2006.)

Sosiaalista vaihdantaa esimies-alaissuhteessa ovat tarkastelleet esimerkiksi Zapata, Olsen ja Martins (2013) sekä Kacmar, Karlson ja Harris (2013). Esimiehen kokemukset alaisen hyväntahtoisuudesta (benevolence), rehellisyydestä (integrity) ja lahjakkuudesta (ability) johtavat esimiehen kokemaan luottamukseen ja velvollisuudentuntoon alaista kohtaan. Luottamus puolestaan saa esimiehen noudattamaan oikeudenmukaisuussääntöjä ja johtaa alaisen kokemukseen esimiehen interpersonallisesta ja tiedollisesta oikeudenmukaisuudesta. (Zapata, Olsen ja Martins 2013.) Alaisten kokemukset esimiehen eettisestä johtamistyylistä puolestaan lisäävät esimiehen malliesimerkin vaikutusta alaisen työsuoritukseen sekä esimiehen esittämien pyyntöjen vaikutusta alaisten auttamiskäytökseen (Kacmar, Karlson ja Harris 2013).

Johtaja-alaissuhteen vaihdanta -teorian tausta on vahvasti sosiaalisen vaihdannan teoriassa. Korkealla vaihdannalla on havaittu olevan positiivinen suhde esimerkiksi alaisten organisaatioon sitoutumiseen (Tangirala, Green ja Ramajunam 2007) ja proaktiiviseen toimintaan (Botero & Van Dyne 2010).

Korkea johtaja-alaissuhteen vaihdanta vähentää etäisyyden tunteita asiakkaita kohtaan sekä lisää alaisten organisaatioon sitoutumista ja heidän kokemaansa organisaation tukea. Esimiehen korkean vaihdannan suhde oman esimiehensä kanssa vahvistaa sekä hyvän johtaja-alaissuhteen positiivisia että negatiivisia vaikutuksia (Tangirala, Green & Ramajunam 2007). Mitä korkeampaa johtaja-alaissuhteen vaihdanta on, sitä enemmän alaiset tekevät ehdotuksia organisaation ja ryhmän eduksi (Botero & Van Dyne 2010). Alaiset myös raportoivat kokonaisuudessaan enemmän noudattamista (compliance) korkealaatuisessa vuorovaikutuksessa kuin matalalaatuisessa vuorovaikutuksessa, mikä tukee LMX-teorian ajatusta korkealaatuisten suhteiden vastavuoroisuudesta (Gupta & Sharma 2007).

Korkean vaihdannan LMX-suhteiden ajatellaan perustuvan molemminpuolisuuteen. Korkean vaihdannan johtaja-alaissuhteissa onkin edustettuna sekä yhteinen etu (mutual interest) että toisen etu (other interest). Vaikka yhteinen etu on tutkimuksen tulosten perusteella keskeinen korkealaatuisia suhteita määrittävät tekijä, korkealaatuisimmissakin vuorovaikutussuhteissa ihmiset tavoittelevat aina jonkin verran myös omaa etua. (Uhl-Bien ja Maslyn 2000.)

Kaikkia esimies-alaissuhteita ei kuvasta korkea vaihdanta ja molemminpuolinen luottamus. Muun muassa vallan väärinkäyttämisen, alistavan käytöksen ja negatiivisen vastavuoroisuuden on havaittu kuvastavan negatiivisia esimies-alaissuhteita. Heikko vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä huonontaa alaisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia, ja alaisten arviot antisosiaalista valtaa käyttävien ja nonverbaalista etäisyyttä osoittavien esimiesten kompetenssista, hyväntahtoisuudesta ja luotettavuudesta ovat huonompia kuin prososiaalista valtaa käyttävien ja nonverbaalista läheisyyttä osoittavista esimiehistä (Hon, Yang & Lu 2011; Teven 2007).



Esimiehen uhatulla asemalla ja negatiivisilla odotuksilla alaista kohtaan, on merkittäviä negatiivisia vaikutuksia esimies-alaisuuteelle, ja ne saattavat johtaa esimiehen vallan väärinkäyttöön. Esimiehen uhattu asema vahvistaa negatiivisia odotuksia ja mielikuvia alaisesta ja esimiehen ja alaisen yhteisestä ongelmanratkaisutilanteesta. Negatiiviset odotukset alaista kohtaan johtavat myös negatiivisimpiin arvioihin alaisesta ja vuorovai-  
kutuksesta. (Georges & Harris 2006.) Alistavaa johtamista kuvastaa esimiehen aggressiivinen verbaalinen ja nonverbaalinen käytös ja negatiivinen vastavuoroisuus (negative reciprocity): alistava johtaminen saa alaiset käyttäytymään poikkeavasti sekä organisaatiota, esimiestä että muita työkavereita kohtaan (Wang, Mao, Wu ja Lui 2012).

Myös alaisen tiettyjen statukseen liittyvien ominaispiirteiden, kuten kuuluminen vähemmistöön työpaikalla, sukupuoli, matala palkka ja työn epävarmuus, on todettu lisäävän suhteellista voimattomuutta esimieheen nähden. Suhteellinen voimattomuus puolestaan vaikuttaa alaisen kiusatuksi tulemisen todennäköisyyteen. Työn organisointiin liittyvät tekijät, kuten epäselvät, ristiriitaiset ja hämmentävät työolot, vaikuttivat kuitenkin kiusatuksi tulemisen todennäköisyyteen jopa valtaeroja enemmän. (Rosigno, Lopez ja Hodson 2009.)

Osallistava johtamistyyli on määritelty muun muassa johtamistyyliksi, jossa alaiset otetaan mukaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseihin sekä heille annetaan vastuuta, rohkaisua, resursseja, tukea ja vaikuttamismahdollisuuksia (Miao, Newman, Schwarz & Zu 2013). Osallistavaan johtamiseen liittyy siis olennaisesti vallan ja vastuun jakaminen alaisille. Osallistavalla johtamisella ja alaisten valtauttamisella on havaittu sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Osallistavan johtaminen voi vaikuttaa muun muassa alaisten oikeudenmukaisuuskäsityksiin, organisaatiokansalaistoimintaan ja organisaatioon sitoutumiseen (mm. Zhen, Wang ja Fleenor 2011).

Osallistavalla johtamisella vaikuttaa olevan erityisen suuret edut kulttuureissa, joissa osallistava toiminta ei ole esimies-alaisuudessa tavallista. Zhen, Wang ja Fleenor (2011) vertailivat kulttuuristen tekijöiden vaikutusta osallistavan johtamisen vaikuttavuuteen 48 eri maassa. Osallistava johtaminen oli vahvimmin positiivisesti yhteydessä ylemmän johdon arvioimaan esimiehen suoriutumiseen omasta työstään kulttuureissa, joita kuvaa korkea valtaetäisyys ja institutionaalinen kollektivismi sekä vahvemmin po-

sitiivisesti yhteydessä alaisten oikeudenmukaisuuskäsityksiin kulttuureissa, joissa valtaetäisyys, institutionaalinen kollektivismi ja assertiivisuus ovat korkeita. (Zhen, Wang ja Fleenor 2011.)

Miao, Newman, Schwarz ja Xu (2013) tarkastelivat tutkimuksessaan osallistavan johtamisen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen kiinalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että osallistava johtaminen johtaa parempaan organisaatioon sitoutumiseen. Tämä vaikutus tapahtuu affektiivisen luottamuksen kautta: osallistava johtaminen saa alaiset tuntemaan, että esimies arvostaa heidän osaamistaan ja mielipiteitään, minkä seurauksena he luottavat esimieheen ja vastavuoroisesti sitoutuvat organisaatioon paremmin. (Miao, Newman, Schwarz ja Xu 2013.)

Vallan jakamisella on kuitenkin havaittu olevan myös mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Valtauttamisella todettiin Cahnin ja Lamin (2011) tutkimuksessa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia: valtuttaminen oli yhteydessä sekä alaisten lisääntyneeseen tehtävämotivaatioon ja sitä kautta lisääntyneeseen organisaatiokansalaistoimintaan mutta myös yhteydessä alaisten koettuun työtaakkaan, joka vaikutti negatiivisesti tehtäviin, joissa alaisen ja esimiehen tavoitteet olivat toisistaan poikkeavat, esimerkiksi asiakkaiden valitusten käsittelemiseen. Esimieheltä saadun palautteen todettiin vähentävän alaisten työtaakan kokemuksia, ja palautteessa olennaista oli sen tarkkuus (accuracy) ei useus. (Chan & Lam 2011). Alaisten valtuttamisen kokemusten on todettu myös vähentävän esimiehen karismaattisen käytöksen vaikutusta alaisten proaktiiviseen toimintaan. Mekanismina tässä vaikutuksessa on, että valtuttamisen tunne vaikuttaa vähentävän alaisten kokemuksia esimiehen karismasta, vaikka esimies käyttäytyisi karismaattisesti. (Kwak 2012.)

Kahta eri valtuttavan johtamisen tyyliä, itsensä kehittämiseen kannustamista ja itsenäiseen toimintaan kannustamista, tarkasteltaessa havaittiin, että nämä kaksi valtuttavaa johtamistyyliä vaikuttavat jopa vastakkaisella tavalla menettelyllisen oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta sekä yksilön kokemukseen omasta asemastaan (itsensä määrittelyminen) että alaisen käytökseen (organisaatiokansalaistoiminta). Itsensä kehittämiseen kannustava valtuttavan johtamisen tyyli lisää alaisten tiedontarvetta omasta asemastaan organisaatiossa kun itsenäiseen toimintaan kannustaminen sen sijaan vähentää

tarvetta. Itsensä kehittämiseen kannustaminen heikentää alaisen käsitystä menettelyllisestä oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta vähentää organisaatiokansalaistoimintaa, kun taas itsenäiseen toimitaan kannustaminen vahvistaa. (Van Dijke, De Cremer, Mayer & Van Quaquebeke 2012.)

Osallistavan johtamisen ja valtauttamisen vaikutusten lisäksi on tarkasteltu mahdollisia syitä vallan jakamiseen. Colemanin (2002) tutkimuksen tulokset osoittavat, että sekä esimiehen sisäiset ideaalit että organisaatioympäristö vaikuttavat olennaisesti esimiehen halukkuuteen jakaa valtaa. Esimiehet, joilla on kilpailulliset sisäiset ideaalit olivat vähemmän halukkaita jakamaan valtaa kuin esimiehet, joilla oli yhteistyöhaluiset sisäiset ideaalit. Sen sijaan esimiehen käsitykset organisaation kilpailullisuudesta itse asiassa lisäsivät halukkuutta jakaa valtaa suhteessa käsityksiin organisaation yhteistyöhaluisuudesta. Sen sijaan kilpailullinen pohjustaminen vähensi spontaania halukkuutta jakaa valtaa, eli kilpailullinen ympäristö saattaa saada esimiehen jakamaan vähemmän valtaa riippumatta hänen omista valtaideaaleistaan. (Coleman 2002.)

Valtaetäisyyttä on tarkasteltu aineiston tutkimuksissa sekä henkilökohtaisena valtaetäisyytenä eli alaisten käsityksinä siitä kuinka oikeudenmukaista vallan epätasainen jakautuminen on sekä yhteiskunnallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin dimensiona. Valtaetäisyydellä on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia esimiehen ja alaisen vuorovaikutukselle.

Matala valtaetäisyys saa alaiset reagoimaan negatiivisemmin esimiehen alistavaan käytökseen (Wang, Mao, Wu ja Lui 2012; Lin, Wang & Chen 2013) sekä vahvistaa esimiehen affektiivisen sitoutumisen (Loi, Lai & Lam 2012) ja transformationaalisen johtamisen vaikutusta alaisiin (Shen-Ming & Jian-Quiao 2013). Korkea valtaetäisyys puolestaan vaikuttaa esimerkiksi viestintätäytyliin (Koc 2013) ja tekee alaisista herkempiä esimiehen vaikutukselle menetelmällisen oikeudenmukaisuuden kokemuksissa (Hon, Yang & Lu 2011).

