

KIRJALLISUUSKATSAUS JOHTAJA-
ALAISVUOROVAIKUTUSSUHTEEN TUTKIMUKSEEN

Nina Juurinen

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2018

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Nina Juurinen	
Työn nimi – Title Kirjallisuuskatsaus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tutkimukseen	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2018	Sivumäärä – Number of pages 87
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta syntynyt ja muovautunut kahden osapuolen välinen suhde työpaikalla, jossa toisella on hierarkkista valtaa ohjata toista. Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tutkimusta viestinnän näkökulmasta viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Tutkielman tavoitteena on systemaattisesti kartoittaa ja jäsentää viestinnän alan tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta.</p> <p>Opinnäytetyössä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistona on 48 englanninkielistä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta tarkastelevaa tutkimusartikkelia, jotka kartoitettiin viestinnän ja sen lähitieteiden tietokannoista. Tutkimuskirjallisuutta jäsennettiin ja luokiteltiin tutkimusten kohteina olleiden ilmiöiden, tutkimuksissa hyödynnettyjen teorioiden sekä tutkimusmenetelmien mukaan. Lisäksi tutkimusten keskeiset tulokset on koottu ja jäsennetty yhteen.</p> <p>Tutkimusten kohteena olleet ilmiöt jäsenyi kuuteen kategoriaan: 1) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat tekijät, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, alaistaitoihin sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, 5) johtajan toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen, 6) alaisen toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että viimeaikainen johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta tarkasteleva tutkimus on tutkimusmetodien ja teorioiden puolesta hyvin yksipuoleista. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkimuksissa määritelty pääsääntöisesti LMX-teorian pohjalta, tutkimukset on tehty pääosin kvantitatiivisilla menetelmillä ja tutkimuksissa käytetyt johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta mittaavat mittarit on keskittynyt suhteen laadun mittaamiseen LMX-7 mittarin avulla.</p>	
Asiasanat – Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde, vuorovaikutussuhde, johtaja-alaisvuorovaikutus, johtajuus, johtaja, työntekijä, alainen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän Yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHDE	6
2.1 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen määrittelyä	6
2.2 Teoreettisia lähestymistapoja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tarkasteluun	7
2.3 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen funktiot	12
3 SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	15
3.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	15
3.2 Systemaattisen kirjallisuuskartoituksen toteutus	15
3.3 Katsausaineisto ja sen analysointi	19
3.4 Tiedonhaun kattavuuden arviointi	22
4 JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHDETTA KOSKEVA TUTKIMUS	23
4.1 Tutkimusten kohteet	23
4.2 Teoria ilmiön tarkasteluun.....	32
4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot.....	35
4.4 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen luonnehdinnat	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6 PÄÄTÄNTÖ.....	55
KIRJALLISUUS	58
LIITTEET	65
LIITE 1: Tutkimustehtävä, tutkimuksen näkökulma ja teoreettinen näkökulma	65
LIITE 2: Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat henkilöt.....	73

1 JOHDANTO

Työelämä ja niin ollen myös työyhteisöt ovat olleet murroksessa muun muassa koulutustason nousun, teknologisoitumisen ja globalisaation myötä jo useiden vuosien ajan. Työnteon muotojen muuttuminen ja työntekijöiden kyky vaikuttaa oman työnsä sisältöön on korostanut erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä ja lisännyt vaatimuksia sille minkälaista vuorovaikutusta työyhteisöissä tarvitaan. Inhimillisten haasteiden lisääntyminen on korostanut vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Hedman ja Valkonen (2012, 1) viittaavat artikkelissaan Bargenin ja Fairhurstin (2008) sekä Tourishin ja Hargien (2009) tutkimuksiin esittäessään, että nykyinen työelämä korostaa vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä työyhteisön toiminnassa, ja modernit johtamistyön näkökulmat tähdentävät johtamisen vuorovaikutteisuutta ja relationaalisuutta.

Organisaatiot ovat intersubjektiivisiä rakenteita, jotka muodostuvat ja muuttuvat niiden jäsenten jatkuvan vuorovaikutuksellisen toiminnan kautta (Mumby, 2001, 585). Työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat ainutlaatuisia interpersonaalisia suhteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia niin suhteen osapuolina oleville yksilöille, kuin myös organisaatiolle, jossa suhteet esiintyvät ja kehittyvät (Sias, Krone & Jablin 2002, 615). Erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ovat hyvin tärkeitä ja merkittäviä suhteita, niin laajemman organisaation, kuin yksittäisten henkilöiden näkökulmasta, joiden työelämään välittömät johtajat ja alaiset vahvasti vaikuttavat (Sias 2009, 18-20).

Johtajalla ja alaisella on erilaiset asemat suhteessa toisiinsa, koska suhteen toisella osapuolella (johtaja) on muodollista valtaa toista (alainen) kohtaan. Työyhteisössä yksilö ei useinkaan voi vaikuttaa oman esimiehen tai alaisen valintaan vaan vuorovaikutussuhteet ovat usein muodollisesti osoitettuja (Jablin 1979). Laadukas johtaja-alaisvuorovaikutus on avain organisaation tehokkaaseen toimintaan ja jäsenten tyytyväisyyteen sekä lojaaliuteen (Myers 2015). Tehokkaat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ovat sidoksissa työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen, sekä työssä pysymiseen ja työhön sitoutumiseen (Sias 2009, 39-43). Kauaskantoisten ja merkittävien vaikutuksiensa takia johtaja-alaisvuorovaikutus ja johtaja-

alaisvuorovaikutussuhde ovat paljon tutkittu aihe viestinnän tutkimuskentällä. Jotta voidaan ymmärtää johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden merkitystä työyhteisöissä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, vaatii se mahdollisimman monen tutkimuksen ja teoreettisten näkökulmien samanaikaista tarkastelua.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on jäsentää ja arvioida viestinnän ja sen lähitieteiden kentällä tehtyä tutkimuskirjallisuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Tavoitteena on kartoittaa millaisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen liittyviä ilmiöitä on tutkittu ja tuoda esille kirjallisuudesta nousseita teoreettisia näkökulmia, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia. Kirjallisuuskatsaukset ovat erityisen tärkeitä, koska kaikkien tutkimusten samanaikainen tarkastelu voi antaa uusia näkökulmia, ja nämä näkökulmat eivät ole saatavilla ilman kaikkien tietyn aiheen tutkimusten samanaikaista tarkastelua (Aveyard 2014, 6). Lisäksi uusia tutkimuksia tulee koko ajan lisää, jolloin ajan tasalla pysyminen uusimmasta tutkimustiedosta on haastavaa. Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kohteena on johtaja-alaisvuorovaikutussuhde ja niin ollen se sijoittuu viestinnän tutkimuksessa viestinnän interpersonaalille tasolle. Tutkimuksen kontekstina on työyhteisö. Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät käsitteet ovat vuorovaikutussuhde, johtaja-alaisvuorovaikutus, johtaja-alaisvuorovaikutussuhde sekä interpersonaalinen viestintä.

Ensin tehdään katsaus siihen, mitä vuorovaikutussuhde ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhde tarkoittaa, miten ne kehittyvät ja millaisten teorioiden kautta sitä voidaan selittää. Lisäksi tuodaan esiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tärkeimpiä funktioita. Sen jälkeen tutustutaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemiseen; Kuvataan millaisella menetelmällä kirjallisuuskatsaus tehtiin ja millaista aineistoa se pitää sisällään. Tulososiossa kuvataan kartoitetun tutkimuskirjallisuuden keskeistä ongelmanasettelua, teorioita, tutkimusnäkökulmia sekä kootaan keskeiset tulokset.

2 JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHDE

2.1 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen määrittelyä

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on yksi tapa tarkastella johtajuutta. Northousen (2016, 5) mukaan johtajuuden määritelmiä on miltei yhtä monta kuin niitä, jotka sitä ovat pyrkineet määrittelemään. Kun tarkastellaan johtajuutta tavalla, joka ottaa myös alaisen huomioon aktiivisena toimijana, voidaan johtajuutta tarkastella prosessinäkökulmasta. Johtajuuden tarkastelu prosessinäkökulmasta tarkoittaa sitä, että johtajuus ei ole piirre tai johtajan ominaisuus vaan transaktionaalinen tapa, joka ilmenee johtajan ja alaisen välillä. Prosessille on ominaista, että johtaja vaikuttaa alaiseen sekä alainen johtajaan, jolloin johtajuus ei ole yhdensuuntainen lineaarinen tapahtuma vaan enemminkin johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta (Northouse 2016, 6). Tarkasteltaessa samaa aihetta viestinnän näkökulmasta, kyseessä on tällöin vuorovaikutus.

Myös Hackman ja Johnson ovat määritelleet johtajuutta nimenomaan vuorovaikutuksen ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen näkökulmasta siten, että johtaminen tapahtuu johtajan ja alaisen välisessä suhteessa ja suhteen nähdään muodostuvan heidän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta (Hackman & Johnson 2009, 19). Tässä opinnäytetyössä johtajuus ymmärretään viestintäprosessina johtajan ja alaisen välillä ja sitä tarkastellaan johtajan ja alaisen välisenä vuorovaikutussuhteena eli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteena. Seuraavissa kappaleissa määritellään lyhyesti johtaja-alaisvuorovaikutus, josta siirrytään johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tarkempaan määrittelyyn.

Jablinin (1979) mukaan johtaja-alaisvuorovaikutus voidaan määritellä organisaation jäsenten välillä tapahtuvaksi tiedon ja vaikutuksien vaihdannaksi, jossa ainakin yhdellä heistä on muodollista valtaa ohjata ja arvioida toisten organisaation jäsenten toimintaa. Johtaja-alaisvuorovaikutus viittaa johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen ja siihen, kuinka he työskentelevät yhdessä henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja-alaisvuorovaikutus palvelee monia toimintoja, kuten tiedonjakamista ja tehtävien koordinoitua, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja identifioitumista organisaatioon sekä työntekijöiden ohjausta ja kehittämistä (Myers 2015). Johtajien ja alaisten vuorovaikutuskäyttäytymistä pidetään usein vastavuoroisesti toisiinsa sidoksissa olevina (Danserau & Markham 1987, 344-351). Johtaja-alaisvuorovaikutus kattaa kaiken

vuorovaikutuksen johtajan ja alaisen välillä ja on niin ollen tärkeä osa organisaatioiden toimintaa, mutta samalla myös hyvin laaja käsite. Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitytään johtaja-alaisvuorovaikutukseen suhteen näkökulmasta, jolloin erityisen tarkastelun kohteena on johtajan ja alaisen välille muodostunut suhde eli johtaja-alaisvuorovaikutussuhde.