Alaisten korkean valtaetäisyyden on aiemmassa tutkimuksessa todettu saavan alaiset noudattamaan esimiehen käskyjä paremmin. Korkean valtaetäisyyden alaiset ovat her-

kempää esimiehen vaikutukselle menetelmällisen oikeudenmukaisuuden kokemuksissa kuin matalan valtaetäisyyden alaiset (Hon, Yang & Lu 2011).

Toisaalta matalan valtaetäisyyden vaikuttaa tekevän alaisista herkempiä sekä esimiehen alistavalle johtamiselle että affektiiviselle sitoutumiselle. Matalan valtaetäisyyden havaittiin vahvistavan esimiehen affektiivisen sitoutumisen vaikutusta alaisen affektiiviseen sitoutumiseen, joka puolestaan parantaa alaisen työsuorituksia ja saa heidät osallistumaan työroolin ulkopuolisiin tehtäviin (extra-role performance) (Loi, Lai & Lam 2012). Alaiset, joilla on matala valtaetäisyys, tekevät myös enemmän ehdotuksia organisaation ja ryhmän eduksi (Botero ja Van Dyne 2010) ja ovat suurempia viestinnässään transformatiivisen esimiehen kanssa (Shen-Ming ja Jian-Quiao 2013).

Alistava johtaminen vaikuttaa enemmän alaisiin, joilla on matalampi valtaetäisyysorientaatio, kuin alaisiin, joilla on korkeampi valtaetäisyysorientaatio. Alistava johtaminen aiheuttaa matalan valtaetäisyyden alaisille korkean valtaetäisyyden alaisia enemmän mentaalisia ongelmia ja tyytymättömyyttä työhön (Lin, Wang ja Chen 2013). Matalan valtaetäisyyden alaiset myös reagoivat negatiivisemmin esimiehen alistavaan käytökseen (Wang, Mao, Wu ja Lui 2012).

Valtaa on tarkasteltu aineistossa myös yhteiskunnallisen kulttuurin näkökulmasta muun muassa poliittisen kulttuurin heijastumisena organisaatiokulttuuriin, yhteiskunnallisen ja organisaatiokulttuurin yhteneväisyyden sekä asiakaspalvelun näkökulmasta.

Vertailtaessa valtaetäisyyden vaikutusta alaisten ylöspäin tapahtuvaan viestintään palvelukriiseissä ja palvelun normalisoinnissa kahdessa eri kulttuurissa, Turkissa ja Britanniassa, havaittiin, että turkkilaiset työntekijät käyttävät enemmän lievennelyjä ja epäsuoria ilmauksia viestinnässä esimiehen kanssa, kun taas britit käyttivät suhteessa enemmän suoria, ei-lievennelyjä ilmauksia. Epäsuorien ja lievennelyjen ilmausten käyttäminen korkean valtaetäisyyden kulttuureissa saattaa johtaa siihen, että ongelmat havaitaan ja ratkaistaan epätodennäköisemmin ajoissa palvelukriisi- ja palvelun normalisointitilanteissa. (Koc 2013.)

Yhteiskunnallisen kulttuurin havaittiin vaikuttavan organisaatiokulttuuriin sekä Montesinon (2002) että Madlockin (2012a ja 2012b) tutkimuksissa. Dominikaanisen tasavallan autoritäärinen poliittinen kulttuuri heijastuu organisaatiokulttuuriin, johtamistyyliin ja alaisten käytökseen. Johtajat käyttävät alaisten mukaan autoritaarista johtamistyyliä, ja antavat alaisille vähän osallistumismahdollisuuksia päätöksenteossa. Alaiset kokevat myös oman roolinsa organisaatiossa inaktiiviseksi, vaikka pitävät osallistavaa johtamista autoritääristä tyyliä tehokkaampana. (Montesino 2002.) Meksikolaisten työntekijöiden valtaetäisyys oli yli neljä viisiportaisella asteikolla eli mikrokulttuuri meksikolaisissa yrityksissä vaikuttaa jäljentävän yhteiskunnallista kulttuuria. Korkea valtaetäisyys vaikuttaa alaisten viestintäarkuuteen ja välttämismiestien käyttöön sekä työstä vieraantumiseen, jotka puolestaan lisäävät alaisten viestintätyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Myös esimiehen käyttämät välttämismiestit olivat yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen. Alaiset siis olettavat esimiehen sanelevan mitä ja miten työt tehdään. (Madlock 2012a; Madlock 2012b.)

Kulttuuriset tekijät vaikuttivat siihen, että kiinalaiset sosiaalityöntekijät peittivät omia näkemyksiään ja ajatuksiaan suhteessa esimieheensä kunnioituksesta esimiestä kohtaan, hallitakseen mielikuvia ja ammatillisen kärsimisen pelosta (Leung 2012). Kulttuurissa tärkeinä pidettyjen ominaisuuksien on havaittu vaikuttavan lisäksi esimiehen käskyjen noudattamiseen: alaiset USA:ssa ja Puolassa olivat haluttomampia noudattamaan sellaisen esimiehen käskyjä, jolta puuttui kulttuurissa tärkeänä pidetty ominaisuus (Wosinska ym. 2009).

## 5 POHDINTA

### 5.1 Keskeiset löydökset

Tämä tutkielma on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan valtaa esimies-alaisuudessa. Tutkimuksen tekemistä ohjaavana kysymyksenä oli, millaista valta on esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteessa. Kysymykseen pyrittiin vastaamaan kirjoittamalla ja jäsentämällä 2000-luvulla tehtyä viestintätieteellistä tutkimusta. Aineiston kautta pyrittiin selvittämään, miten vallan käsite on määritelty, millaisia tutkimusmenetelmiä on käytetty, millaiset kontekstit ja ilmiöt ovat olleet tarkastelun kohteena sekä miten valta ilmenee ja rakentuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman keskeiset teemat ja löydökset.

Vallan käsitteen teoreettisessa määrittelyssä on käytetty useimmin sosiaalisen vallan määritelmää, jolloin valta ymmärretään henkilön potentiaaliksi vaikuttaa toisen henkilön asenteisiin, uskomuksiin ja käytökseen. Sosiaalisen vallan operationaalistamisessa oli käytetty Frenchin ja Ravenin jakoa viiteen sosiaalisen vallan perustaan eli pakkovaltaan, rangaistusvaltaan, legitiimiin valtaan, asiantuntijavaltaan ja referenssivaltaan sekä Ravenin IPIM-teorian esittämää tarkempaa jakoa yhteentoista vallan perustaan. Huolimatta vallan käsitteen kompleksisesta luonteesta ja monista teoreettisista määritelmistä, valtaa tarkasteltiin joissain tutkimuksissa suppeasti esimiehen legitiiminä valtana. Huomionarvoista on myös, että joissain esimies-alaisuudesta tarkastelevissa tutkimuksissa vallan käsitettä ei ollut määritelty lainkaan.

Käytetyissä tutkimusmenetelmissä määrällinen tutkimus korostui vahvasti. Kaikkiaan 53 tutkimuksesta 42 oli toteutettu kvantitatiivisilla menetelmillä. Näistä tutkimuksista valtaosa oli kyselytutkimuksia ja tutkimushenkilöt olivat useimmin alaisia. Laadullista analyysimenetelmää oli käytetty neljässä tutkimuksessa ja monimenetelmäisiä tutkimuksista oli kuusi. Tutkimushenkilöt olivat lähes yhtä usein joko ainoastaan alaisia (23 tutkimusta) tai sekä esimiehiä että alaisia (20 tutkimusta). Lopuissa kymmenessä tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat joko esimiehiä tai opiskelijoita.

Erityisesti vallan vaikuttavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, että tutkijahenkilöiden ollessa alaisia, tarkastelun kohteena on alaisten raportoima esimiehen vallankäyttö ja raportoitu noudattaminen. Osassa tutkimuksista tutkijahenkilöt olivat opiskelijoita, mikä vähentää tutkimusten tulosten validiteettia ja yleistettävyyttä, sillä niissä kuvailtu vuorovaikutus ja vallan käyttäminen ei ole aitoa.

Näkökulmat vallan tutkimukseen tutkimustehtävien kautta tarkasteltuna olivat moninaisia. Tutkimuksen kohteena olleet valta-ilmiot jaettiin neljään kategoriaan: vallan käyttäminen ja vaikuttavuus, valtaan vaikuttavat tekijät, valta kulttuurisena ilmiönä sekä esimies-alaissuhde ja valta-asema. Vallan käyttämisen tutkimus on pääasiassa eri vallan perustojen käyttämistä ja niiden vaikutuksia tarkastelevaa tutkimusta. Valtaan vaikuttavia tekijöitä kartoittavissa tutkimuksissa selvitettiin pääasiassa organisaation ja alaisten ominaisuuksien vaikutusta esimiehen valtaan. Kulttuurisesta näkökulmasta esille nousi erityisesti alaisen valtaetäisyysorientaatio, mutta tarkastelun kohteena on ollut myös yhteiskunnallisen kulttuurin heijastuminen organisaatiokulttuuriin. Valtaetäisyyden tutkimus nousi vahvasti esille toisen aineistohaun tuottamissa tutkimuksissa, minkä vuoksi toisen aineistohaun jälkeen päädyttiin muodostamaan neljäs kategoria. Esimies-alaissuhde ja valta-asema oli kategoriana hajanaisempi kuin kolme muuta kategoriaa, mutta tutkimuksia yhdistäviä tekijöitä olivat esimies-alaisuuden laadun ja vaihdannan tarkasteleminen sekä eron tekeminen formaalin ja informaalisen organisaatioaseman välille.

Tutkimuksen kohteissa nousevat vahvasti esille valtastrategioiden valinta ja vaikuttavuus. Frenchin ja Ravenin jo vuonna 1959 esittämä jako viiteen vallan lajiin näkyy edelleen tutkimuksessa vahvasti. Vaikka valtastrategioiden tarkastelussa on usein huomioitu organisaation ja alaisten vaikutukset siihen, millaisia strategioita esimies valitsee ja millaisia vaikutuksia näillä valinnoilla on, tarjoavat valtastrategiat esimies-alaisuudesta puheviestinnän näkökulmasta suhteellisen yksilöllisen kuvan. Vallan käyttämiseen viestintäkäytäntöjen tasolla, vallan käyttämisen prosessiin tai vallan selittämiseen ilmiönä on kiinnitetty 2000-luvun tutkimuksessa vähän huomiota, mitä saattaa selittää laadullisen tutkimuksen vähäinen osuus aineistossa.

Tutkimustulosten osalta artikkelit jaettiin kahteen luokkaan: esimiehen valtaan sekä ja vallan suhteelliseen luonteeseen. Ensimmäisessä luokassa tarkastellaan muun muassa valtastrategioiden valintaa ja vaikuttavuutta sekä esimiehen formaalin valta-aseman merkitystä. Toisessa luokassa fokus on enemmän esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteessa, eikä vallan tarkastelu rajoitu valtastrategioihin tai formaaliin organisaatioasemaan.