Viestinnän näkökulma suhteeseen näkee suhteen kehittyvän vuorovaikutuksessa (Sias, 2009, 38). Vuorovaikutussuhde voidaan sosiokonstruktivistisen lähestymistavan mukaisesti nähdä kahdenvälisenä sosiaalisena systeeminä, joka on rakentunut, joka muuttuu ja jota ylläpidetään vuorovaikutuksessa (Sigman 1995, 190). Siasin, Kronen ja Jablinin (2002, 616) mukaan vuorovaikutussuhde on toistuva ja vakiintunut tapa olla vuorovaikutuksessa, jossa vuorovaikutussuhteen osapuolten käsitykset suhteesta vaikuttavat siihen, millä lailla ollaan vuorovaikutuksessa. Tavot joilla suhteen osapuolet ovat keskenään vuorovaikutuksessa alkaa siis luonnehtia suhdetta.

Vuorovaikutussuhteen ominaispiirteitä ovat sitoutuneisuus ja jatkuvuus (Sias 2009, 2). Erityisesti hyvää johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta kuvaa lojaalius, luottamus ja kunnioitus, kun taas huonot suhteet aiheuttavat alhaista motivaatiota ja sitoutumista (Hackman & Johnson 2009, 19). Tyypillinen tapa luokitella vuorovaikutussuhteita on ollut eritellä ne esimerkiksi romanttisiin suhteisiin, ystävyysuhteisiin, perheenjäsenten välisiin suhteisiin sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Näiden vuorovaikutussuhteiden on katsottu eroavan toisistaan aseman (status), läheisyyden (intimacy) sekä valinnaisuuden (choise) perusteella. (Sias ym. 2002, 616). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde siis fokuoittuu johtajan ja alaisen kahdenväliseen vuorovaikutukseen. Se on hierarkkinen suhteen osapuolten muodollisten asemien perusteella ja usein ne ovat myös muodollisesti osoitettuja, jolloin suhde ei perustu valinnaisuuteen kuten ystävyysuhteet. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteisiin ei myöskään lähtökohtaisesti kuulu samanlainen läheisyys kuin perheenjäsenten välisiin suhteisiin.

2.2 Teoreettisia lähestymistapoja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tarkasteluun

Tässä alaluvussa tarkastellaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta erilaisten teoreettisten lähestymistapojen valossa. Ensimmäiset kolme teoriaa kuvaavat ja selittävät vuorovaikutussuhteen kehittymistä heti suhteen varhaisesta vaiheesta lähtien. Jälkimmäiset teoriat sen sijaan keskittyvät kuvaamaan ja selittämään nimenomaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta.

Sosiaalisen läpäisyn teoria

Vuorovaikutussuhteen kehittymistä voidaan kuvata Altmanin ja Taylorin (1973) sosiaalisen läpäisyn teorialla (Social penetration theory). Sosiaalisen läpäisyn teoria kehitettiin selittämään sitä, miten informaation vaihto toimii vuorovaikutussuhteiden kehittämisessä ja purkamisessa. Erityisesti teoria kuvaa yhteen liittymisen prosessia, korostaen itsestäkertomisen roolia suhteen muuttuessa pinnallisesta läheisemmäksi (Carpenter & Greene 2015; Sias ym. 2002, 167). Teorian mukaan vuorovaikutuksen osapuolet vaihtavat keskenään yhä laajemman määrän aiheita mennessä syvemmälle toisissa ja pysyen pinnallisena toisissa aiheissa. Teoriaa on kutsuttu myös sipulimalliksi, koska aiheiden ja syvyyden kehittyminen aiempaa läheisemmiksi voidaan nähdä ikään kuin sipulina, josta kuoritaan kerroksia. Sosiaalisen läpäisyn prosessissa mennään syvemmälle irrottamalla toisen osapuolen henkilökohtaisen tiedon kerroksia interpersonaalisen vuorovaikutuksen kautta. Mitä enemmän kerroksia kuoritaan, sitä tiheämmäksi kerrokset muuttuvat, yhtä lailla kuin vuorovaikutussuhde syvenee (Carpenter & Greene 2015; Rubin 2008).

Sosiaaliselle läpäisylle on elintärkeää keskusteltujen aiheiden määrä ja syvyys sekä vuorovaikutuksen vastavuoroisuus. Sosiaalinen läpäisy voi tapahtua erilaisissa yhteyksissä, kuten romanttisissa suhteissa, ystävyys-suhteissa, sosiaalisissa ryhmissä ja työsuhteissa kuten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa (Carpenter & Greene, 2015). Sosiaalisen läpäisyn teoria esittää myös, että vuorovaikutussuhteet kehittyvät, koska ihmisillä on odotuksia siitä, että vuorovaikutussuhteen syventyessä siitä koituvien etujen määrä ylittää sen kehittymisestä mahdollisesti aiheutuvat kustannukset (Rubin 2008). Sosiaalisen läpäisyn teoria tunnistaa vuorovaikutuksen suhteen läheisyyttä keskeisesti määritteleväksi ominaispiirteeksi. (Sias ym. 2002, 617). Vuorovaikutussuhteiden kehittymistä voidaan siis tarkastella suhteen osapuolten välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Siinä missä sosiaalisen läpäisyn teorian avulla voidaan tarkastella vuorovaikutussuhteen kehittymistä, voidaan sen avulla tarkastella myös johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymistä.

Suhteen kehittymisen vaiheteoria

Myös Knappin (1978) suhteen kehittymisen vaiheteoria (Stage model of relationship development) kuvaa tapaa, jolla suhde alkaa ja miten vuorovaikutus mahdollistaa suhteen

kehittymisen entistä läheisemmäksi suhteeksi (Sias ym. 2002, 167). Teoria pohjautuu edellisessä kappaleessa esitellyn sosiaalisen läpäisyn teorian peruseräiteisiin vuorovaikutuksessa vaihdetun tiedon määrästä ja syvyydestä. Suhteen kehittymisen vaiheteorian mukaan vuorovaikutussuhteen nähdään kehittyvän ja etenevän sen myötä, kun itsestäkertominen kasvaa ja aiheiden henkilökohtaisuus syvenee (Welch & Rubin 2002). Teoriaa on kutsuttu myös portaikkomalliksi (staircase model) (Rubin 2008; Welch & Rubin 2002).

Knappin teorian mukaan vuorovaikutussuhteen kehittymistä kuvaavat vaiheet jakautuu viiteen eri tasoon, joita ovat aloitusvaihe, kokeiluvaihe, syventämisen vaihe, yhdistymisen (integrating) vaihe sekä sitoutumisen vaihe. Aloitusvaiheessa suhteen toista osapuolta arvioidaan visuaalisen kontaktin perusteella tulevaa vuorovaikutusta varten kun taas kokeiluvaiheessa tunnustellaan yhteisiä ominaisuuksia ja kasvatetaan keskusteltavien aiheiden määrää menemättä kuitenkaan missään kovin syvälle. Tässä vaiheessa yleensä pohditaan tulisiko suhdetta kehittää pidemmälle. Syventämisen vaiheessa keskustelujen aiheet syventyvät ja viestintä tunnustaa kehittyneen suhteen läheisemmäksi. Suhteen osapuolten nonverbaalisen viestinnän muuttuessa samanlaiseksi ja suhteen kummankin osapuolen alkaessa ajatella heitä parina, ollaan yhdistymisen vaiheessa, johon kuuluu esimerkiksi salaisuuksien jakaminen. Sitoutuminen on korkein taso, jota representoi muodollinen, julkinen sitoutuminen suhteeseen sekä empatian, luottamuksen ja läheisyyden korkeimmat tasot (Welch & Rubin 2002).

Suhteen kehittymisen vaiheteorian avulla voidaan kuvata myös suhteen päättymistä asteittain. Teorian mukaan suhteen päättymistä asteittain kuvaa seuraavat vaiheet: eriytyminen (differentiating), rajautuminen (circumscribing), paikalleen juuttuminen (stagnating), välttely (avoiding) ja lopuksi lopettaminen (terminating) (Rubin 2008).

Suhteen kehittymisen vaiheteoriaa voidaan käyttää erityisesti tarkasteltaessa mitä johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu suhteen kehittymisen aikana sekä tarkasteltaessa millaiset muutokset johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa vaikuttavat suhteen huonontumiseen. Suhteen kehittymisen vaiheteoria sopii erityisesti johtajan ja alaisen välisen epämuodollisen vuorovaikutuksen tarkasteluun.

Epävarmuuden vähentämisen teoria

Myös epävarmuuden vähentämisen teoriaa (Uncertainty reduction theory; Berger & Calabrese 1975) on käytetty vuorovaikutussuhteen kehittymistä tarkasteltaessa (Rubin 2008).

Epävarmuuden vähentämisen teoria perustuu siihen, että yksilöt pyrkivät etsimään tietoa kokiessaan epävarmuutta. Huolimatta siitä, mikä epävarmuuden aiheuttaa, yleiset käsitteelliset määritelmät osoittavat, että epävarmuus pitää sisällään puutteen erityisen tyyppisestä tiedosta, jota tarvitaan tekemään päätöksiä tai ennustuksia (Kramer 2004, 26-27). Esimerkiksi työntekijä voi kokea epävarmuutta työskennellessään uuden esimiehen alaisuudessa. Työntekijä ei esimerkiksi tiedä, minkälainen suhtautuminen esimiehellä on työntekijöiden kehitysehdotuksia kohtaan. Yhtä lailla myös johtaja voi kokea epävarmuutta työntekijöitään kohtaan.

Epävarmuuden vähentämisen teoria näkee vuorovaikutuksen keinona, jonka avulla voidaan lähentyä toista ihmistä. Teoria selittää, kuinka informaation puute vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä kuinka ihmiset käyttävät vuorovaikutusta saadakseen tietoa. Teorian ydinoletus on, että ihmisiä ohjaa halu lisätä heidän oman sekä vuorovaikutuskumppaneiden vuorovaikutuksen ennakoitavuutta. Epävarmuuden vähentäminen voi olla proaktiivista, jolloin se keskittyy ennustamaan tulevaa käyttäytymistä tai taannehtivaa, jolloin se on keskittynyt selittämään aikaisempia kokemuksia. Teoria myös erottaa toisistaan käyttäytymismalleihin liittyvän epävarmuuden sekä kognitiivisen epävarmuuden. (Kramer 2004 30-32; Solomon 2008.)

Teoriassa suhteiden kehittymistä selitetään seitsemällä aksioomalla: 1) Verbaalisen viestinnän lisääntyessä toisilleen tuntemattomien ihmisten keskuudessa epävarmuus vähenee, jolloin myös epävarmuuden vähentymisen myötä verbaalisen viestinnän määrä lisääntyy. 2) Suhteen osapuolten toisilleen osoittaman nonverbaalisen lämmön lisääntyessä epävarmuus vähenee ja sitä vastoin epävarmuuden vähentyessä nonverbaalisen lämmön ilmaisu lisääntyy. 3) Tiedonhakuun liittyvää käyttäytymistä esiintyy tiheästi sikäli kun epävarmuutta esiintyy paljon, mutta epävarmuuden vähentyessä myös tiedonhakuun liittyvä käyttäytyminen vähenee. 4) Epävarmuuden ollessa korkea, viestien sisältöjen henkilökohtaisuus on alhaista. Sen sijaan epävarmuuden vähentyessä sisältöjen henkilökohtaisuus eli itsestäkertomisen aste kasvaa. 5) Epävarmuuden ollessa korkea, suhteen osapuolet toimivat todennäköisesti enemmän vastavuoroisesti viestintäkäyttäytymiseen liittyen. Kun epävarmuus vähentyy, myös vastavuoroisuus vähentyy. 6) Vuorovaikutussuhteen osapuolten samankaltaisuus vähentää

epävarmuutta siinä missä erilaisuus kasvattaa epävarmuutta. 7) Epävarmuuden ollessa korkea suhteen osapuolten välinen toisista pitäminen on alhaista. Sen sijaan epävarmuuden vähentyessä pitäminen lisääntyy. Lisäksi teorian mukaan ihmisellä on kolmenlaisia tapoja hankkia tietoja toisesta ihmisestä epävarmuuden vähentämiseksi: 1) passiiviset strategiat, joiden avulla hankitaan tietoa toisesta ihmisestä hänen tietämättään hänen ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, 2) aktiiviset strategit, joiden avulla muutetaan ympäristöä, jotta voidaan nähdä miten kohde vastaa tähän muutokseen sekä 3) vuorovaikutukselliset strategiat, joiden avulla hankitaan tietoa viestimällä suoraan kohdehenkilön kanssa (Kramer 2004 30-32; Solomon 2008.)

Epävarmuuden vähentämisen teorian avulla voidaan tarkastella millaista epävarmuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa esiintyy ja millä lailla se vaikuttaa suhteen osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Teorian kautta voidaan myös tarkastella sitä, millaisia strategioita vuorovaikutussuhteen osapuolet hyödyntävät vähentääkseen suhteessa vallitsevaa epävarmuutta.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta selittävät teoriat

Johtajuuden ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tutkimuksen historiasta käy ilmi, että aiemmin johtajuus- ja johtaja-alaisuhteiden ajateltiin olevan pitkälti yhdensuuntaisia johtajalta alaiselle ja alaisen osa on ollut pitkälti merkityksetön. Johtajuusteoriat keskittyivät johtajan piirteisiin olettaen, että hyvät johtajat omaavat tietynlaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka parantavat johtamiskykyä, kuten karismaa, älykkyyttä ja rohkeutta ja siten pystyvät johtamaan ketä tahansa tehokkaasti. Tyyli- ja käyttäytymisteoriat keskittyivät sen sijaan johtajan käyttäytymiseen ja taitoihin olettaen, että ihmiset voivat oppia olemaan tehokkaita johtajia. Nämä teoriat muun muassa olettivat, että johtajat pyrkivät pitäytymään yleisessä johtamistyyliin. (Sias 2009, 22; Hackman & Johnson 2009, 18.)

Siinä missä piirre-, käyttäytymis-, että tyyli-teoriat antoivat työntekijöille passiivisen roolin johtaja-alaisuhteissa ja olettivat kontrollin olevan johtajilla, 1970-luvulla esitellyt Graenin ja Cashmanin johtaja-alaisuhteiden malli (Vertical dyad linkage theory), joka myöhemmin kehittyi johtaja-alaisuhteen vaihdannan teoriaksi (LMX-teoria), käsitteellisti uudelleen johtaja-alaisuhteen johtajan kontrolloimasta yksisuuntaisesta suhteesta johtajan ja alaisen neuvottelemaksi vastavuoroiseksi suhteeksi (Sias 2009, 24).

Johtaja-alaisuuden vaihdon teoria (LMX-teoria)

Johtaja-alaisuusvaikutussuhdetta on tutkittu erityisesti johtaja-alaisuuden vaihdannan teorian eli LMX-teorian näkökulmasta (Graen & Uhl-Bien 1995; Northouse 2016; Sias 2009). Johtaja-alaisuuden vaihdannan teoria (Leader-member exchange theory) käsittää johtajuuden vaihdantaprosessiksi, joka keskittyy johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen (Graen & Uhl-Bien, 1995, 225; Northouse 2016, 137). LMX-teoria kuvaa erityisesti johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua ja sitä, kuinka tehokas johtajuus kehittyy dyadisessa eli kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisen välillä. Teorian keskeisen ajatuksen mukaan tehokkaiden johtamisprosessien edellytys on se, että johtajat ja alaiset pystyvät kehittämään kypsiä johtajuussuhteita ja sen myötä päästä käsiksi niihin hyötyihin, joita kehittynyt suhde tuo mukanaan (Graen & Uhl-Bien 1995, 225).

LMX-teorian mukaan organisaation sisällä alaiset ovat osa joko niin kutsuttuja sisäryhmiä (in-group) tai ulkoryhmiä (out-group) sen mukaan kuinka hyvin he työskentelevät johtajan kanssa ja kuinka hyvin johtaja työskentelee heidän kanssa. Sisäryhmään kuuluvat työntekijät saavat ulkoryhmäläisiin verrattuna enemmän tietoa, vaikutusvaltaa ja luottamusta esimiehiltään (Graen & Uhl-Bien 1995; Northouse 2016, 137-138). LMX-teorian valossa tehdyt tutkimukset osoittavat, että korkealaatuiset johtaja-alaisuudet esimerkiksi vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta ja tuottavat myönteisempiä työnsuorituksen arviointeja (Northouse 2016, 140). Lisäksi LMX-teoriasta on kehitetty johtaja-alaisuusvaikutussuhteen laadun mittaamiseen käytetty seitsemän kohtainen LMX7-mittari (Graen & Uhl-Bien, 1995).

LMX-teoria lähestyy suhdetta vaihdannan näkökulmasta ja kuvaa erityisesti vuorovaikutussuhteen laatua jakamalla suhteen läheisemmiksi (in-group) tai ei niin läheisiksi (out-group). Tässä kirjallisuuskatsauksessa, tutkimukset, jotka tutkivat johtaja-alaisuuden vaihtoa (Leader-member exchange, LMX) tulkitaan johtaja-alaisuusvaikutussuhdetta käsitteleviksi tutkimuksiksi. Tätä perustelee LMX-teoria, joka kuvaa johtajan ja alaisen välistä vaihtosuhdetta johtajuuden muotona.

2.3 Johtaja-alaisuusvaikutussuhteen funktiot

Johtaja-alaisuusvaikutussuhde voidaan käsittää johtamisen perustaksi (Graen & Uhl-Bien

1995). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden luonteella ja laadulla on suuri merkitys niin yksilöille kuin koko organisaatiolle, jossa suhde esiintyy. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella on erityisesti vaikutusta työntekijän sitoutumiseen sekä suoriutumiskykyyn ja käyttäytymiseen (Sias 2009, 38-40; Gerstner & Day 1997; Graen & Uhl-Bien 1995). Gerstnerin ja Dayn (1997) mukaan työntekijän suhdetta hänen esimiehensä kanssa voidaan pitää ikään kuin linssinä, jonka kautta voidaan kokonaisvaltaisesti tarkastella hänen kokemuksiaan työstään.

Siasin jäsenyyksien mukaan johtaja-alaisuuden ja johtaja-alaisvuorovaikutuksen tärkeimpiä funktioita ovat tiedonvaihto, palaute ja arviointi, mentorointi sekä valta ja vaikuttaminen (Sias 2009, 21). Alaisen näkökulmasta tiedonvaihdolla on suuri merkitys erityisesti sosialisoidessa alainen organisaatioon sekä hänen myöhäisemmän urakehityksen aikana. Johtajat ja alaiset ovat hyvin riippuvaisia toisistaan kun puhutaan laadukkaasta tiedonvaihdosta. Mitä parempi johtaja-alaisuus, sitä paremmin alaisia tiedotetaan (Sias 2009, 26). Alaisen näkökulmasta tiedonvaihdolla on suuri merkitys erityisesti sosialisoidessa alainen organisaatioon (Jablin 2001, 776) sekä hänen myöhäisemmän urakehityksen aikana (Sias 2009, 24).

Johtajat ovat siis tärkeä tiedonlähde niin pidempiaikaisemmille työntekijöille kuin uusille työntekijöillekin. Tiedonvaihdolla on myös merkitystä johtajan kyvyille suoriutua omasta työstään tehokkaasti sekä varmistaa yksiköiden optimaalinen toiminta. Tiedonjakaminen on vastavuoroinen tapahtuma, siinä missä alaiset nojaavat johtajiin tiedonsaamiseksi, johtajat nojaavat heidän alaisiinsa saadakseen tietoa ja voidakseen tehdä johtamiseen liittyviä päätöksiä. (Sias, 2009, 24-25.)

Yksi tärkeimmistä tiedoista, joita johtajat alaisille tarjoavat, on arviointi tai palaute työntekijän työnsuorituksesta. Työntekijät saavat sekä myönteistä, että kielteistä (rakentavaa) palautetta, joista kuitenkin kielteinen palaute vaikuttaa olevan tärkeämpi työntekijän kehityksen ja edistymisen kannalta. Sen lisäksi, että johtajat antavat palautetta alaisilleen, alaiset antavat palautetta myös johtajan suuntaan. Tätä kutsutaan ylöspäin suuntautuvaksi palautteeksi (upward feedback). Ylöspäin suuntautunut palaute on pääosin muodollista vaikkakin sitä ilmenee myös jokapäiväisissä epämuodollisissa keskusteluissa. Ylöspäin suuntautuneella palautteella on tutkittu olevan merkitystä nimenomaan johtaja-alaisuuden kehittämiseksi. (Sias 2009, 28-29.)

Palautteen ja arvioinnin lisäksi myös mentorointia voidaan pitää johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen funktiona sikäli kun mentorointisuhde muodostuu esimiehen ja

alaisen välille. Mentorintisuhteita kehitetään organisaatiossa monella tasolla, myös vertaiskollegoiden kesken. Yleensä mentorina kuitenkin toimii kokeneempi ja kauemmin yrityksessä ollut henkilö, jolloin mentorin roolissa toimii usein myös esimies. Mentorointi viittaa erityiseen suhteeseen jossa mentori toimii ikään kuin mentoroitavan urakehityksen ja uran etenemisen oppaana (Sias 2009, 29-30). Mentorointia on sekä muodollista että epämuodollista. Muodolliset mentorintisuhteet ovat osoitettuja ja mentorointiohjelmiin osallistuneet uudet työntekijät saavuttavat mentoroinnin kautta paremman ymmärryksen organisaatiosta, jolla on vaikutusta heidän työtyytyväisyyteensä. Epämuodolliset mentorintisuhteet kehittyvät sen sijaan vuorovaikutusprosessissa ja perustuvat sekä mentorin että mentoroitavan omaan haluun toimia mentorintisuhteessa (Jablin 2001, 766-769).