Esimiehet vaikuttavat käyttävän pehmeitä valtastrategioita enemmän kuin kovia strategioita (mm. Somech & Drach-Zahavy 2002; Pierro, Kruglanski ja Raven 2011). Eri vallan perustojen vaikuttavuutta on tarkasteltu tutkimuksessa melko paljon, ja näiden tutkimusten tulokset tukevat pehmeiden valtastrategioiden valitsemista. Alaiset ovat vastaanottavaisempia pehmeille strategioille (mm. Pierro, Cicero & Raven 2008) ja pehmeillä valtastrategioilla on positiivisia vaikutuksia muun muassa alaisen työtyytyväisyyteen (Gupta & Sharma 2007), tiedon jakamiseen organisaatiossa (Liao 2008) ja alaisten proaktiiviseen toimintaan (Kirkman, Chen, Fahr, Chen ja Lowe 2009). Lisäksi pehmeiden valtastrategioiden vaikutusten on havaittu olevan pidempiaikaisia kuin kovien strategioiden. Toisaalta tulokset osoittavat, että esimiehen valtaan alaisiin nähden vaikuttavat monet esimieheen, alaisiin ja organisaatioon liittyvät muuttajat (esim. Koslowsky & Statchewsky 2005; Pierro, Kruglanski & Raven 2011).

Tutkielman aineistosta nousee esille myös vallan perustojen vaikuttavuuden suhteen kriittisiä tuloksia. Altinkurtin ja Yilmazin (2012) tutkimuksen tutkimuksessa esimiehen vallan perustat selittivät vain 18 prosenttia alaisten organisaatiokansalaistoiminnasta. Yagilin (2002) tulokset osoittavat, että esimiehen vallalla on yhtä suuri merkitys työtyytyväisyyteen kuin muilla muuttujilla, kuten alaisen piirteillä, tehtävään liittyvillä attribuuteilla ja organisaation piirteillä. Esimiehen valtaa korvaavia tekijöitä ovat muun muassa asiantunteva referenssiryhmä ja formaali organisaatorakenne (Yagil 2002).

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa korostuu myös vallan suhteellinen luonne, mikä näkyy muun muassa siinä, että monessa tutkimuksessa esimies-alaissuhdetta selitetään sosiaalisen vaihdannan teorian kautta (mm. Wang, Mao, Wu & Lui 2012; Miao, Newman, Schwarz & Zu 2013). Vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuutta on kuvattu muun muassa luottamuksen rakentumisen kautta (Zapata, Olsen ja Martins 2013) ja eet-



tisen johtamistyylin vaikutuksina (Kacmar, Karlson & Harris 2013). Korkealla johtaja-alaisuuden vaihdannalla on havaittu olevan positiivinen suhde esimerkiksi alaisten organisaatioon sitoutumiseen (Tangirala, Green ja Ramajunam 2007) ja proaktiiviseen toimintaan (Botero & Van Dyne 2010). Korkean vaihdannan suhteissa alaiset myös raportoivat yleisesti enemmän esimiehen käskyjen noudattamista kuin matalan vaihdannan suhteissa (Gupta & Sharma 2007). Nämä tutkimustulokset vaikuttavat olevan yhdenmuukaisia aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimies-alaisuuden laadun on todettu olevan merkittävä tekijä muun muassa tiedon jakamisen kannalta (Sias 2009, 26).

Vallan suhteellista luonnetta ja esimies-alaisuuden vaihdantaa tarkastellessa on tärkeää muistaa, että vuorovaikutus ei aina ole positiivista. Heikko vaihdanta esimiehen ja alaisen välillä huonontaa muun muassa alaisten oikeudenmukaisuuden kokemuksia (Teven 2007). Wang, Mao, Wu & Lui (2012) nostavat tutkimuksessaan esille negatiivisen vastavuoroisuuden käsitteen: johtajan loukkaava viestintäkäyttäytyminen ei ole tutkimuksen tulosten perusteella vahingollista ainoastaan esimies-alaisuudelle vaan organisaatiolle laajemminkin.

Kulttuurin tarkasteleminen tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman sosiaaliseen vaihdantaan: alaiset, joilla on korkea valtaetäisyysorientaatio, saattavat olla jopa tyytyväisempiä vuorovaikutussuhteessa, jota kuvastaa autoritaarinen johtamistyyli ja vähäinen vaihdanta. Korkean valtaetäisyyden alaisten suhde esimieheensä vaikuttaa olevan etäisempi kuin matalan valtaetäisyyden alaisten: korkean valtaetäisyyden alaiset kokevat oman roolinsa inaktiiviseksi sekä raportoivat enemmän viestintäarkuutta ja välttelemisviestejä kuin korkean valtaetäisyyden alaiset. (Koc 2013; Madlock 2012a; Madlock 2012b.) Matalan valtaetäisyyden alaiset puolestaan ovat sen sijaan esimerkiksi suurempia viestinnässään ja herkempiä sekä esimiehen affektiivisen sitoutumisen että alistavan toiminnan vaikutuksille (Loi, Lai & Lam 2012; Shen-Ming ja Jian-Quiao 2013).

Status, auktoriteetti ja valta vaikuttavat siihen kuinka paljon henkilöön ja hänen viestintäänsä kiinnitetään huomiota (Ruben & Stewart 2006, 116). Esimiehellä vaikuttaakin olevan merkitystä myös roolimallina sillä esimerkiksi organisaatioon sitoutuneen esimiehen alaiset ovat sitoutuneempia organisaatioon (Loi, Lai & Lam 2012) ja esimiehen menettelyllisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yhteydessä alaisten menettelyl-

lisen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin (Hon, Yang & Lu 2011). Formaali asema ei kuitenkaan vaikuta suojelevan esimiestä esimerkiksi uhriutumiselta, kiusaamiselta tai seksuaaliselta häirinnältä (Lamertz & Aquino 2004; McLaughlin, Uggen ja Blackstone 2012).

Tämän tutkielman johdannossa vallan todettiin olevan kompleksinen ja kiisteltykin käsite. Aineiston tutkimusten tulokset tulevat osittain tätä käsitystä, sillä valta esimies-alaisuudessa näyttäytyy hyvin monitahoisena ja osin ristiriitaisenakin ilmiönä. Vaikka pehmeät valtastrategiat näyttäytyvät useammin käytettyinä, tehokkaampina ja seurauksiltaan positiivisempina, vaikuttaa myös kovien valtastrategioiden käyttämiselle olevan joissain tilanteissa tarvetta. Kovien taktiikoiden on todettu esimerkiksi parantavan työtahoa alaisilla, joilla on korkea päätöksen tarve (Pierro, Kruglanski & Raven 2011). Osallistavalla johtamisella ja vallan jakamisella havaittiin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia: ne lisäävät alaisten muun muassa alaisten oikeudenmukaisuuskäsityksiä, tehtävämotivaatiota ja organisaatioon sitoutumista (mm. Zhen, Wang ja Fleenor 2011), mutta toisaalta ne saattavat lisätä alaisten kokemaa työtaakkaa ja esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa alaisiinsa (Chan & Lam 2011; Kwak 2012). Kaikki alaiset eivät myöskään reagoi samalla tavalla esimiehen valtaan. Kuttuuriset tekijät, kuten valtaetäisyysorientaatio, sekä alaisten persoonaan ja motivaatioon liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa merkittävästi alaisten halukkuutteen noudattaen esimiehen erilaisia valtastrategioita sekä siihen millaiseksi vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä muodostuu (mm. Pierro, Cicero & Raven 2008; Madlock 2012a; Koc 2013).

### **5.3 Tutkielman arviointi**

Tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti ja sen kaikki vaiheet on raportoitu. Aineisto valittiin tarkasti määriteltyjä kriteerejä noudattaen. Aineiston kattavuus parani toisen haun myötä, ja sen voidaan katsoa olevan tutkielman laajuuteen nähden riittävä. Vaikka aineisto antaa kattavan käsityksen siitä, mitä vallasta esimies-alaisuudessa on viestintätiteissä ja lähialoilla 2000-luvulla tutkittu, ei tämän tutkielman aineistosta voida vetää laajemmin johtopäätöksiä vallan tai esimies-alaisuutten tutkimukseen. Aineiston tut-

kimuksissa on esimerkiksi mukana vain englanninkielisiä tutkimusartikkeleita. Tutkielman tiedonhakua ja aineiston kattavuutta on arvioitu tarkemmin luvussa 3.3.

Tässä tutkielmassa on työn laajuus ja käytössä olleet resurssit huomioiden pyritty antamaan mahdollisimman kattava kuva tutkielman aineistosta. Aineisto olisi kuitenkin tarjonnut mahdollisuuksia monipuolisempaan tarkasteluun. Esimerkiksi aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien tarkasteleminen jää tutkielmassa melko vähäiseen rooliin ja toteavalle tasolle. Myös tutkimusten tulosten tarkastelemisessa olisi ollut mahdollista huomioida paremmin tutkimusasetelmista nousevia tekijöitä, kuten tutkimushenkilöt sekä kontekstit, joissa valtaa esimies-alaisuudessa oli tarkasteltu. Tutkielmassa onnistuttiin kuitenkin vastaamaan kaikkiin tutkimuksen tekemistä ohjaaviin kysymyksiin.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Valtaa esimies-alaisuudessa on 2000-luvulla tutkittu hyvin moninaisista näkökulmista. Tämän tutkielman aineisto vaikuttaa kuitenkin noudattavan pidempiaikaista trendiä, jossa vallan vaikutuksia johtamisen kontekstissa on tarkasteltu ensisijaisesti esimiehen vallan lähteiden kautta (Yukl & Falbe 1991). Näissä tutkimuksissa huomioidaan usein organisaatioympäristöön tai esimiehen ja alaisten käytökseen, motivaatioon ja tarpeisiin liittyviä tekijöitä. Tutkielman aineistossa ei ole kuitenkaan yhtään tutkimusta, jossa olisi tarkasteltu alaisten vallankäyttöä esimerkiksi Frenchin ja Ravenin paljon käytetyn viisi-jaon pohjalta.

Esimerkiksi Kuntien eläkevakuutusyhtiön tutkimus, jossa tarkasteltiin työhyvinvointia esimiesten jaksamisesta ja alaitaidoista osoittaa, että vuorovaikutus on ratkaisevassa roolissa sekä esimiesten että alaisten työhyvinvoinnin kokemuksissa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että alaitaidot, ja erityisesti vuorovaikutustaidot, lisäävät alaisten työhyvinvoinnin kokemuksia, mutta eivät esimiesten. Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että korkean vaihdannan esimies-alaisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa johtamiseen lisäävät alaisten työtyytyväisyyttä. Esimiehelle vuorovaikutuksen säätely voi olla raskasta: taitavilla alaisilla oli tutkimuksen tulosten mukaan kaikkein väsyneimmät alaiset. (Rehnbäck & Keskinen 2005.) Aineistosta nousseet tulokset esimies-

alaisuuden vaihdannan ja esimies-alaisuuden sosiaalisen vaihdannan vaikutuksista alaisille ja organisaatiolle tukevat tuloksia alaisten osalta. Korkean vaihdannan suhteiden vaikutuksia esimiehille ei ollut ainakaan tutkielman aineistoon valituissa tutkimuksissa huomioitu lainkaan.

Lisäarvoa vallan tutkimukseen esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta voisi tuoda myös se, että vertailtaisiin esimiehen ja alaisen käsityksiä vallan käyttämisestä ja vaikuttavuudesta esimies-alaisuudessa. Myös esimiehen vallan tarkasteleminen vuorovaikutuksessa useampien alaistensa kanssa voisi laajentaa käsitystä vallan luonteesta esimies-alaisuudessa, ja erityisesti antaa lisäarvoa tarkasteltaessa vallan suhteellista luonnetta. Tällaisessa LMX-teoriaa ja vallan käyttämistä yhdistävässä tutkimusasetelmassa saataisiin muun muassa tietoa siitä, miten LMX-suhteen laatu vaikuttaa esimiehen käytettävissä oleviin valtastrategioihin, esimiehen halukkuuteen jakaa valtaa ja toisaalta alaisen valtaan suhteessa esimieheen.

Myös laadullista tutkimusta vallasta esimies-alaisuudessa vaikuttaa olevan valitettavan vähän. Laadullisilla menetelmillä voitaisiin syventää ymmärrystä muun muassa esimies-alaisuuden vastavuoroisuudesta sekä alaisten vallankäytöstä sekä alaisten itse kuvaamana että esimiesten kokemuksina.

## KIRJALLISUUS

Altinkurt, Y. & Yilmaz, K. 2012. Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Education- al Sciences: Theory & Practice* 12, 1843–1852.

Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1996) Bases of Power in Relation to Leader Behavior: a field investigation. *Journal of Business and Psychology* 11, 3–20.

Baldwin, D. A. 2012. Power and International Relations. Teoksessa Carlsnaes, W., Risse, T. & Simmons, B. A. (toim.) *Handbook of International Relations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, California: SAGE, 273–297.

Benoit-Barné, C. & Cooren, F. 2009. The accomplishment of authority through presentification: how authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly* 23, 5–31.

Berger, C. R. 1985. Social power and interpersonal communication. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 1<sup>st</sup> ed. Beverly Hills: SAGE, 439–499.

Botero, I.C. & van Dyne, L. 2009. Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly* 23, 84–104.

Burgoon M., Hunsaker F. G. & Dawson E. J. 1994. *Human Communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.

Carson, P. P., Carson, K. D. & Pance, P. L. 2002. Supervisory power and its influence on staff members and their customers. *Hospital Topics* 80, 11–16.

Chan, K. W. & Lam, W. 2011. The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 609–628.

Coleman, P.T. 2004. Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: an experimental study. *Journal of Applied Social Psychology* 34, 297–321.

Coleman, P.T., Kugler, C., Mithinson, A. & Foster, C. Navigating conflict and power at work: the effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. *Journal of Applied Social Psychology* 43, 1963–1983.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review* 12, 637–647.

de Reuver, R. 2006. The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review* 35, 589–603.

Emerson, R. M. 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* 27, 33–41.

Emerson, R. M. 1964. Power-Dependence Relations: Two Experiments. *Sociometry* 27, 282–298.

Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology* 92, 321–330.

Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M. & Mathieson, K. 2001. Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management* 27, 79–97.

Georgeson, J. & Harris, M.J. 2006. Holding onto power: effects of powerholders' positional instability and expectancies on interactions with subordinates. *European Journal of Social Psychology* 36, 451–468.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of Leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.

- Guzzini, S. 2005. The Concept of Power: A Constructivist Analysis. *Millenium* 33, 495–522.
- Gupta, B. & Sharma, N. K. 2008. Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review* 30, 1–24.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership: a communication perspective*. 5<sup>th</sup> ed. Long Grove: Waveland Press.
- Hanscome, L. & Cervero, R. M. 2003. The impact of gendered power relations in HRD. *Human Resource Development International* 6, 509–525.
- Hon, A. H. Y., Yang, J. & Lu, L. 2011. A cross-level study of procedural justice perceptions. *Journal of Management Psychology* 26, 700–715.
- Hooper, D. T. & Martin, R. 2008. Beyond personal Leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20–30.
- Jayasingam, S., Ansari, M. A. & Jantan, M. 2010. Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems* 110, 134–151.
- Johanson, K., Axelin, A., Stolt, M., Ääri, R-L. 2007. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turku: Turun yliopistopaino.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S. & Harris, K. J. 2013. Interactive Effect of Leaders' Influence Tactics and Ethical Leadership on Work Effort and Helping Behavior. *The Journal of Social Psychology* 153, 577–597.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Fahr, J., Chen, Z. X. & Lowe, K. B. 2009. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal* 52, 744–764.

Koc, E. 2013. Power distance and its implications for upward communication and empowerment: crisis management and recovery in hospitality services. *International Journal of Human Resource Management* 24, 3681–3696.

Koslowsky, M. & Stashevsky, S. 2005. Organizational values and social power. *International Journal of Manpower* 26, 23–34.

Kuusela, S. 2010. *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampereen yliopisto, sosiaalityö- ja johtamistieteiden tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kwak, W. J. 2012. Charismatic Leadership Influence on Empowered and Less Empowered Followers' Voice: A Mediated Moderation Model. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics* 9, 56–70.

Lamertz, K. & Aquino, K. 2004. Social power, social status and perceptual similarity of workplace victimization: A social network analysis of stratification. *Human Relations* 57, 795–822.

Leung, K. 2012. An exploration of the use of power in social work supervisory relationships in Hong Kong. *Journal of Social Work Practice* 26, 151–162.

Liao, L. 2008. Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective. *International Journal of Human Resource Management* 19, 1881–1895.

Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of Leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.

Lin, W., Wang, L. & Chen, S. 2013. Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *Applied Psychology: An International Review* 62, 308–329.

Loi, R., Lai, J. Y. M. & Lam, L. W. Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *Leadership Quarterly* 23, 466–475.



Lindsey, L., Dunbar, N. & Russell, J. 2008. Risky business or managed event? Power and deception in the workplace. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting, May 2008, Montreal, Canada.

Lukes, S. 1974. *Power, a radical view*. London: McMillan.

Madlock, P. E. 2012a. The Influence of Cultural Congruency, Communication, and Work Alienation on Employee Satisfaction and Commitment in Mexican Organizations. *Western Journal of Communication* 76, 380–396.

Madlock, P. E. 2012b. The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers. *Journal of Business Communication* 49, 169–184.

Martin, D. M., Rich, C. O. & Gayle, B. M. 2004. Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships. *Southern Communication Journal* 69, 206–222.

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. 2001. Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697–708.

McLaughlin, H., Uggen, C. & Blackstone, A. 2012. Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power. *American Sociological Review* 77, 625–647.

Medina, F. J., Munduate, L. & Guerra, J. M. 2008. Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17, 349–362.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Xu, L. 2013. Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management* 24, S76–S92.

Miller, K. 2009. *Organizational Communication: approaches and processes*. 5<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.

Miller, K. 2012. *Organizational Communication: approaches and processes*. 6<sup>th</sup> ed. Australia: Cengage Learning.

Medina, F.J., Munduate, L. & Guerra, J.M. 2008. Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17, 349–362.

Mumby, D. K. (2001). Power and politics teoksessa Jablin F. M. & Putnam L. L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 585–623.

Murphy, M.J. & Wright, D.W. 2005. Supervisees' perspectives of power use in supervision. *Journal of Marital & Family Therapy* 31, 283–295.

Northouse, P. G. 2004. *Leadership: Theory and practice*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Sage.

Pierro, A., Cicero, L. & Raven, B. H. 2008. Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology* 38, 1921–1944.

Pierro, A., Kruglanski, A. W. & Raven, B. H. Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology* 42, 41–52.

Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C. & Bélanger, J. J. 2013. Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology* 48 (6), 1122–1134.

Pitesa, M. & Thau, S. 2013. Compliant Sinners, Obstinate Saints: how Power and Self-Focus Determine the Effectiveness of Social Influences in Ethical Decision Making. *Academy of Management Journal* 56 (3), 635–658.

Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. 1985. Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387–411.

- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Raven, B. H. 2008. The bases of power and the Power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy* 7, 1–22.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. 1998. Conceptualizing and measuring a Power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology* 28, 307–322.
- Regh, M. T., Micheli, M. P., Near, J. P. & Van Scotter, J. R. 2004. Predicting retaliation against whistle-blowers: Outcomes of power relationships within organizations. *Academy of Management Proceedings*, E1–E6.
- Robertson, J. L. & Barling, J. 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior* 34 (2), 176–194.
- Roscigno, V. J., Lopez, S. H. & Hodson, R. 2009. Supervisory bullying, status inequalities and organizational context. *Social Forces* 87, 1561–1589.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 2006. *Communication and Human Behavior*. 5<sup>th</sup> ed. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisu 62, Julkisjohdaminen 4.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. & Ochana-Levin, T. 2004. Usage of and Compliance with Power Tactics in Routine Versus Non Routine Work Settings. *Journal of Business & Psychology* 18, 385–402.
- Shen-Ming, L. & Jian-Quiao, L. 2013. Transformational Leadership and Speaking Up: Power Distance and Structural Distance as Moderators. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 41, 1747–1756.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F.M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of Interpersonal Communication*. 3rd ed. Thousand oaks: Sage, 615–642

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. 2002. Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior* 23, 167–179.

Sparr, J.L. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee wellbeing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 198–225.

Tangirala, S., Green, S. G. & Ramajunam, R. 2007. In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology* 92, 309–320.

Teven, J. J. 2007. Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly* 55, 155–177.

Uhl-Bien, M. & Maslyn, J. M. 2000. Examining the exchange in leader-member exchange (LMX): Identification of dyadic relational styles and their association with key attitudes and behaviors. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, K1–K6.

Van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. & Van Quaquebeke, N. 2012. When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 117, 235–248.

Wang, W., Mao, J., Wu, W. & Lui, J. 2012. Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50, 43–60.

Ward, E. A. 2001. Social power bases of managers: Emergence of a new factor. *Journal of Social Psychology* 141, 144–147.

Wood, J. T. 2008. Critical feminist theories. Giving voice and visibility to women's experiences in interpersonal communication teoksessa Baxter, L. A. & Braitwaithe, D. O. *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 325–334.

Wosinska, W., Cialdini, R. B., Petrova, P. K., Barrett, D. W., Gornik-Durose, M., Butner, J. & Griskevicius, V. 2009. Resistance to deficient organizational authority: The impact of culture and connectedness in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology* 39, 834–851.

Yagil, D. 2002. Substitution of a leader's power bases by contextual variables. *International Journal of Organization Theory & Behavior (Marcel Dekker)* 5, 383–399.

Yukl, G. A. 2006. *Leadership in Organizations*. 6<sup>th</sup>ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. & Falbe, C. M. 1991. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.

Zapata, C. P., Olsen, J. E. & Martins, L. L. 2013. Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 121, 1–12.

Zhen, Z., Wang, M. & Fleenor, J. W. 2011. Effects of Participative Leadership: the Moderating Role of Cultural Values. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–6.

## LIITTEET

### LIITE 1: Tutkimustehtävät ja keskeiset käsitteet

Tekijät	Tutkimustehtävä	Vallan käsite ja/tai muu keskeinen käsite
Altinkurt & Yilmaz 2012	Määrittää koulun johtajien vallan lähteiden ja opettajien organisaatiokansalaistoiminnan välinen korrelaatio peruskouluissa.	Vallan perustat (French & Raven), 5-jako
Benoit-Barne & Cooren 2009	Viestinnälliset käytännöt, joiden avulla auktoriteetti saavutetaan työssä sekä auktoriteetin pysyvyys	Auktoriteetti tuotetaan vuorovaikutuksessa, kaikki vuorovaikutuksen osapuolet voivat käyttää valtaa
Botero, van Dyne, Linn 2010	Johtaja-alaisuuden vaihdannan laatu ja valtaetäisyys alaisten proaktiivisen toiminnan ennustajina	Valtaetäisyys, johtaja-alaisuuden vaihdanta
Carson, Carson & Pance 2002	Esimiehen vallan vaikutus alaisten pyrkimyksiin parantaa palvelua	Sosiaalisen vallan perustat (French & Raven)
Chan & Lam 2011	Agenttiteoreettinen perspektiivi työn kuormituksen mekanismeihin: esimiehen vallan jakaminen alaisille on alaisille epäedullista sillä se lisää heidän koettua työtaakkaansa, mikä huonontaa asiakaspalvelua.	valtauttaminen
Coleman 2004	Esimiehen sisäisten valtateorioiden vaikutus halukkuuteen jakaa valtaa alaisille	Vallan jakaminen, implisiittiset valtateoriat (implisiittiset uskomukset ja ideaalit)
Coleman, Kugler, Mithinson & Foster 2013	Tutkia uutta työpaikan konfliktien ja vallan mallia.	Konfliktien kolme dimensiota: tavoitteiden positiivinen/negatiivinen riippuvuus, vallan suhteellinen jakautuminen ja suhdetason tavoitteiden keskinäinen riippuvuus