Hierarkia on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa määrittelevä piirre, jolloin jo luonteensakin puolesta toisella suhteen osapuolella (johtaja) on valtaa vaikuttaa alaisasemassa olevan henkilön toimintaan. Valta ei kuitenkaan ole vain yksisuuntaista johtajalta alaiselle vaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa tapahtuu myös johtajaan kohdistuvaa vaikuttamista (upward influence). Tällaiset vaikuttamistaktikat voivat olla joko kovia kuten esimerkiksi vetoaminen tai liittoumat, pehmeitä, kuten mielistely ja itsekehu tai rationaalisia kuten järkipäisten argumenttien ja todisteiden esittäminen. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on vaikutusta siihen kuinka paljon alainen voi vaikuttaa esimiehensä tekemiin päätöksiin. (Sias 2009, 31.)

Johtaja-alaisuuhteilla ja niin ollen myös johtaja-alaisvuorovaikutuksella on monia tärkeitä funktioita organisaation toimintaan liittyen. Sen lisäksi niillä on vaikutuksia yksilöiden hyvinvointiin laajemmassakin kontekstissa. On kiinnostavaa nähdä, minkälaista tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä on tehty viimeisen kymmenen vuoden aikana.

3 SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

3.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on jäsentää ja arvioida tutkimuskirjallisuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kartoittaa millaisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen liittyviä ilmiöitä on tutkittu työyhteisöissä ja tuoda esille kirjallisuudesta nousseita teoreettisia näkökulmia, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuoda esille millaista tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta tuotetaan ja mitä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta tämän tutkimuksen valossa tiedetään.

Kirjallisuuskatsausta ohjaa seuraavat kysymykset:

- Mitä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta on tutkittu?
- Mistä teoreettisesta näkökulmasta johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkittu?
- Millaisilla menetelmillä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkittu?
- Kenen näkökulmista johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkittu?
- Mitkä oli johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta kuvaavat päätulokset?

3.2 Systemaattisen kirjallisuuskartoituksen toteutus

Tässä kappaleessa perehdytään siihen, mikä systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sekä kuvataan, kuinka systemaattinen kirjallisuuskartoitus toteutettiin, pitäen sisällään tiedonhakuprosessin kuvauksen, hakusanojen ja hakulausekkeiden muodostamisen sekä yksityiskohtaisempaan tarkasteluun otetun aineiston valinnan kriteerit.

Kirjallisuuskatsauksen pääasiallisena tarkoituksena on tehdä yhteenveto kartoitetusta tutkimuskirjallisuudesta sekä arvioida tutkimusta (Rubin, Rubin, Haridakis & Piele 2010, 236). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on kattava tutkimus ja tulkinta kirjallisuudesta, joka liittyy erityiseen aiheeseen ja jonka tarkoitus on löytää vastaus tunnistettuun tutkimuskysymykseen etsimällä ja analysoimalla relevanttia kirjallisuutta systemaattisen

lähestymistavan kautta (Aveyard 2014, 1). Kirjallisuuskatsaus tarjoaa yleiskatsauksen tai yhteenvedon erityisellä alueella olevasta tutkimuksesta (Aveyard 2014, 5). Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on jäsentää ja tiivistää johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevää tutkimusta viestinnän näkökulmasta.

Kirjallisuuden kattava kartoitus ja analysointi johtaa uusiin näkökulmiin, jotka ovat mahdollisia vain kun kaikki kirjallisuus tietystä aiheesta on tarkasteltu yhdessä ja jokainen osa relevanttia tietoa on nähty toisen tiedon kontekstissa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus viittaa hyvin korkealaatuiseen kirjallisuuskatsaukseen, joka pyrkii tunnistamaan kaiken saatavilla olevat todisteet valitusta aiheesta, suorittaa perusteellisen arvioinnin todisteiden laadusta ja usein sisältää tutkimuksissa saatujen tulosten uudelleen arvioinnin (Aveyard 2014, 1). Aveyardin (2014) teos käsittelee kirjallisuuskatsauksen tekemistä erityisesti lääketieteen ja sosiaalialan parissa, mutta hänen esittämänsä asiat ovat myös sovellettavissa viestinnän alan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä. Tämä kirjallisuuskatsaus tehtiin systemaattisen kirjallisuuskartoituksen pohjalta. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan uudelleen arvioida aiemmin saatuja tuloksia vaan ennemminkin arvioidaan saatuja tuloksia kokonaisuutena.

Aveyardin (2014, 3) mukaan kirjallisuuskatsauksen tulisi noudattaa seuraavanlaista muotoa:

- Kirjallisuuskatsausta ohjaavan kysymyksen tulisi olla asetettu tutkimukseen johdattelevan kappaleen kontekstissa
- Kirjallisuuskatsauksessa tulee olla menetelmäosio, joka sisältää hakusuunnitelman sekä katsaukseen mukaan otettujen artikkeleiden arviointimenetelmän
- Tulosten esittely pitäen sisällään mukana olevien tutkimusten kriittisen arvioinnin
- Tuloksista keskustelun ja käytännön suositukset

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessissa eli kirjallisuuden kartoituksen aineiston hankinnassa käytettiin lisäksi mallina Freyn, Botanin ja Krepsin (2000) esittämiä ohjeita kirjallisuuskartoituksen työvaiheista. Freyn ym. mukaan ensimmäinen vaihe on 1) aiheen rajaus, jonka jälkeen 2) tulee päättää aineiston tyyppi. Aineiston tyyppin päättämisen jälkeen 3) alkaa tutkimusraporttien systemaattinen kartoitus, jota seuraa 4) tutkimusraportteihin tutustuminen ja niiden arviointi, sekä mahdollinen hakusanojen tarkentaminen ja tiedonhaun jatkaminen. Tutustumisen ja arvioinnin jälkeen alkaa 5) artikkeleiden jäsentäminen ja kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen.

Katsauksen aineisto, empiirinen tutkimuskirjallisuus, kartoitettiin systemaattisesti viestinnän ja sen lähitieteiden tietokannoista. Kirjallisuuskartoituksen suunnittelu alkoi keskeisten käsitteiden ja hakusanojen määrittelyllä. Keskeisten käsitteiden ja hakusanojen määrittely toteutettiin tutustumalla johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevään taustakirjallisuuteen, jossa kuvataan sitä, millainen ilmiö johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on ja mitkä asiat on sille ominaisia. Keskeisimmiksi tiedonhakua ohjaaviksi käsitteiksi nousivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhde, johtaja-alaisuhde, interpersonaalinen vuorovaikutussuhde, johtaja-alaisvuorovaikutus sekä työyhteisön vuorovaikutus. Tiedonhaku kohdistettiin siten erityisesti johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta käsittelevään tutkimukseen työelämän kontekstissa. Systemaattinen tiedonhaku rajattiin englannin kielelle, koska viestinnän alan merkittävät tutkimusjulkaisut ovat kansainvälisiä ja siten pääosin englanninkielisiä.

Ennen varsinaista tiedonhakua tehtiin testitiedonhakuja katsaukseen valituista tietokannoista. Testitiedonhakujen tarkoituksena oli saada käsitys siitä, millaisia määriä ja minkä tyyppisiä aineistoja keskeisimmillä käsitteillä tietokannoista saa. Testitiedonhaun tulosten pohjalta tiedonhaussa käytettäviä asiasanoja muokattiin ja niiden paikkoja vaihdeltiin.

Varsinaiset haut tehtiin pääosin asiasanahakuina englannin kielellä huhti - kesäkuun aikana 2017. Keskeisimmät hakusanat tiedonhaussa olivat: *Leader-member relationship, superior-subordinate relationship, supervisor-subordinate communication, superior subordinate communication, supervisor-subordinate communication, interpersonal relationship, interpersonal communication, social interaction* ja *interpersonal interaction*. Lisäksi muita käytettyjä hakusanoja olivat *work place, working place, work, working life, worker, employee, employer*.

Tiedonhaun toteutus

Ensimmäinen varsinainen tiedonhaku tehtiin 5.4.2017. Tiedonhaku kohdistettiin systemaattisesti seuraaviin Ebsco-tietokantoihin: Communication & Mass Media Complete, Business Source Elite ja Academic Search Elite. Haku rajattiin aikavälille tammikuu 2007 – maaliskuu 2017. Ensimmäisessä tiedonhaussa käytettiin seuraavia hakusanoja ja hakulausekkeita:

”Leader-member relationship” OR ”superior-subordinate communication” OR ”supervisor-subordinate communication” OR ”superior-subordinate relationship” OR ”supervisor-subordinate –relationship”

AND

”social interaction” OR ”interpersonal communication” OR ”interpersonal interaction” OR ”interpersonal relationship”

AND

”work place” OR ”working place” OR ”employee” OR ”employer” OR ”worker”

Tulokseksi saatiin 122 viitettä sen jälkeen kun systeemi poisti kaksoiskappaleet. Ensimmäisen haun tuloksena saadut viitteet käytiin saman tien silmäillen läpi. Artikkeleiden tiivistelmien ja asiasanojen perusteella mukaan valikoitui sellaiset artikkelit, jotka tarkastelevat johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta. Valitut artikkelit ovat vertaisarvioituja, englanninkielisiä tutkimusartikkeleita. Tässä vaiheessa 50 artikkelia valikoitui mukaan. 50 artikkelia on jo kattava määrä kirjallisuuskatsausta varten, mutta jotta voitiin varmistua siitä, ettei liikaa tärkeitä artikkeleita rajautunut pois sekä siitä, että artikkeleita voi edelleen rajautua pois itse analysointivaiheessa, muokattiin olemassa olevia hakusanoja ja tiedonhaun tekemistä jatkettiin vielä. Ensimmäisiä artikkeleita läpi käytäessä huomattiin lisäksi superior-subordinate dyad -käsitte, jota ei oltu otettu mukaan vielä ensimmäiseen hakuun, mutta joka lisättiin seuraavaan hakuun asiasanaksi.

Tiedonhakua jatkettiin 31.5.2017. Tällä kertaa hakuun lisättiin vielä yksi kuukausi, jolloin haun aikaväliksi tuli tammikuu 2007 – huhtikuu 2017 (January 2007 – April 2017), jotta katsauksen aineisto olisi mahdollisimman tuoretta. Haut tehtiin samoihin tietokantoihin kuin ensimmäiselläkin kerralla. Tällä kertaa haku rajattiin jo tässä vaiheessa pelkästään englannin kielisiin artikkeleihin sekä tutkimusartikkeleihin, jotta aikaa säästyy niiden seulomiselta artikkeleita läpi käydessä.