de Reuver 2006	Linjajohtajien reagointi alaiensa ja esimiestensä vallankäyttöön konfliktitilanteissa	Valta-riippuvuusteoria (Emerson): mitä riippuvaisempi on vuorovaikutussuhteessa, sitä vähemmän valtaa Operationaalinen: konfliktistrategiat (dominanssi vs. alistuvuus) vs. formaali organisaatioasema
Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson 2001	Esimiehen vallan dimensioiden ja alaisen itsetunnon vaikutukset negatiivista palautetta seuraaviin pyrkimyksiin parantaa työsuoritusta	Vallan perustat (French & Raven)
Georgesesen & Harris 2006	Valtaapitävien ja alaisten negatiiviseen vuorovaikutukseen johtavat tekijät: esimiehen uhattu asema ja negatiivisten odotukset vallan korrutuneen käytön selittäjinä	Legitiimi valta (French & Raven)
Gupta & Sharma 2007	Vallan perustojen vaikuttavuus, sosiaalisen vallan ja esimies-alaisuuden laadun vaikutukset vaikutuspyrkimysten noudattamiseen	Sosiaalinen valta, sosiaalinen vaikuttaminen, vallan viisijako (French & Raven)
Hanscome & Cervero 2003	Sukupuolen ja vallan vaikutukset HRD johtajien interpersonaalisiin suhteisiin	Esimiehen legitiimi valta, sukupuolten väliset valtaerot
Hon, Yang & Lu 2011	Esimiehen kokeman menettelyllisen oikeudenmukaisuuden ja alaisen kokeman menettelyllisen oikeudenmukaisuuden suhteen tarkasteleminen, sekä alaisen kokeman vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja valtaetäisyyden välillisen vaikutuksen tarkasteleminen.	valtaetäisyysorientaatio sosiaalinen vaihdanta

Jayasingam, Ansari & Jantan 2010	Johdon vallan perustojen vaikutukset tiedon jakamiseen organisaatiossa ja tämän vaikutuksen reunaehdot (organisaation koko muuttujana)	Sosiaalinen valta on potentiaalia vaikuttaa, peräisin alaisten tunnuksesta esimiehen vallalle Operationaalinen: Vallan perustat (French & Raven)
Kacmar, Carlson & Harris 2013	Tarkastella miten esimiehen vaikuttamispyrkimykset ja alaisen kokemukset esimiehen eettisyydestä vaikuttavat alaisten työsuorituksiin ja auttamiskäyttöön.	Kaksi vaikuttamistaktiikkaa (influence tactics): malliesimerkki (exemplification) ja pyynnöt (supplication)
Kirkman, Chen, Fahr, Chen & Lowe 2009	Henkilökohtaisen valtaetäisyysorientaation ja transformatiivisen johtamisen vaikutukset alaisten kognitiivisiin behavioraalisiin reaktioihin Kiinassa ja USA:ssa	Valtaetäisyys, henkilökohtainen valtaetäisyyssuuntautuneisuus
Koc 2013	Tarkastella valtaetäisyyden vaikutusta alaisten viestintäkäyttäytymiseen esimiestensä kanssa palvelukriisi- ja palvelun normalisointitilanteissa. Tutkimuksessa verrataan alaisten lieventelyn (mitigation) määrää korkean valtaetäisyyden kulttuurissa (Turkki) ja matalan valtaetäisyyden kulttuurissa (Britannia).	valtaetäisyys
Koslowsky & Statshevsky 2005	Organisaation arvot esimiehen sosiaalisen vallan vaikuttimina (antecedents)	Valta on potentiaalia vaikuttaa Vallan perustat (French & Raven), IPIM, kovat vs. pehmeät strategiat



Kwak 2012	Miten johtajan karismaattinen käytös ja alaisen valtautumisen taso vaikuttavat alaisten kokemuksiin esimiehen karismaattisesta käytöksestä ja sitä seuraavaan alaisten proaktiiviseen toimintaan.	karismaattinen johtaminen valtautuminen johtamisen substituutti -malli (Kerr & Jermier)
Lamertz & Aquino 2004	Sosiaalisen vallan ja sosiaalisen statuksen vaikutukset uhriutumisen kokemuksiin, organisaation sosiaalisen verkoston analyysi	sosiaalinen valta (French & Raven), sosiaalinen status, vallan perustat jaettu operationaalistettaessa formaaleihin ja informaaleihin
Leung 2012	Vallan vuorovaikutus esimies-alaissuhteessa Hong Kongissa sekä mikropolitikka esimies-alaissuhteessa.	Formaali vs. informaali valta Mikropolitinen vallankäyttö (micro-politics) (Blase)
Liao 2008	Esimiehen sosiaalisen vallan vaikutukset R&D insinöörien tiedonjakamiskäyttöön	Valta on kykyä muuttaa tai kontrolloida toisen toimijan käytöstä, asenteita jne. Operationaalinen: vallan perustat (French & Raven)
Lindsey, Dunbar & Russell 2008	Vallan ja petoksen suhde, petoksen ilmeneminen työpaikalla ja sen vaikutukset valtalautuneisiin vuorovaikutussuhteisiin	Valta syntyy eroista pääsyssä resursseihin ja legitiimissä auktoriteetissa käyttää niitä (=legitiimi valta)
Lin, Wang & Chen 2013	Valtaetäisyyden välillinen vaikutus loukkaaviin johtamissuhteisiin.	Loukkaava johtaminen (Tepper): vallan väärinkäyttämisen muoto Valtaetäisyysorientaatio
Loi, Lai & Lam 2012	Tutkimuksen tavoitteina on tarkastella vaikuttaako esimiehen affektiivinen sitoutuminen alaisen affektiiviseen sitoutumiseen sekä edistääkö tai estääkö alaisen valtaetäisyysorientaatio tätä vaikutusta.	valtaetäisyysorientaatio sosiaalinen vaikuttaminen (social influence)

Madlock 2012a	Kulttuurisen kongruenssi vaikutus yhteiskunnallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välillä: valtaetäisyyden vaikutus meksikolaisten esimiesten ja alaisten väliseen viestintään sekä alaisten työtyytyväisyyteen, työstä vieraantumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen.	valtaetäisyys (Hofstede)
Madlock 2012b	Tutkimuksessa tarkastellaan mikro- ja makrokulttuurin kongruenssia: miten valtaetäisyysorientaatio vaikuttaa meksikolaisten työntekijöiden viestintäkäyttäytymiseen ja sen kautta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen.	Valtaetäisyys (Hofstede)
Martin, Rich & Gayle 2004	Viestijätyylin ja huumorin funktiot esimies-alaisuuhteessa, huumorin ja esimies-alaisuuden erityispiirteiden suhde	Viestijätyyli: yhdistävä (affiliation) ja kontrolloiva/dominoiva, esimiehen formaali valta
McLaughlin, Uggen & Blackstone 2012	Miten ja miksi esimiehen auktoriteetti, sukupuoli, ei-tyypillinen käytös ja työpaikan sukupuoli-jakauma vaikuttavat häirintään.	auktoiteetti (supervisory authority): puhtaasti organisaatioasemaan liittyvänä formaalina valtana hegemoninen maskuliinisuus
Medina, Munduate & Guerra 2008	Tavoitteiden keskinäisen riippuvuuden (goal interdependence) vaikutus valta- ja konfliktidynamiikkaan, esimies-alaisuuden ja kontekstin rooli konfliktien syntymisessä	Valta reflektoi välineiden repertuaaria, positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa Operationaalinen käsite: Frenchin ja Ravenin sosiaalisen vallan perustat jaettu asemavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan

Miao, Newman, Schwarz & Xu 2013	Tarkastellaan luoko transformatiivinen johtaminen organisaatioon sitoutumista kiinalaisilla työntekijöillä, sekä analysoidaan mekanisme, jolla transformatiivisen johtamisen vaikutukset välittyvät.	Osallistava johtaminen valtaetäisyys (Hofstede)
Montesino 2002	Organisaatiokäytöksen suhde esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen; johtamistyylin, alaisytyppi, auktoriteetin jakaminen, vallan perustat ja uskomukset auktoriteetista työssä Dominikaanisessa tasavallassa	Valta on kapasiteettia käyttäviä vaikutusvaltaa toiseen henkilöön Valtuttaminen Operationaalinen käsite: vallan perustat (French & Raven), joiden lisäksi tietovalta, suostutteleva valta ja karisma
Murphy & Wright 2005	Alaisten kokemukset vallasta kliinisessä esimies-alaisuudessa, vallan rooli ja vaikutus alaisiin	Valtuttaminen; Aineistolähtöisesti määritelty positiivisia ja negatiivisia vallan käyttämisen keinoja
Pierro, Cicero & Raven 2008	Alaisen ominaispiirteiden vaikutus kovien ja pehmeiden valtastrategioiden noudattamiseen	Sosiaalinen valta on resurssija, joiden avulla voi vaikuttaa toisen henkilön uskomuksiin, asenteisiin ja käytökseen Vallan perustat, IPIM, jako koviin ja pehmeisiin perustoihin
Pierro, Kruglanski & Raven 2011	Vaikuttaako agentin ja kohteen kognitiivisen päätöksen tarve eri vallan perustoista kumpuavien vaikuttamisen taktiikoiden käyttöön ja vaikutavuuteen.	Sosiaalinen valta IPIM-malli; kovat ja pehmeät valtastrategiat
Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013	Transformationalisen johtamistyylin ja affektiivisen organisaatioon sitoutumisen välisen suhteen mekanismin tarkasteleminen.	sosiaalinen valta vallan perustat (pehmeät vs. kovat) operationaalinen käsite: IPIM (Raven) transformationaalinen johtaminen

Pitesa & Thau 2013	Miten ja milloin organisaatioympäristö vaikuttaa työntekijöiden reaktioihin moraalisisissa asioissa: oletuksena on, että valta tekee ihmisistä itseen suuntautuneita (self-focused), mikä puolestaan saa heidät käyttäytymään todennäköisemmin omien preferenssien mukaisesti ja olemaan huomioimatta (epä)eeettisen sosiaalisen vaikuttamisen.	situated focus theory of power (Guinote)  Operationaalinen valta-käsite myös machiavellinismi
Regh, Miceli, Near & Van Scotter 2004	Valtasuhteiden vaikutus ilmiantajiin kohdistuviin kostotoimiin, kostotoimien vaikutus esimies-alaisuuteeseen	Resurssi-riippuvuusteoria (Pfeffer & Salanick) Vallan perustat (French & Raven)
Robertson & Barling 2013	Tarkastelun kohteena malli, jossa esimiehen ympäristöön liittyvät deskriptiiviset normit (descriptive norms) linkittyvät ympäristöspesifiin transformationaaliseen johtamiseen sekä työpaikalla tapahtuvaan ympäristöystävälliseen käytökseen, sekä esimiehen ympäristöspesifi transformationaalinen johtaminen ja työpaikan ympäristöystävällinen käytös linkittyy alaisten ympäristöystävälliseen käytökseen.	Ympäristöspesifi transformationaalinen johtaminen: sisältää mm. idealistinen vaikuttaminen (idealized influence)
Roscigno, Lopez & Hodson 2009	Statuserojen ja organisaatiokontekstin vaikutukset kiusatuksi tulemisen todennäköisyyteen	Ero statuksen ja formaalin vallan välillä Valta ja sen puute ovat luonteeltaan suhteellisia

Schwartzwald, Koslowsky & Oschana-Lewin 2004	Organisaattiorakenteen ja -tyypin vaikutus esimiesten valtastrategioiden valintaan heidän pyrkimässään vaikuttamaan alaisiinsa sekä eri valtastrategioiden noudattamiseen	sosiaalinen valta, vallan perustat, kovat ja pehmeät valtataktiikat (French & Raven)
Shen-Ming & Jian-Quiao 2013	Tarkastelee mekanisme, jolla transformatiivinen johtaminen vaikuttaa alaisten proaktiiviseen toimintaan kiinnittäen huomiota erityisesti valtaetäisyyden ja struktuurisen etäisyyden välillisiin vaikutuksiin.	transformatiivinen johtaminen valtaetäisyys (henkilökohtainen) vs. rakenteellinen etäisyys (etäisyys muodollisessa organisaattiorakenteessa)
Somech & Drach-Zahavy 2002	Agentin ja kohteen suhteellisen vallan vaikutus agentin valitsemaan vaikuttamisstrategiaan	Valta on toimijan potentiaalia saada kohde toimimaan toiveidensa mukaisesti Vaikutusvalta Vallan perustat: kovat, rationaaliset ja pehmeät
Tangirala, Green & Ramajunam 2007	Johtaja-johtajasuhteen vaikutus johtaja-alaisuuteeseen, johtaja-alaisuuden vaihdannan vaikutukset organisaatioon identifioitumiseen ja koettuun organisaation tukeen	Johtaja-alaisuuden vaihdanta, johtaja-johtajasuhteen vaihdanta
Teven 2007	Esimiehen vallan, nonverbaalisen läheisyyden ja sukupuolen vaikutukset koettuun esimiehen uskottavuuteen, alaisten tyytyväisyyteen ja esimiehestä pitämiseen.	Vallan perustat (French & Raven), Valta sisältää molemminpuolisen riippuvuuden esimiehen ja alaisen välillä, valta voi olla prososiaalista tai antisosiaalista

Uhl-Bien & Maslyn 2000	Vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuuden kategorisointien paikkansapitävyys, miten vastavuoroisuuteen perustuvat vuorovaikutussuhteen asetelmat vaikuttavat organisaatiotasolla	Johtaja-alaissuhteen vaihdanta Vuorovaikutussuhteen vastavuoroisuus
Van Dijke, De Cremer, Mayer & Van Quaquebeke 2012	Miten menettelyllinen oikeudenmukaisuus vuorovaikuttaa valtauttavan johtamisen kanssa edistämien alaisten organisaatiokansalaistoimintaa: kahden eri valtauttavan johtamisen tyyppin vaikutus.	valtauttava johtaminen (empowering leadership)
Wang, Mao, Wu & Lui 2012	Loukkaavan johtamisen vaikutukset alaisten poikkeavaan käytökseen kiinalaisessa organisaatiokontekstissa. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden välittävä ja valtaetäisyyden välillinen vaikutus loukkaavan johtamisen ja haitallisen työpaikkakäyttäytymisen väliseen suhteeseen.	Loukkaava johtaminen (henkilökohtainen) valtaetäisyys
Ward 2001	Leader Power Inventory -mittarin validiteetin testaaminen	Valta on kykyä vaikuttaa tuloksiin tai saada asioita tehdyksi Vallan perustat (French & Raven)

Wosinska, Cialdini, Petrova, Barrett, Gornik-Durose & Griskevicius 2009	Esimiehen keskeisen henkilökohtaisen vallan attribuutin (asiantuntijuus vs. relationaalisuus) puutumisen vaikutus käskyjen noudattamiseen	Asiantuntija valta vs. suhdevalta
Yagil 2002	Vallan perustojen ja johtamisen substituuttien suhteellinen vaikutus ennustettaessa alaisten työtyytyväisyyttä, tilannemuuttujien välillinen vaikutus esimiehen vallan perustojen ja työtyytyväisyyden suhteeseen	Vallan perustat (French & Raven), IPIM mukaiset 11 vallan perustaa (Raven)
Zapata, Olsen & Martins 2013	Tavoitteena tarkastella sosiaalista vaihdantaa esimiehen näkökulmasta: miksi esimiehet noudattavat oikeudenmukaisuussääntöjä, ja mikä ennustaa alaisten käsityksiä oikeudenmukaisuussääntöjen noudattamisesta?	Sosiaalisen vaihdannan teoria Interpersonaalisen ja informaationaaliset oikeudenmukaisuussäännöt
Zhen, Wang & Fleener 2011	Kulttuuristen tekijöiden välillinen vaikutus osallistavan johtamisen ja esimiehen arvioiman esimiehen työsuorituksen sekä alaisten oikeudenmukaisuuskokemusten väliseen suhteeseen.	osallistava johtaminen valtaetäisyys institutionaalinen kollektivismi assertiivisuus

## LIITE 2: Tutkimusmenetelmät ja -henkilöt

Tekijät	Aineistonkeruumenetelmä	Tutkimushenkilöt	Analyysimenetelmät
Määrällinen menetelmä			
Altinkurt & Yilmaz 2012	kyselytutkimus Administrators' Organizational Power Source scale (Zafert), 59 Likert-asteikollista kysymystä organisaatiokansalaistoiminta (Di Paola), 12 Likert-asteikollista kysymystä	n=275 opettajaa	t-testi, varianssianalyysi, regressioanalyysi
Botero, van Dyne & Linn 2009	LMX 7-mittari Skaalan perustuvat mittarit: valtaetäisyys, 3 kysymystä proaktiivinen toiminta, 6 kysymystä	Tutkimus 1 USA: N=109 työntekijöitä eri organisaatioista  Tutkimus 2 Kolumbia: N=138 työntekijöitä eri alojen organisaatioista	faktorianalyysi, hierarkkinen regressioanalyysi, t-arvot
Carson, Carson & Pance 2002	Likert-asteikollinen mittari	n=128, satunnaisotos Medical Library Associationin jäsenistä	Pearsonin korrelaatio, hierarkkinen regressionanalyysi, post hoc analyysi



de Reuver 2006	Kyselytutkimus Organisaation konfliktien käsitteleminen (de Reuver) Likert-asteikollinen	N=488, esimiehiä eri organisaatioista	varianssianalyysi (ANOVA), regressioanalyysi
Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson 2001	Kaksiosainen kyselytutkimus  Kaikki kysymykset 5-portaisia Likert-asteikollisia	N=116, kahden organisaation työntekijöitä (yliopisto ja vakuutusyhtiö)	faktorianalyysi, regressioanalyysi
Gupta & Sharma 2007	Kyselytutkimus  Interpersonal Power Inventory (IPI), (Raven ym.); vuorovaikutuksen laatu, 18 kysymystä Tyytyväisyys, 10 kysymystä; Sitoutuminen (O'Reiley and Chat-man) 12 kysymystä; Yleinen vaikutusvalta 7 kysymystä  7-portainen asteikko kaikissa kysymyksissä	N=428, alaisia 19 organisaatiosta	faktorianalyysi, monen muuttujan varianssianalyysi (Manova), regressioanalyysi

Hon, Yang & Lu 2011	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Menettelyllinen oikeudenmukaisuus (Colquitt): 7 kysymystä  Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Colquitt): 4 kysymystä  Valtaetäisyys (Dorfman &amp; Howell), 6 kysymystä</p> <p>Kaikissa 6-portainen asteikko</p>	N=509 dyadia kolmesta Kiinalaisesta organisaatiosta, 509 alaista ja heidän 109 esimiestään	hierarkkinen lineaarinen mallinnus, t-testi, slopes-as-outcomes model, yleiskeskisarvo
Jayasingam, Ansari & Jantan 2010	Skaalaan perustuva mittari	N=402, vähintään kaksi väliesimiesasemassa olevaa tietotyöntekijää 180 yrityksestä	faktorianalyysi, ryhmittely (organisaatioihin), regressioanalyysi,

Kacmar, Carlson, & Harris 2013	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Alaiset: Eettinen johtaminen (Brown), 10 kysymystä</p> <p>Esimiehet: Työteho (Brown &amp; Leigh), 5 kysymystä</p> <p>Auttamiskäytös (Settoon &amp; Mossholder), 5 kysymystä</p> <p>Eksemplifikaatio (Bolino &amp; Turnley), 4 kysymystä Supplikaatio (Bolino &amp; Turnley), 5 kysymystä</p>	58 esimiestä ja 175 alaista	hierarkkinen lineaarinen mallinnus (HLM), ryhmäkeskiarvo, Snijderin ja Boskerin varianssi-formula
Kirkman, Chen, Fahr, Chen & Lowe 2009	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Transformatiivinen johtaminen (Podsakoff ym. 1990);</p> <p>Menettelyllinen oikeudenmukaisuus (Niehoff &amp; Moorman 1993);</p> <p>Valtaetäisyys (Earley &amp; Erez 1997);</p> <p>Organisaatiokansalaistoiminta (Podsakoff 1990)</p> <p>Kaikki mittarit Likert-asteikollisia</p>	USA: 278 alaista ja 74 esimiestä Kiina: 282 alaista ja 100 esimiestä	faktorianalyysi, satunnaiskertoi- mien malli, ristiin vaikuttamisen testaaminen
Koc 2013	Kyselytutkimus Kaksi palvelukriisiskenaariota ja niihin liittyviä kysymyksiä Hofsteden perustuen	n=91, 55 turkkilaista ja 36 brittiä, jotka työskentelevät majoitusyrityk- sissä	keskiarvot ryhmittäin (esim. Turkkilaiset naiset, Turkkilaiset miehet jne.)

Koslowsky & Statshevsky 2005	monivalintakysymys	N=187, israelilaisia opiskelijoita	x2-testi
Kwak 2012	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Esimiehille:</p> <p>Johtajan karismaattinen käytös (Conger), 20 kysymystä, Likert-skaala</p> <p>Alaisen valtautumisen aste (Blank, Weitzel &amp; Green) 10 kysymystä</p> <p>Alaisen proaktiivinen toiminta: 5 kysymystä</p> <p>Alaisille:</p> <p>Esimiehen karisma (Den Hartog ym.): 7 kysymystä</p> <p>Kaikki kysymykset Likert-asteikollisia</p>	n=283 esimies-alaisuhdetta etelä-korealaisesta elektroniikkayrityksestä, korkeintaan kaksi alaista samalta esimieheltä	konfirmatorinen faktorianalyysi, regressioanalyysi, Sobel-testi
Lamertz & Aquino 2004	<p>Kolmivaiheinen kysely</p> <p>5-portainen asteikko</p>	N: 32, kaupunginhallitus USA:ssa	dyadiset regressiotekniikat, Quadratic Assignment Procedure (QAP)
Liao 2008	Likert-skaalaan perustuva mittari	N=105, taiwanilaisia R&D insinöörejä tietotekniikkayrityksistä	faktorianalyysi, rakenteellinen yhtälömallinnus

<p>Lin, Wang &amp; Chen 2013</p>	<p>Tutkimus 1: Anonyymi kysely</p> <p>Loukkaava johtaminen (Mitchell &amp; Ambrose) 5 kysymystä; Valtaetäisyys (Dorfman &amp; Howell), 6 kysymystä; Psykkinen terveys (Goldberg &amp; Williams); Työtyytyväisyys (Spector), 36 kys.</p> <p>Tutkimus 2: Kaksiosainen kysely</p> <p>Samat kysymykset kuin 1 paitsi työtyytyväisyys (Tsui ym.) Kaikki kysymykset 7-portaisia Likert-asteikollisia</p>	<p>Tutkimus 1: n=762 Kiinalaisen tuotantolaitoksen työntekijää (blue collar)</p> <p>Tutkimus 2: n=347 työntekijää kuudesta eri kiinalaisesta organisaatiosta (it, rakennusala ja tutkimuslaitos)</p>	<p>Tutkimus 1 ja 2: konfirmatorinen faktorianalyysi, regressioanalyysi, sisäisen konsistenssin näkökulma (Kishton &amp; Widaman)</p>
<p>Loi, Lai &amp; Lam 2012</p>	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Affektiivinen sitoutuminen (Allenin ja Mayer) 8 kysymystä; Työsuoritukset (Williams &amp; Anderson) 7 kysymystä; Ylimääräiset työtehtävät (Pearce &amp; Gregesen) 10 kohtaa; Valtaetäisyys (Brockner ym. sekä Early &amp; Erez) 6 kohtaa; Kontrollimuuttajat: sukupuoli, ikä ja vuodet organisaatiossa Kaikki 5-portaisia Likert-asteikollisia</p>	<p>n=111 esimies-alais dyadia, 20 eri esimiestä ja heidän eri alaisiaan, Kiinalaisia työntekijöitä macaulaisessa organisaatiossa</p>	<p>hierarkkinen lineaarinen mallin- nus, konfirmatorinen faktoriana- lyysi</p>