Hakusanat:

Leader-member relationship OR superior-subordinate dyad OR superior-subordinate communication OR supervisor-subordinate communication OR superior-subordinate relationship OR supervisor-subordinate –relationship

AND

social interaction OR interpersonal communication OR interpersonal interaction

AND

work place OR working place OR employee OR employer OR worker

Tulokseksi 33 viitettä. Lisäksi 2.6.2017 tehtiin vielä haku, josta jätin kokonaan pois työhön liittyvät hakusanat:

Superior-subordinate dyad OR Leader-member relationship OR superior-subordinate communication OR supervisor-subordinate communication OR superior-subordinate relationship OR supervisor-subordinate -relationship

AND

social interaction OR interpersonal communication OR interpersonal interaction OR interpersonal relationship

Tulokseksi saatiin 161 viitettä. Niistä 39 oli uusia, joita ei ollut tullut tulokseksi vielä aiemmissa hauissa. Lisäksi tehtiin vielä haku, joka oli muuten sama kuin ensimmäinen haku 5.4., paitsi mukana myös sanat *work*, *working life*. Tämä haku tuotti tulokseksi 132 viitettä (rajattu myös englannin kielelle ja artikkeleihin). Hakukoneen poistettua kaksoiskappaleet, 13 viitettä oli sellaisia, jotka eivät olleet vielä esiintyneet aiemmissa hauissa. Kaiken kaikkiaan valitut hakusanat ja hakulausekkeet tuottivat 207 viitettä. Kuitenkin kun ensimmäisen haun jälkeen tulokseksi saadut viitteet (122) käytiin läpi, ja joista jäi jäljelle 50 viitettä, jäi lopulliseen aineiston läpikäymiseen ja analysointiin 135 viitettä.

3.3 Katsausaineisto ja sen analysointi

Katsausaineiston käsittely aloitettiin käymällä systemaattisesti läpi kaikki tiedonhaun tulokseksi saadut 135 viitettä. Mukaan otettavien artikkeleiden valinnan kriteereinä käytettiin seuraavia asioita:

1. Tutkimuksen kohteena johtaja-alaisvuorovaikutussuhde. Kuitenkin jos johtaja-alaisuhde oli tutkimuksessa vain yksi monista selittävästä tai selitettävästä muuttujista niin en valinnut kyseistä artikkelia mukaan katsaukseen.
2. Kontekstina työpaikan vertikaaliset, interpersonaaliset suhteet. Rajauksen ulkopuolelle jäivät siten tutkimukset, joiden kohteena oli vain vertaiskollegoiden väliset suhteet ja tiimin jäsenten väliset suhteet.
3. Artikkelien tuli olla tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja empiirisiä tutkimusraportteja. Rajauksen ulkopuolelle jäivät esimerkiksi vertaisarvioidut mielipidekirjoitukset, kirjallisuuskatsaukset ja teoreettiset tutkimukset.
4. Artikkeleiden tuli olla englanninkielisiä.

Jatkokäsittelyyn poimittiin sellaiset artikkelit, joiden asiasanoissa tai tiivistelmissä mainittiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhde tai siihen viittaavat käsitteet, kuten johtaja-alaisdyadi, johtaja-alaisvaihtosuhte (LMX), johtajan ja alaisen välinen suhde. Valittujen tutkimusten tuli myös kohdentua työyhteisöön ja työpaikan kontekstiin. Mukaan otettiin tutkimukset, joiden pääasiallinen kohde oli johtaja-alaisvuorovaikutussuhde. Jos tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde oli esimerkiksi toinen kahdesta selittävästä muuttujasta, myös tällaiset tutkimukset valittiin mukaan. Koska kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata empiiristä aineistoa, jätettiin vertaisarvioidut teoreettiset tutkimukset sekä mielipidetekstit pois. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetut artikkelit koostuivat siis tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuista empiirisistä tutkimusartikkeleista.

Hakujen tulokseksi saatujen viitteiden läpikäyminen aloitettiin lukemalla jokaisen artikkelin tiivistelmä ja käymällä läpi avainsanat. Artikkelit, jotka oli kirjoitettu jollain muulla kielellä kuin englanti, jätettiin automaattisesti sivuun. Usean artikkelin kohdalla jo tässä ensimmäisessä läpikäynnissä tiivistelmän ja avainsanojen lisäksi täytyi silmäillä myös johdantoa, teoreettista taustaa sekä johtopäätöksiä, jotta muodostui riittävä ymmärrys siitä, mitä artikkeli tutkii ja millä tavalla johtaja-alaisvuorovaikutussuhde artikkelissa esiintyy, ja soveltuuko artikkeli niin ollen osaksi kirjallisuuskatsausta. Artikkelit, jotka tarkastelivat sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta että tiimin jäsenten välistä tai vertaiskollegoiden välistä vuorovaikutussuhdetta, otettiin mukaan.

Kirjallisuuskatsaukseen valittiin mukaan myös kaksi tutkimusta, jotka keskittyivät johtaja-alais guanxin tutkimiseen (Van Vianen, Shen & Chuang, 2011; Weng 2014). Guanxi on tärkeä ominaisuus Kiinan liiketoiminta- ja johtamiskäytännöissä (Han & Altman 2008) ja se voidaan määritellä alaisen ja hänen välittömän esimiehen väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, joka perustuu yhteisiin etuihin ja hyötyihin (Wong, Ngo & Wong, 2003, 484). Kaikissa valituissa artikkeleissa ei välttämättä puhuttu suoraan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista vaan esimerkiksi LMX-suhteesta eli johtaja-alaisvaihtosuhteesta, johtajan ja alaisen välisestä suhteesta tai johtaja-alais dyadista. Kuitenkin ja koska tässä opinnäytetyössä johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on määritelty johtajan ja alaisen väliseksi suhteeksi, jonka muodostuminen, kehittyminen ja mahdollinen päätyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, kaikki edellä mainitut käsitetään johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeksi ja jäljempänä tässä opinnäytetyössä käytetään johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen käsitettä.

Mahdollisimman tyhjentävän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tiivistää tärkeimmät johtopäätökset, korostaa merkittävimpiä havaintoja, tarkastella metodologisia kysymyksiä, sekä arvioida tutkimusaiheen asemaa (Rubin ym. 2010, 236). Rubiniin ym. perustuen katsausaineiston analyysi aloitettiin poimimalla artikkeleista niissä kuvatut tutkimustehtävät. Tässä kohtaa valituista artikkeleista rajautui kuitenkin vielä viisi artikkelia pois, jolloin tutkielman lopulliseksi katsausaineistoksi valikoitui 48 artikkelia, jotka olivat kaikki tieteellisissä julkaisuissa julkaistuja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita.

Tutkimustehtävien poimiminen ja niiden luokittelu osoittautui suhteellisen haastavaksi tehtäväksi, koska tutkimukset tarkastelivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta hyvin monenlaisista näkökulmista (eri tieteenalat) sekä keskittyivät hyvin monenlaisiin eri ilmiöihin. Tutkimustehtävien perusteella artikkelit jaettiin lopulta aineistolähtöisesti 6 luokkaan: 1) johtajan ja alaisen välisen suhteen muodostuminen ja kehittyminen, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat tekijät, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen (laadun) vaikutukset muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen (laadun) yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, organisaation kansalaisuuteen, 5) johtajan toiminta sekä sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen, 6) alaisasemassa olevan työntekijän toimintaa ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen.

Lisäksi artikkeleista poimittiin tieto siitä, oliko tutkimus tehty 1) alaisen näkökulmasta, 2) johtajan näkökulmasta vai 3) suhteen kummankin osapuolen näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkimuksista poimittiin niissä käytetty teoreettinen lähestymistapa, jonka avulla johtaja-alaisvuorovaikutussuhde oli määriteltä. Tutkittavat ilmiöt sekä teoreettiset lähestymistavat taulukoitiin, jotta niiden tarkastelu samanaikaisesti helpottuisi (Liite 1).

Analyysin seuraavassa vaiheessa tutkimukset jaettiin menetelmäkuvausten perusteella 1) laadullisiin, 2) määrällisiin sekä 3) monimenetelmäisiin tutkimuksiin. Tutkimuksien aineistonkeruutapa määritteli sen, luokiteltiinko tutkimus laadulliseksi vai määrälliseksi. Tässä vaiheessa kerättiin myös tieto tutkimuksiin osallistuneista (määrät), tutkimuksessa käytetyistä mittareista sekä pääasiallisista analyysimenetelmistä. Myös nämä tiedot taulukoitiin aineiston jäsenystä helpottamaan (Liite 2). Analyysin viimeisessä vaiheessa artikkeleita tarkasteltiin tutkimustulosten näkökulmasta ja keskeisimmät johtaja-

alaisvuorovaikutussuhdetta kuvaavat tulokset koottiin kuuteen eri kategoriaan tutkittavien ilmiöiden mukaisesti.

3.4 Tiedonhaun kattavuuden arviointi

Yksi tapa arvioida kirjallisuuskatsauksen laatua on tarkastella sitä, millä lailla se on tehty (Aveyard 2014, 2). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laatiminen edellyttää prosessin suunnittelua ja kuvausta siten, että se voidaan toistaa samanlaisena kuvauksen perusteella (Metsämuuronen 2005, 39). Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku suoritettiin systemaattisesti etukäteen valituista tietokannoista. Mahdollisimman systemaattisen tiedonhaun varmistamiseksi hakusanat rajattiin tarkasti aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tiedonhaku ei jäänyt vain yhteen kertaan vaan hakuja uusittiin muuttamalla hakusanoja ja hakulausekkeita, jotta katsaukseen saatiin mahdollisimman kattavasti aineistoa. Kaikki valinnat on perusteltu ja jokainen tiedonhaun vaihe on raportoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Tiedonhaun toteutusta voidaan luonnehtia haastavaksi, koska tarkoituksena oli koota tutkimukset, jotka tarkastelivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta ilman, että aihetta rajattiin mihinkään tiettyyn ilmiöön. Hakusanat onnistuivat kuitenkin siinä mielessä hyvin, että katsausaineistomäärät eivät olleet liian suuria. Tämä herättää luonnollisesti kysymään, rajasivatko ne kuitenkin liikaa pois? Hakulausekkeita olisi ehkä voinut muodostaa tavalla, joka tuo enemmän tuloksia. Kuitenkin tämä olisi lisännyt artikkelien läpi käymiseen käytettyä aikaa merkittävästi. Lisäksi tietokantojen tehokkaampi käyttö olisi säästänyt aikaa sekä ylimääräistä työtä katsausaineistoon tutustumisen ja analysoinnin aikana.

Ensimmäistä hakua ei rajattu pelkästään artikkeleihin ja niin ollen tulokseksi saatiin myös kirjallisuuskatsauksia sekä tynkä-artikkeleita, jotka olivat vain kolme sivua pitkiä referaatteja. Lisäksi ensimmäisessä haussa rajausta ainoastaan englanninkielisiin artikkeleihin unohdettiin tehdä, jolloin tulokseksi saatiin myös muun kielisiä artikkeleita. Hakusanat oli toki tässäkin vaiheessa englanninkielisiä. Tämä aiheutti ylimääräistä työtä, koska artikkeleiden nimet ja tiivistelmät oli englanninkielellä, jolloin väärä kieli huomattiin vasta tiivistelmän tarkastelun jälkeen. Muiden hakujen kohdalla rajaukset kuitenkin tehtiin jo hakuvaiheessa, jolloin säästyttiin enemmän turhien artikkeleiden tiivistelmien lukemiselta.

Hakuvaiheessa aineisto rajattiin viestinnän ja sen lähitieteiden tietokantoihin, jotta voitiin varmistaa, että haku tuottaa mahdollisimman samansuuntaisia tuloksia ja on niin ollen mahdollisimman systemaattinen. Itse katsausaineistoon tutustuminen ja sen analysoiminen osoittautuivat kuitenkin aluksi suhteellisen haasteelliseksi tehtäväksi. Tämän aiheutti se, että aihetta ei ollut rajattu mihinkään tiettyyn ilmiöön vaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevä tutkimuskirjallisuus levittäytyi suhteellisen laajalle alalle. Tarkasteluun valitut tutkimukset pitivät sisällään jonkin verran entuudestaan tuntemattomia käsitteitä, joita piti selvittää perusteellisesti, jotta tutkimusta pystyi arvioimaan. Katsausaineiston arvioinnin jälkeen lähempään tarkasteluun otettiin yhteensä 48 kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa julkaistua empiiristä tutkimusartikkelia, joka on kattava määrä opinnäytetyötasoisien kirjallisuuskatsauksen tekemiselle. Tiedonhakuja voidaan siis luonnehtia onnistuneeksi ja valittua katsausaineistoa kattavaksi.

4 JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHDETTA KOSKEVA TUTKIMUS

4.1 Tutkimusten kohteet

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuoda esille millaista tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta tuotetaan ja mitä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta tämän tutkimuksen valossa tiedetään. Erityisesti opinnäytetyö pyrkii vastaamaan siihen, millaisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen liittyviä ilmiöitä on tutkittu työyhteisöissä ja tuoda esille kirjallisuudesta nousseita teoreettisia näkökulmia, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia. Tässä alaluvussa käydään läpi tutkimuskohteita, joista katsaukseen valitut tutkimukset ovat pyrkineet tuottamaan tietoa. Tämän yhteydessä jokaisen tutkimuksen pääasiallinen tutkimustehtävä on avattu näihin tuloksiin. Liitteenä olevassa taulukossa (Liite 1) on taulukon toiseen sarakkeeseen listattu kunkin tutkimuksen tutkimustehtävä.

48 artikkelin tutkimuskohteet on jaettu kuuteen laajempaan kategoriaan: 1) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat tekijät, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutus muihin vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys

työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, organisaation kansalaisuuteen sekä tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, 5) johtajan toiminta ja sen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen sekä 6) alaisen toiminta ja sen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Huomionarvoista on, että osa tutkimuksista voisi tutkimustehtävänsä puolesta jakautua useampaankin kategoriaan.

1) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen

Kolmen tutkimuksen pääasiallisena tehtävänä oli tarkastella johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostumista ja kehittymistä. Kaksi tutkimuksista keskittyi tarkastelemaan erityisesti suhteen muodostumista (Kangas 2013; Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008). Nahrgang ym. (2008) tarkastelivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymistä ensimmäisen kahdeksan viikon aikana. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen kuinka nopeasti toisistaan eriävät suhteet muodostuvat, ja missä määrin ne kehittyvät ja kasvavat, sekä siihen, kuinka persoonallisuus ja suorituskyky vaikuttavat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ajan kuluessa. Persoonallisuus on tutkimuksessa operationaalistettu ekstraversioksi ja miellyttävyydeksi.

Kangas (2013) sen sijaan tarkasteli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kehittymistä ensimmäisen vuoden aikana. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka uuden johtajan ensimmäisen vuoden aikana kohtaamat asiat vaikuttavat johtajan muodostamiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteisiin sekä sitä, millainen vaikutus ensimmäisen vuoden aikana tapahtuneella johtamistyön kehityksellä on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymiseen.

Wallis, Yammarino ja Feyerherm (2011) tarkastelivat alaisen roolia ja myötävaikutusta korkeampilaatuisen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymiseen sekä johtajan että alaisen näkökulmasta. Erityisesti tutkimuksessa kuvataan alaisten määrittelemiä tapoja, joiden avulla on mahdollista saada ja säilyttää johtajan tuki alaisten itsearvostuksen tunteelle. Johtajien näkökulma tästä prosessista sisällytettiin tutkimukseen, jotta pystyttiin kehittämään ymmärrystä kontekstista, jossa useat alaisen käyttäytymismallit myötävaikuttavat vahvojen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden syntyyn.

2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu

7 tutkimuksen päätehtävänä oli tarkastella erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua selitettävänä muuttujana. Tähän kategoriaan jakautuneista tutkimuksista kolme tutkimusta (Rai 2009; Brouer, Duke, Treadwey ja Herris 2009; Shaffer & Riordan 2013) otti lisäksi erityisesti huomioon diversiteetin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Rai (2009) tarkasteli tutkimuksessaan sukupuolierojen vaikutusta siihen, millainen vaikutus alaisen johtajaan kohdistamalla mielistelyllä on suhteen laatuun.

Brouerin ym. (2009) tutkimuksessa keskityttiin johtajan ja alaisen väliseen etniseen diversiteettiin. Brouerin ym. tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella poliittisten taitojen moderoivaa vaikutusta johtajan ja alaisen etnisen erilaisuuden ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun välisessä suhteessa. Poliittisilla taidoilla tarkoitetaan taitoja, joiden pitäisi mahdollistaa alaisia, operoidessaan etnisesti erilaisten vuorovaikutussuhteiden kontekstissa, käyttämään tietoaan työpaikasta ja johtajistaan, ja kehittämään vuorovaikutussuhteita vaikuttamisen ja ymmärryksen mekanismien kautta.

Schaffer ja Riordan (2013) ottivat sukupuoli- sekä etnisen diversiteetin lisäksi huomioon myös ikäerojen vaikutuksen suhteen laatuun. He tarkastelevat tutkimuksessaan linkkejä johtajan ja alaisen erilaisuuden sekä erilaisuuteen liittyviä käsityksiä ulos suljennasta ja syrjinnästä välillä. Tutkimuksessa tarkasteltiin mikäli iän, etnisen taustan ja sukupuolen erilaisuus ennustaa käsityksiä syrjinnästä, johtajan tuesta ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta.

Schriesheim, Wu ja Cooper (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan syitä siihen, miksi johtajat ja alaiset kokevat saman suhteen eri tavalla. Tutkimus koostuu kahdesta tutkimuksesta, joissa tarkastellaan attribuuttisten ja sosiaalisten toivottavuuksien poikkeamia keskeisimpien johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua mittaavien mittareiden avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan näiden mittareiden nimikkeen sanamuodon (item wording) ja sisällön mahdollista vaikutusta heikkoon johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen konvergenssiin.

Yoon ja Bono (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan johtajan ja alaisen persoonallisuuksien rooleja korkealaatuisissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Tutkimuksessa persoonallisuus on operationaalistettu ekstroverttiudeksi ja miellyttävyydeksi. Tutkimuksessa tarkastellaan

sekä johtajan että alaisen käsityksiä siitä, mitä hyötyjä kumpikin osapuoli saa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta. Tutkimus on ristikkäistutkimus, jossa johtajan ja alaisen persoonallisuuspiirteet ennakoivat sekä johtajan että alaisen käsityksiä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan vallan roolia siinä, missä määrin persoonallisuus tulee näkyviin.

Gupta ja Sharma (2008) tarkastelivat tutkimuksessaan vallan yhteyttä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. He tarkastelivat valtaperusteiden vaikuttavuutta sekä sosiaalisen vallan ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutuksia noudattamisen/myöntymisen saavuttamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi vallan ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun merkitystä siihen, millaisia asenteita alaisilla on esimiehiään kohtaan.

McWorthy ja Henningsen (2014) tarkastelivat tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaisia arvioita työntekijät tekevät heidän esimiehistään. Erityisesti tutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehystäminen dominoivalistuva ja kuulumisen-eroaminen ulottuvuuksien mukaan vaikuttaa siihen, mikäli näitä suhteita luonnehditaan hyväksi tai huonoiksi.

Scanduran ja Pellegrinin (2008) tutkimus keskittyi johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen haavoittuvuuteen ja luottamuksen rooliin tässä suhteessa. Tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa siitä, minkälainen vaikutus luottamuksen eri ulottuvuuksilla on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevat luottamuksen ulottuvuudet ovat tarkkaan harkintaan perustuva luottamus sekä identifioitumiseen perustuva luottamus.

3) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutus muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin

Seitsemän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millainen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteilla on työpaikan muihin interpersonaalisiin suhteisiin tai muun työryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Tse, Lawrence, Lam ja Huang (2013) tarkastelivat tutkimuksessaan samantasoisten ja eritasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden seurauksia ja psykologisia prosesseja työkavereiden välisessä

sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa mitattiin kuinka saman esimiehen alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden laadultaan eritasoiset tai samantasoiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttavat siihen, kuinka paljon halveksuntaa toinen työntekijä koki toisen työntekijän puolelta sekä kuinka paljon apua koki saavansa toiselta työntekijältä. Tutkimuksessa otettiin lisäksi huomioon tutkittavien mahdollinen korkea sosiaalinen vertailuorientaatio ja sen vaikutus kokemuksiin halveksunnasta tai saadusta avusta. Tutkimuksen pääpanos on lisätä ymmärrystä eritasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kielteisistä vaikutuksista työkavereiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Erdogan, Bauer ja Walter (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutuksia työntekijän asemaan työkavereiden keskuudessa. Erityisesti tarkastelun kohteena oli se, miten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu on yhteydessä työkavereiden taipumukseen jakaa tietoa vertaiskollegoilleen, haluun auttaa toisiaan tai vastaisesti taipumukseen juoruilla toisistaan. Myös Abu Bakar, Mustaffa ja Mohamad (2007) keskittyivät tarkastelemaan sitä, millaisia vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on muun työryhmän jäsenten väliseen yhteistoiminnalliseen viestintään.