Madlock 2012a	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Valtaetäisyys (Dorfmann &amp; Howell), 6 kohtaa          Työstä erkaantuminen (Maddi ym.) 10 kohtaa          Lähentymis/välttämismiestit (Mottet &amp; Richmond): 14 kohtaa;          viestintäarkuus (McCroskey) 24 kohtaa;          Organisaatioon sitoutuminen (OCQ) (Mowday ym.) 5 kohtaa;          Työtyytyväisyys, Abridged Job In General Scale (Russell ym.) 8 kohtaa</p> <p>Kaikki Likert-asteikollisia</p>	<p>N=168 kokopäivätyössä olevaa meksikolaista aikuista</p> <p>samat tutkimushenkilöt Madlock 2012b</p>	<p>Pearsonin korrelaatioanalyysi, regressioanalyysi</p>
Madlock 2012b	<p>Kyselylomake, käännetty englannista espanjaksi ja takaisin englanniksi.</p> <p>Valtaetäisyys (Dorfman &amp; Howell) 6 kohtaa;          Lähentymis/välttämismiestit (Mottet &amp; Richmond) 14 kohtaa;          Viestintäarkuus (McCroskey) 24 kohtaa;          Organisaatioon sitoutuminen (Mowday, Steer &amp; Porter 1979) 15 kohtaa;          Viestintätyytyväisyys: Interpersonal Communication Satisfaction Inventory (Hecht);          Työtyytyväisyys: Abridged Job in General Scale (AIJG) (Russell ym.)</p> <p>Kaikki Likert-asteikollisia</p>	<p>n=168, kokoaikatyössä olevia meksikolaisia aikuisia eri alojen organisaatioista</p>	<p>Pearsonin korrelaatioanalyysi</p>
Martin, Rich & Gayle 2004	<p>Viestijätyyli: Communicator Style Measure (CSM),          Huumorin käyttäminen: Uses of Humor Index (UHI),          Likert-skaalaan perustuvat mittarit</p>	<p>N=106 dyadia, opiskelijoita ja heidän alaiset/esimiehet</p>	<p>t-testi</p>
Medina, Munduate & Guerra 2008	<p>LPI (leader power inventory) (Rahim)</p>	<p>N=401, espanjalaisia vanhainkotien työntekijöitä</p>	<p>regressioanalyysi</p>

Miao, Newman, Schwarz & Xu 2013	<p>Kyselytutkimus, kolmiosainen verkkokysely</p> <p>Valtauttava johtaminen (Arnold ym.)  Affektiivinen ja kognitiivinen luottamus (McAllister): kaksi mittaria, joissa 5 ja 6 kohtaa  Organisaatioon sitoutuminen (Meyer, Allen &amp; Smith) 18-kohtainen mittari  Kontrollimuuttajat: sukupuoli, aika esimiehen alaisuudessa, ikä, organisaatioasema ja valtaetäisyys (Donthu &amp; Yoo)</p> <p>Kaikki kysymykset Likert-asteikollisia, 5-portaisia</p>	n=239 valtionhallinnon työntekijää Kiinalaisesta provinssista	konfirmatorinen faktorianalyysi, rakenteellinen yhtälömallinnus
Montesino 2002	Skaalaan perustuva mittari	N=126 alaista viidestä organisaatiosta Dominikaanisessa tasavallassa	
Pierro, Cicero & Raven 2008	<p>Tutkimus 1:  Työpreferenssit (Amabile ym. 1994); IPI-mittari (alaisille)</p> <p>Tutkimus 2:  Kontrollin tarve; IPI-mittari</p> <p>Tutkimus 3:  Itsemonitorointi; Concern for Appropriateness Scale; IPI-mittari</p> <p>Tutkimus 4  Itsetunto-mittari; IPI-mittari</p>	<p>tutkimus 1:  N=144 miesupseeria italialaisesta armeijaorganisaatio</p> <p>Tutkimus 2:  N=79 työntekijää kreikkalaisesta ruokayritys</p> <p>Tutkimus 3:  N=100 alaista kolmesta italialaisesta yrityksestä</p> <p>Tutkimus 4:  N=145 alaista italialaisesta lentolan yrityksestä</p>	varianssianalyysi (ANOVA), regressioanalyysi, korrelaatioanalyysi,

<p>Pierro, Kruglanski &amp; Raven 2011</p>	<p>Tutkimus 1: kyselytutkimus</p> <p>Kognitiivisen päätöksen tarve, 14 kohtaa Interpersonal Power Inventory (IPI) Kontrollimuuttuja: autoritaarisuus, 15 kohtaa</p> <p>Tutkimus 2: kyselytutkimus Kognitiivisen päätöksen tarve, 14 kohtaa Alaisille modifioitu IPI-mittari, 33 kohtaa</p> <p>Tutkimus 3: kyselytutkimus Kognitiivisen päätöksen tarve, 14 kohtaa Alaisille modifioitu IPI-mittari, 33 items Työpanos (effort) (Brown &amp; Leigh) 4 kohtaa Työstä suoriutuminen (esimiehet vastasivat) 2 kohtaa</p> <p>Kaikki kysymykset Likert-asteikollisia</p>	<p>Tutkimus 1: N=220 italialaista esimiestä kahdesta organisaatiosta</p> <p>Tutkimus 2: N=133 työntekijää italialaisesta organisaatiosta, 27 esimiestä ja 106 alaista</p> <p>Tutkimus 3: N=163 työntekijää kahdesta italialaisesta organisaatiosta</p>	<p>Tutkimus 1: varianssianalyysi, Hotelling-testi, regressioanalyysi</p> <p>Tutkimus 2: varianssianalyysi, regressioanalyysi</p> <p>Tutkimus 3: varianssianalyysi, regressioanalyysi</p>
<p>Pierro, Raven, Amato &amp; Bélanger 2013</p>	<p>Tutkimus 1: kyselytutkimus</p> <p>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-1), 28 kohtaa; Interpersonal Power Inventory (IPI) alaisille, 33 kohtaa; Affektiivinen sitoutuminen (Pierro ym.), 6 kohtaa</p> <p>Tutkimus 2: kyselytutkimus</p> <p>Samat mittarit kuin tutkimus 1, lisäksi Conger-Kanungo karismaattisen johtamisen mittari, 23 kohtaa</p>	<p>Tutkimus 1: n=147 italialaista valtion työntekijää</p> <p>Tutkimus 2: n=159 työntekijää kolmesta italialaisesta yrityksestä</p>	<p>Tutkimus 1: konfirmatorinen faktorianalyysi, regressioanalyysi, hierarkkinen regressioanalyysi</p> <p>Tutkimus 2: konfirmatorinen faktorianalyysi, regressioanalyysi, varianssianalyysi</p>



<p>Pitesa &amp; Thau 2013</p>	<p>Tutkimus 1: kyselylomake Vallan manipulointi Itseen suuntautuneisuus (Galinsky ym.), 3 kohtaa; Vaikuttamisen manipulaatio: osalla tutkimushenkilöstä osin täytetty lomake; Eettinen päätöksenteko, 7 kohtaa</p> <p>Tutkimus 2: Sama eettinen dilemma kuin tutkimuksessa 1; Itseen suuntautuneisuuden manipulaatio esseekirjoitustehtävällä; Formaalin vallan manipulaatio</p> <p>Tutkimus 3: vaikuttamistilanne + kysely Eettiset preferenssit (Christie &amp; Geis) 20 kohtaa; Vallan manipulointi esseekirjoituksella; Itseen suuntautuneisuus (Galinsky ym.), 3 kohtaa; Eettinen päätöksenteko; eettisen ympäristön manipulointi (Aquino &amp; Becker)</p> <p>Tutkimus 4: Eettinen ympäristö (Trevino ym.), 7 kohtaa; Eettiset preferenssit (Aquino &amp; Reed), 5 kohtaa; Vallan tunne (Anderson &amp; Galinsky), 8 kohtaa; Itseen suuntautuneisuus, 10 kohtaa; Epäeettinen käytös, 7 kohtaa</p>	<p>Tutkimus 1: n=252, opiskelijoita</p> <p>Tutkimus 2: n=91, opiskelijoita</p> <p>Tutkimus 3: n=260, opiskelijoita</p> <p>Tutkimus 4: n=312, eri tasojen esimiehiä kansainvälisellä lentokentällä</p>	<p>Tutkimus 1: vaikutusten analyysi, polkuanalyysi, Bootstrap-menetelmä</p> <p>Tutkimus 2: sama kuin 1</p> <p>Tutkimus 3: regressioanalyysi, polkuanalyysi</p> <p>Tutkimus 4: regressioanalyysi</p>
<p>Regh, Miceli, Near &amp; VanScotter 2004</p>	<p>Skaalaan perustuvia kysymyksiä, kyllä/ei kysymyksiä, monivalintakysymyksiä</p>	<p>n=238 armeijan tukikohdan henkilökuntaa</p>	<p>komponenttianalyysi, AMOS, konfirmatorinen faktorianalyysi</p>

Robertson & Barling 2013	Kyselylomake Esimiehen ympäristöön liittyvät deskriptiiviset normit, 5 kyllä/eikysymystä;  Ympäristöystävällinen transformationaalinen johtaminen (Avolio & Bass), 7 kohtaa;  Ympäristöintohimo 10 kohtaa; Ympäristöystävällinen toiminta työpaikalla	n=139 esimies-alais dyadia, USA ja Kanada	faktorianalyysi, polkuanalyysi
Schwartzwald, Koslowsky & Oschana-Lewin 2004	kyselytutkimus  IPI (Interpersonal Power Inventory) -mittari	194 työntekijää ja 97 esimiestä neljästä eri organisaatiosta	korrelaatio, faktori analyysi, varianssianalyysi
Shen-Ming & Jian-Quiao 2013	kyselytutkimus  Transformatiivinen johtaminen (Bass & Avolio) 20 kohtaa; Valtaetäisyys 6 kohtaa; Alaisen proaktiivinen toiminta, 9 kohtaa; Rakenteellinen etäisyys: suora (0) tai epäsuora (1); Kontrollimuuttujat: yhteinen työhistoria, etninen tausta	n= 923 esimies-alaisparia, kiinalainen ja australialainen telealan yritys, sekä suoria että epäsuoria esimiehiä	
Somech & Drach-Zahavy 2002	kaksi kyselyä  Likert-skaalaan perustuvat mittarit	N: 455 esimies-alaissuhdetta, Israelilaisia opettajia ja heidän esimiehiään	faktorianalyysi, t-testi
Tangirala, Green & Ramajunam 2007	kyselytutkimus  mm. LMX7-mittari	581 alaista ja 29 esimiestä, sairaanhoitajia ja heidän esimiehiään	rakenteellinen klusterointi, hierarkkinen lineaarinen mallinnus, faktorianalyysi, regressioanalyysi