Baker ja Omilion-Hodges (2013A) tarkastelivat sitä, millainen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella ja oikeudenmukaisuuden käsityksellä suhteen laadusta on työkavereiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä resurssien jakamiseen näissä suhteissa. Samana vuonna julkaisemassaan tutkimuksessa Baker ja Omilion-Hodges (2013B) tarkastelevat edelleen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutuksia työpaikan muihin interpersonaalisiin suhteisiin. Toisen tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten alaisten käsitykset vertaisten johtaja-alaisuudesta ja vertaisten taipumuksesta sitoutua extraroolikäyttäytymiseen vaikuttaa yksilön omaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja vertaissuhteisiin, yhtä lailla kuin heidän sitoutumiseen ylimääräisen roolin käyttäytymiseen ja organisaation kansalaisuuteen. Omilion-Hodges ja Baker (2017) ovat tutkineet samaa aihetta vielä muutaman vuoden kuluttua. Vuoden 2017 tutkimus korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä työryhmissä, ja kuinka johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ovat peräisin konkreettisesta ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta osapuolten välillä. Tutkimus koostuu kolmesta eri tutkimuksesta, joiden tarkoituksena on tuottaa tietoa työryhmän laadultaan eriävien johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden vaikutuksia työryhmässä.

Lisäksi Auh, Bowen, Aysuna ja Menguc (2016) tarkastelivat sitä, miten toisistaan laadullisesti eroavat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin heidän yksikön palveluilmapiiristä sairaalan hoitohenkilökunnan keskuudessa. Tutkimuksessa ehdotetaan mallia, jossa hoitoalan työntekijöiden keskenään erilaiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttaa kielteisesti palveluyksikön ilmapiiriin yksikön kohonneiden suhdekonfliktien takia.

4) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, alaitaitoihin sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin

21 tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteyttä työn tuloksiin, suorituskykyyn, organisaation kansalaisuuteen tai työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Towler ja Stuhmacher (2013) tarkastelivat tutkimuksessaan sitä, kuinka vuorovaikutussuhteet työpaikalla ja kotona ovat yhteydessä toisiinsa ja kuinka ne parantavat työhyvinvointia. Tutkimuksessa yhdistettiin naisten kiintymystyylit, läheisen vuorovaikutussuhteen laatu, työpaikan johtaja-alaisvuorovaikutussuhde ja työhyvinvointi.

Law, Wang ja Hui (2010) selvittivät johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yksiuolotteisen ja moniuolotteisen näkökulman yhteisiä vaikutuksia tehtävien suorituskykyyn ja työntekijöiden ylimääräiseen roolikäyttäytymiseen. Samana vuonna myös Wang, Law ja Chen (2010) tarkastelivat tutkimuksessaan moniuolotteisen LMX:n eri ulottuvuuksien vaikutuksia kumpaankin, sekä tehtävä että tilannekohtaiseen suorituskykyyn sekä niiden vaikutuksia johtajien arvioihin sekä työntekijöiden aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa.

Lee, Murrmann, Murrmann ja Kim (2010) tarkastelivat tutkimuksessaan sitä, minkälainen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella on alaisen käsityksiin oikeudenmukaisuudesta, ja näiden käsityksien vaikutuksia työntekijän työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen työympäristössä. Golden ja Veiga (2008) tarkastelevat tutkimuksessaan virtuaalisen työn määrän vaikutuksia siihen, millaisia on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutukset sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin.

Neves (2012) tarkasteli tutkimuksessaan organisaation kyynisyyden heijastusvaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen, ja mikäli nämä vaikutukset ulottuvat myös työntekijän työsuoritukseen. Weng (2013) keskittyi tarkastelemaan sitä millainen vaikutus on työryhmässä esiintyvillä, toisistaan laadullisesti erilaisilla johtaja-alaisguanxeilla on siihen,

millainen vaikutus guanxilla on yksittäisten työntekijöiden työnsuoritukseen Kiinassa. Erdogan ja Enders (2007) tarkastelivat sitä, mikä vaikutus johtajien kokemalla organisaatiolta saadulla tuella on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja millainen vaikutus sillä on erityisesti alaiseen.

Van Vianen, Shen & Chuang (2011) tutkimuksessa tarkastellaan käsityksiä työntekijän ja organisaation yhteensopivuudesta ja työntekijän ja hänen esimiehensä yhteensopivuudesta sekä niiden mahdollisesta myötävaikutuksesta työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Erityisesti tarkastellaan mikäli johtajan käsitykset johtajan ja alaisen välisestä yhteenkuuluvuudesta ovat yhteydessä alaisen käsityksiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta ja sitoutumisesta.

Story, Youssef, Luthans, Barbut ja Bovaird (2013) tarkastelivat fyysisen etäisyyden ja vuorovaikutuksen esiintymistiheyden, sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutusta johtajien positiivisen psykologisen pääoman tartuntavaikutukseen seuraajissa. Tutkimuksessa keskitytään monikansallisen yrityksen globaaleihin johtajiin ja heidän alaisiin, jotka ovat sijoittuneet ympäri maailmaa.

Tangirala, Green ja Ramanujam (2007) tarkastelivat tutkimuksessaan johtaja-johtajavuorovaikutussuhteiden vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin sitä millainen vaikutus johtajan ja johtajan välisellä suhteella on siihen, millaisia vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on laajemmin organisaatiossa. Erityisen tarkastelun kohteena on johtaja-johtajavuorovaikutussuhteen vaikutukset alaisen asenteisiin organisaatiota ja sen asiakkaita kohtaan.

Torderan, Gozález-Román ja Peirón (2008) tutkimus poikkeaa muista tämän kategorian tutkimuksissa siten, että tutkimuksessa tarkastellaan negatiivisia vaikutuksia. Tarkastelun kohteena oli, millainen yhteys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on työntekijän kokemaan rooliylikuormitukseen. Tutkimuksen pyrkimyksenä oli analysoida psykologisen ilmapiirin moderaattorivaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja rooliylikuormituksen välillä.

Kahdeksan tähän kategoriaan kuuluvista tutkimuksista keskittyi erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja alaistaitojen väliseen yhteyteen. Little, Gooty ja Williams

(2016) tarkastelivat sitä, millainen vaikutus johtajien interpersonallisilla tunteidenhallinnan strategioilla on työntekijöihin, heidän alaistaitoihin interpersonallisissa suhteissa ja työtyytyväisyyteen sen kautta, millaisia käsityksiä alaisilla on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadusta. Chang ja Johnson (2010) tarkastelivat johtajien relationaalisen identiteetin tasoa ja sen vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen sekä työntekijöiden suorituskykyyn ja alaistaitoihin. Kamdarin ja Van Dynen (2007) tutkimuksessa tarkasteltiin persoonallisuuden ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja tiimin jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden yhteisvaikutusta työn suorituskykyyn ja alaistaitoihin.

Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein (2010) tarkastelivat esimiehen ja hänen alaisen etnisen alkuperän samankaltaisuuden roolia ja sen potentiaalista vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja organisaation kansalaisuuden väliseen suhteeseen. Miao, Newman ja Huang (2014) tarkastelivat tutkimuksessaan kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen mahdollisia vaikutuksia siihen, millainen vaikutus johtajien osallistavalla johtamiskäyttäytymisellä on alaisten työn tuloksiin ja alaistaitoihin. Van Dyne ja Kamdar (2007) tarkastelivat työpaikan vuorovaikutussuhteiden ja persoonallisuuden yhteisvaikutusta työntekijän työn suoritukseen ja alaistaitoihin. Tutkimuksessa tarkastellaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja tiimin jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden ja työntekijän persoonallisuuspiirteiden (tietoisuus/tunnollisuus ja suostuvaisuus/myöntyvyys) ja alaistaitojen välistä suhdetta ja sitä, kuinka se on moderoitunut työntekijöiden roolikäsitysten kautta.

Lisäksi kolme johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja alaistaitojen yhteyttä tarkastelleista tutkimuksista otti huomioon oikeudenmukaisuuden käsitykset. Piccolo, Pardes, Mayer ja Judge (2008) tarkastelevat tutkimuksessaan korostaako korkealaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet organisaation oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijän velvollisuudentunteeseen sekä alaistaitoihin. Organisaation oikeudenmukaisuutta tarkastellaan tutkimuksessa sen interpersonaalisen ja prosessuaalisen ulottuvuuden kautta. Burtonin, Sablynskin ja Sekiguchin (2008) tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, millainen rooli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella on oikeudenmukaisuuskäsitysten ja työntekijän tuloksien välisessä suhteessa. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, millainen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella ja sen laadulla on siihen, millaiset vaikutukset työntekijän käsityksellä reiluudesta ja esimiehen arvioilla alaisen suorituskyvystä on alaistaitoihin. Sun, Chow, Chiu ja Pan (2012) tarkastelivat mallia, joka selittää miksi ja missä kontekstissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on yhteydessä työntekijän alaistaitoihin.

Tutkimuksessa kehitettiin integroitu malli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen, työn tulosten suotuisuuden, prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin ja alaistaitojen keskinäisestä suhteesta.

5) Johtajan toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen

Kuusi tutkimusta luokiteltiin johtajan käyttäytymistä tai toimintaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa kuvaavaksi. Spitzmullerin ja Iliesin (2010) tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli autenttisen johtajuuden vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Erityisesti Spitzmuller ja Ilies keskittyivät siihen, kuinka johtajan autenttisuus vaikuttaa alaisten käsityksiin heidän johtajan transformationalisesta johtamiskäyttäytymisestä, ja mikäli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on vaikutusta näihin käsityksiin.

Eichorn, Martin, Weber ja Knapp (2012) tarkastelivat työntekijöiden käsityksiä johtajalta saadusta emotionaalista tuesta. Erityisen mielenkiinnon kohteena oli esimiehen käyttämien lähestymis- ja välttelytaktiikoiden ja työntekijöiden tunteman emotionaalisen tuen välinen suhde. Yuklin, O'Donnellin & Taberin (2008) tutkimus tarkasteli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteyttä tietämykseen johtajan käyttäytymiseen. Tutkimus selvittää johtajien supportiivisen toiminnan, kehittämistoiminnan, tunnistamisen, konsultoinnin ja delegoinnin, sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen välistä suhdetta.

Pundt ja Herrman (2014) tarkastelivat tutkimuksessaan johtajan huumorin käyttöä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen parantamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa johtajan aggressiivisen ja ihmissuhteita hyväntahtoisesti parantavan huumorin ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun välisestä yhteydestä sekä siitä, millainen vaikutus alaisen identifioitumisella johtajan kanssa on tähän yhteyteen suhteeseen. Sparr ja Sonnentag (2008) tarkastelivat tutkimuksessaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaihdannan laatua osittaisena välittäjänä johtajan palautteen annon ja työntekijän työhyvinvoinnin välisessä suhteessa. Stock ja Genisyürek (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan ekspatriaattijohtajien kokemaa epävarmuutta paikallisia työntekijöitä kohtaan kulttuurien välisen epävarmuuden muotona.