Teven 2007	<p>Osallistujat katsoivat yhden kahdeksasta videosta, joissa kolme riippumatonta muuttujaa: nonverbal immediacy (low/high), power use (anti/prosocial) ja sukupuoli,</p> <p>kysely videon pohjalta: bipolaariset skaalat</p>	N=408, työntekijöitä eri alojen organisaatioista	varianssianalyysi (ANOVA, MANOVA)
Uhl-Bien & Maslyn 2000	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Skaalaan perustuvat mittarit, mm. LMX7</p>	232 esimies-alaissuhdetta, suuren kansainvälisen palveluyrityksen henkilökuntaa	hierarkkinen klusterianalyysi, varianssianalyysi (ANOVA), regressioanalyysi

<p>Van Dijke, De Cremer, Mayer &amp; Quaquebeke 2012</p>	<p>Tutkimus 1: laboratorioasetelma Kuvitteellinen tilanne, jossa valtauttamista manipuloitiin. Kysymykset omasta asemasta ja esimiehen tarkoitusperistä 7-portaisella asteikolla Tutkimus 2a: verkkokysely (USA) Menettelyllinen oikeudenmukaisuus (Colquitt), 7 kohtaa; Itsensä kehittämiseen kannustaminen (Pearce &amp; Sims) (alaiset), 6 kohtaa; Itsenäiseen toimintaan kannustaminen (Pearce &amp; Sims), 4 kohtaa; Alaisten käsitys omasta statuksesta (Tyler &amp; Blader) 11 kohtaa; Alaisten organisaatiokansalaistoiminta (Lee &amp; Allen), 8 kohtaa Kaikki kysymykset 7-portaisella asteikolla Tutkimus 2b: verkkokysely (Saksa) Sama kuin 2a, paitsi organisaatiokansalaistoiminta: Moorman &amp; Blakely</p>	<p>Tutkimus 1: 54 hollantilaista opiskelijaa  Tutkimus 2a: 137 esimies-alais dyadia, työssäkäyviä USA:laisia opiskelijoita ja heidän perheenjäseniään eri alojen yrityksistä  Tutkimus 2b: 102 esimies-alaissuhdetta, saksalaisia</p>	<p>Tutkimus 1: varianssianalyysi  Tutkimus 2a: konfirmatorinen faktorianalyysi, khii-neliö-testi, regressioanalyysi, Bootstrapmenetelmä, kerroinanalyysi  Tutkimus 3: konfirmatorinen faktorianalyysi, kerroinanalyysi</p>
<p>Wang, Mao, Wu &amp; Lui 2012</p>	<p>Kyselytutkimus, kahdessa osassa 9 kk välein  Loukkaava johtaminen (Tepper), 15 kohtaa; Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Niehoff &amp; Moorman), 9 kohtaa;  Valtaetäisyys (Dorfmann &amp; Howell) 6 kohtaa;  Alaisten poikkeava käytös (mm. Mitchell &amp; Ambrose) Kontrollimuuttujat: demografiset tekijät, positiivinen ja negatiivinen affektiivisuus</p>	<p>283 esimies-alais dyadia, 6 eri yrityksen työntekijöitä, joissa 128 esimiestä ja heidän eri alaisiaan</p>	<p>hierarkkinen regressiomallinnus (HRM), Baronin ja Kennyn menetelmä</p>

Ward 2001	Leader Power Inventory (LPI)	N=420, opiskelijoita ja heidän perheenjäseniään	komponenttianalyysi, eksploratiivinen faktorianalyysi
Wosinska ym. 2009	Osallistujille esitettiin skenaarioita ja pyydettiin kertomaan todennäköisyys, jolla he noudattaisivat esimiehen määräystä (request) 9-portaisella skaalalla.	Puola N=160, US N=162, psykologian opiskelijoita	a between subjects design
Yagil 2002	Skaalaan perustuvat mittarit: IPI (Interpersonal Power Inventory); Johtamisen substitootit (Substitutes for Leadership Scale); Työtyytyväisyys (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)	n=292, 83 % asiantuntijatehtävissä, israelilaisia työntekijöitä eri alojen organisaatioista	korrelaatiomatriisi (intercorrelation matrix), regressioanalyysi
Zapata, Olsen & Martins 2013	Verkkokysely, jossa mittarit oli satunnaistetussa järjestyksessä Luotettavuus (Mayer & Davis); Koettu lahjakkuus 6 kohtaa; koettu hyväntahtoisuus 2 kohtaa; koettu rehellisyys 6 kohtaa; Velvollisuudentunto (Eisenberger ym.) 3 kohtaa; Luottamus (Schoorman ym.) 5 kohtaa Alaisten oikeudenmukaisuuden kokemukset (Colquitt): interpersonaalinen 4 kohtaa ja tiedollinen 5 kohtaa Sääntöjen noudattaminen, esimiehet (mukaillen Colquittia) Kontrollimuuttajat: alaisen neuroottisuus (Donnellan ym.)  Kaikki mittarit 5-portaisella asteikolla	187 esimies-alaisparia eri alojen yrityksistä, amerikkalaisen yliopiston opiskelijoiden rekrytoimia	konfirmatorinen faktorianalyysi, dominanssianalyysi

Zhen, Wang & Fleenor 2011	Kyselytutkimus  Osallistava johtaminen 11 kysymystä Esimiesten työsuoritusta arvioivat heidän esimiehensä 8 kysymyksellä Alaisten käsitykset esimiehen yleisestä oikeudenmukaisuudesta, 3 kysymystä Kontrollimuuttajat: sukupuoli ja ikä, esimiehen virassaoloaika	4972 esimiestä ja 20210 alaista 48 maasta, esimiehet olivat osallistuneet johtamisen kehittämissohjelmaan	kerroinanalyysi
Laadullinen menetelmä			
Benoit-Barne & Cooren 2009	videoitua vuorovaikutusta 10 päivän ajalta	Aluekoordinaattori Lääkärit Ilman Rajoja -organisaatiosta ja hänen alaisiaan ja kollegoitaan	luonnollisen vuorovaikutuksen empiirinen analyysi
Murphy & Wright 2005	osittain strukturoitu haastattelu	n=11, alaisia akateemisessa kliinisessä harjoittelussa	grounded theory (ankkuroitu teoria)
Hanscome & Cervero 2003	Critical incident method; kuvauksia yhdestä kriittisestä tapauksesta omalta työuralta	N=10 (5 miestä ja 5 naista), HR-johtajia	jatkuvan vertailun menetelmä
Leung 2012	Case-tutkimus: kaksi tapausta, haastattelututkimus	Kaksi sosiaalityöntekijää	aineistolähtöinen analyysi

Monimenetelmäinen			
Chan & Lam 2011	<p>Tutkimus 1: laboratorioasetelma</p> <p>Palveluvalitukseen vastaaminen (8 opiskelijaa arvioi vastaukset) + kysely</p> <p>Korkea valtautus / matala valtautus; Tehtävämotivaatio 7 kohtaa; Koettu työtaakka 4 kohtaa</p> <p>Molemmissa 7-portainen asteikko</p> <p>Kontrollimuuttajat: työstressi, tehokkuus, esimiehen tuki, sukupuoli, työuran pituus, opportunisti</p> <p>Tutkimus 2: kyselytutkimus</p> <p>Valtautuminen palvelussa (servicing empowerment) 4 kohtaa; Tehtävämotivaatio 7 kohtaa; Koettu työtaakka 4 kohtaa; Koettu palautteen tarkkuus ja useus (Ivanchevich); Tavoitteiden kongruenssi, 4 kohtaa esimiehelle ja alaiselle; Konfliktin hallintaa 3 kohtaa; Organisaatiokansalaistoiminta 5 kohtaa</p> <p>Kontrollimuuttajat: samat kuin tutkimus 1 + tehtävämotivaatio, työkavereiden tukiKaikki 7-portaisella asteikolla</p>	<p>Tutkimus 1: n=68 esimiestä kiinalaisesta yliopistostaTutkimus 2: 220 esimies-alaisparia kiinalaisesta pankista</p>	<p>Tutkimus 1: varianssianalyysi, Baronin ja Kennyn testi</p> <p>Tutkimus 2: konfirmatorinen faktorianalyysi, Baronin ja Kennyn testi, moderoitu regressioanalyysi</p>

Coleman 2004	<p>Implicit Power Theory -kysely, Likert-asteikollinen</p> <p>Laboratoriokoe: heuristinen avoimilla kysymyksillä, systemaattinen taso Likert-asteikollisilla kysymyksillä</p>	n=98, johtamisen ja psykologian opiskelijoita	monisuuntainen kovarianssianalyysi (MANCOVA), sisällön koodaaminen (avoin kysymys), monen muuttujan varianssianalyysi (MANOVA)
Coleman, Kugler, Mithinson & Foster 2013	<p>Tutkimus 1: verkkokysely</p> <p>Tutkimushenkilöt jaettiin satunnaisesti 5 eri skenaarioon (r1-r5);</p> <p>Manipulaatiotarkastus: 7-portainen Likert-tyyppinen asteikko jokaisen kolmen dimension tarkastelemiseen ;</p> <p>Riippuvat muuttujat 7-portaisella asteikolla</p> <p>Tutkimus 2: kyselylomake</p> <p>Kaksi stimuloitua konfliktitilannetta, jossa kysyttiin kokemuksia konflikteista, Likert-asteikollinen 7-portainen</p>	Tutkimus 1: n=210 Tutkimus 2: n=87 opiskelijaa, jotka jaettiin "tops", "middles" ja "bottoms", yhteensä 186 konfliktia mukana analyysissä	Tutkimus 1: kontrastianalyysi, monidimensionaalinen skaalaus, varianssianalyysi Tutkimus 2: varianssianalyysi
Georgesén & Harris 2006	laboratorioasetelma: tavoitteet kyselyllä (8-portainen), ajatusten listaaminen, behavioraaliset tavoitteet kyselyllä	N=242, opiskelijoita	eksploratiivinen faktorianalyysi, koodaaminen (thought-listing), varianssianalyysi ANOVA



Lindsey, Dunbar & Russell 2008	kvasiekperimentaalinen asetelma: todellisia kokemuksia petoksesta/vilpistä tilanteissa, joissa on valtaepätasapaino; Likertasteikollisia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä	N=214 (45 % johtajia, 55 % alaisia), puolet opiskelijoita, puolet eri organisaatioiden työntekijöitä	avoimet kysymykset koodattiin, t-testi
McLaughlin, Uggen & Blackstone 2012	<p>Määrällinen data: osana Youth Development -tutkimusta (Mortimer)</p> <p>Objektiiviset mittarit: seksuaalinen häirintä (Gruber); seksuaaliset kokemukset (Fitzgerald) 8 kysymystä</p> <p>Subjekttiivinen kokemus seksuaalisesta häirinnästä: kyllä/ei</p> <p>Riippumattomat muuttujat: auktoriteettiasema, sukupuoli, sosiaalinen sukupuoli (5-portainen asteikko), rotu ja kansallisuus, demografiset tekijät, koulutus, tulot, työpaikan tunnuspiirteet</p> <p>Laadullinen aineisto: haastattelu</p> <p>Avoimia kysymyksiä</p>	<p>Määrällinen osa: n=522, 29-30-vuotiaita vastaajia, jotka olivat raportoineet kyselyssä seksuaalista häirintää kahtena vuonna peräkkäin (2003, 2004)</p> <p>Laadullinen aineisto: n=33, 14 miestä ja 19 naista</p>	Määrällinen: regressiomallin-nus, negatiivinen binomiaalinen regressio, logistinen regressio
Roscigno, Lopez & Hodson 2009	Sisältökoodattuja kirjamittaisia etnografisia tutkimuksia organisaatioelämästä	204 casea, sekä laadullista että määrällistä aineistoa	sisältökoodatun datan regressioanalyysi, materiaalin laadullinen uudelleentarkasteleminen