6) Alaisen toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen

Kolmessa tutkimuksessa keskittyttiin ensisijaisesti tarkastelemaan alaisen toimintaa ja sen vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Carlson, Carlson ja Ferguson (2011) tarkastelivat alaisen harhaanjohtavia toimia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa ja niiden vaikutuksia johtajan arvioihin alaisen ylennettävyydestä sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Tutkimuksessa yhdistetään mielikuvienhallinnan ja harhaanjohtavan vuorovaikutuksen tutkimuskenttää ja kehitetään teoriaa harhaanjohtavasta mielikuvienhallinnasta.

Lam, Huang ja Snape (2007) tarkastelivat alaisten palautteen hakuun liittyvän vuorovaikutuksen ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteyttä. Tutkimusartikkeli koostuu kahdesta tutkimuksesta, joiden avulla selvitettiin kuinka johtajien tulkinnat siitä, mikä motivoi heidän alaisensa palautteenhakuun liittyvään käyttäytymiseen, ovat yhteydessä sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun että alaisten työnsuoritukseen. Ismail, Richard ja Taylor (2012) tutkivat suhdekonflikteja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, kuinka alaisten positiivinen ja negatiivinen mieliala niin erikseen kuin yhdessä vaikuttaa alaisten kokemuksiin konflikteista heidän johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissaan ja mikäli suhteen kestolla ja johtajalta saadulla mentoroinnilla on vaikutusta suhdekonfliktin ja sen seurauksien, aikomuksen lopettaa ja luottamuksen väliseen suhteeseen.

4.2 Teoria ilmiön tarkasteluun

Tässä kappaleessa luokitellaan ja jäsennetään katsausaineiston teoreettisia taustoja ja lähtökohtia. Katsausaineistosta on tarkasteltu sitä, millaisten teorioiden pohjalta johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta kuvataan ja sitä, millaisten teorioiden valossa johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tarkasteltu joko selittävänä tai selitettävänä muuttujana.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta määrittelevä teoria

40 tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on määritelty LMX-teorian eli johtaja-alaisuhteen vaihtoteorian mukaan. Näistä tutkimuksista Lawin, Wangin & Huin (2010) tutkimus keskittyi tarkastelemaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta erityisesti LMX-teorian

moniulotteisesta näkökulmasta. Lisäksi kahdessa tutkimuksessa (Eichorn, Martin Weber ja Knapp 2012; Stock & Genisyürek 2012) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen määrittelyssä hyödynnetään LMX-teorian lisäksi epävarmuuden vähentämisen teoriaa (Uncertainty reduction theory; Berger & Calabrese, 1975).

Kahdessa tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on määritelty (Miao, Newman & Huang 2014; Neves 2012) sosiaalisen vaihdon teorian (Social exchange theory; Blau 1964) kautta, jonka mukaan johtajien kohdellessa alaisiaan hyvin, alaiset vastavuoroisesti osoittavat toiminnassaan parempaa työn suorituskykyä (Blau 1964; Organ 1988 in Miao ym. 2014). Wallisin, Yammardinon ja Feyerhermin (2011) tutkimuksessa johtajuus on käsitetty kahden aktiivisen osapuolen väliseksi prosessiksi uniikissa, dyadisessa suhteessa, joka on määritelty yksilölliseksi johtajuudeksi (individualized leadership) ja Ismail, Richard ja Taylor (2012) hyödyntävät mieliala-teoriaa (Mood theory; George & Brief 1992) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen määrittelyssä.

Wengin (2013) tutkimuksessa on tarkasteltu johtajan ja alaisen välistä guanxia. Guanxi on tässä tutkimuksessa määritelty kahden ihmisen väliseksi muodolliseksi ja epämuodolliseksi yhteydeksi, johon liittyy implisiittinen psykologinen sopimus, joka täyttää kiinalaiset sosiaaliset normit. Näihin normeihin sisältyy pitkäaikaiset suhteet, keskinäinen luottamus, uskollisuus sekä velvollisuudet.

Ilmiön tarkastelussa hyödynnetty teoria

Sen lisäksi, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on määritelty teorian mukaan, sitä on myös tarkasteltu erilaisten ilmiöiden yhteydessä erilaisten teorioiden avulla. Seuraavissa kappaleissa esitellään ne teorit, jotka ovat selkeästi tarkastelleet johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta joko selittävänä tai selitettävänä muuttujana. Kankaan (2013) tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on määritelty LMX-teorian mukaan. Kankaan tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymistä, jolloin suhde on selitettävä muuttuja. Näin ollen teoria on sekä selittämässä suhdetta että koko tutkimuksen kohde.

Viidessä tutkimuksessa nojataan sosiaalisen vaihdon teoriaan (Erdogan & Enders 2007; Little, Gooty & Williams 2016; Sun, Chow, Chiu & Pan 2012; Tangirala, Green & Ramanujam

2007; Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009). Erdogan & Enders (2007) hyödyntävät sosiaalisen vaihdon teoriaa tarkastellessaan, millainen vaikutus johtajan ja organisaation välisellä vuorovaikutuksella ja johtajan kokemalla organisaation tuella on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Little, Gooty & Williams (2016) hyödyntävät sosiaalisen vaihdon teoriaa sekä attribuutioteoriaa tarkastellessaan kuinka mielikuvienhallinta vaikuttaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun, ja Tangirala, Green & Ramanujam (2007) hyödyntävät sosiaalisen vaihdon teoriaa tarkasteltaessa johtaja-johtajavuorovaikutussuhteen vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009 nojaavat sosiaalisen vaihdon teoriaan tarkastellessaan millainen yhteys organisaatioon identifioitumisella ja korkealaatuisilla johtaja-alaisvuorovaikutussuhteilla on alaisen vapaaehtoiseen oppimiseen. Sun, Chow, Chiu & Pan (2012) hyödynsivät sosiaalisen vaihdon teoriaa tarkastellessaan johtaja-alaisuhteen vaikutuksia organisaation kansalaisuuteen.

Nevesin (2012) tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhde määritellään sosiaalisen vaihdon teorian pohjalta, mutta itse tutkimuksessa tarkastelun aiheena on se, kuinka koettu johtajan tuki (Perceived superior support, PSS; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades 2002) vaikuttaa johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Erdoganin, Bauerin ja Walterin (2015) tutkimuksessa LMX-teoria integroidaan network generation teoriaan (Network generation theory; Nebus 2006), jotta voidaan tarkastella johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun ja neuvontaverkoston keskeisyyttä.

McWorthyn ja Henningsenin (2014) tutkimuksessa sen sijaan hyödynnetään vuorovaikutuksen kehysteoriaa (Relational Framing Theory; Dillard, Solomon & Samp 1996) tarkasteltaessa alaisten arvioita johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadusta. Baker ja Omilion-Hodges (2013A) laajentavat ymmärrystä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista ja niiden vaikutuksista tehostamalla sitä työkavereiden välisen vaihdon teoriolla (CWX; Sherony & Green 2002), jolla viitataan kahden työkaverin väliseen vaihtoon (vuorovaikutukseen), jotka raportoivat samalle esimiehelle. Tse, Lawrence, Lam & Huang (2013) hyödyntävät tutkimuksessaan balanssiteoriaa (Balance theory; Heider 1958) sekä sosiaalisen vertailun teoriaa (Social comparison theory; Festinger 1954) tarkastellessaan erilaatuisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Myös Auh, Bowen, Aysuna ja Menguc (2016) hyödyntävät sosiaalisen vertailun teoriaa tarkastellessaan eri tasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden vaikutuksia.

4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Kartoituksen kohteena olevaa katsausaineistoa jäsennettiin ja analysoitiin luokittelemalla tutkimukset tutkimusmenetelmän, kerätyn aineiston ja aineiston mittareiden mukaisesti. Täten voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, onko käytetyt tutkimusmenetelmät homogeenisiä ja siten tutkimuskenttä vinoutunut johonkin tiettyyn suuntaan. Tutkimusartikkelit jaettiin tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän perusteella määrällisiin, laadullisiin sekä monimenetelmäisiin tutkimuksiin.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen paradigmassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja sen taustalla on ajatus, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139). Sen sijaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta ja siitä, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Monimenetelmäisillä tutkimuksilla tarkoitetaan tutkimuksia, joissa hyödynnettiin sekä laadullisten että määrällisten menetelmien tunnusmerkkejä. Tutkimuksissa käytetyt aineistonkeruumenetelmät, mittarit, tutkimushenkilöt sekä pääasiallisesti käytetyt aineiston analysointimenetelmät on taulukoitu liitteenä (LIITE 2) olevaan taulukkoon.

Määrälliset tutkimukset

Kirjallisuuskatsaukseen valituista 48 tutkimuksesta valtaosa, 43 tutkimusta, oli toteutettu kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää hyödyntäen. Määrällisissä tutkimuksissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta tarkasteltiin nimenomaan selittävänä tai selitettävänä tekijänä. Kaikissa 43 tutkimuksessa aineisto oli kerätty kyselyllä. Yhdessä tutkimuksessa (Chang & Johnson 2010) hyödynnettiin valmiita aineistoja, jotka nekin oli kerätty kyselyillä. Yhdessä tutkimuksessa tutkimushenkilöille tehtiin ennen kyselyn toteutusta manipulaatioita laboratorio-olosuhteissa (Baker & Omilion-Hodges 2013A). Lisäksi kaksi tutkimusta oli pitkittäistutkimuksia, joista toisessa data kerättiin osittain kahdeksan viikon ja osittain yhden vuoden aikana (Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008) ja toisessa kahdessa aallossa kuuden viikon viiveellä toisistaan (Pundt & Herrmann 2014).

Määrällisistä tutkimuksista kerättiin mittarit, joiden avulla on selkeästi mitattu johtaja-

alaisvuorovaikutussuhdetta kuten suhteen laatua tai johtajan tai alaisen suhteeseen liittyvää käyttäytymistä. Yleisimmin tutkimuksissa käytetyt mittarit olivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua mittaavat LMX-mittarit. Suurimmassa osassa tutkimuksia (30 tutkimusta) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua mitattiin LMX-7 mittarilla (esim. Auh, Bowen, Aysuna, Menguc 2016; Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009; Burton, Sablynski & Sekiguchi 2008; Dolde & Veiga 2008; Erdogan, Bauer & Walter 2015; Lam, Huang & Snape 2007; Lee, Murrmann, Murrmann & Kim 2010; Story, Youssef, Luthans, Barbuto & Bovaird 2013). LMX-7 mittarin lisäksi Schriesheim, Wu & Cooper (2011) hyödynsivät SLMX-7 mittaria, jonka he olivat kehittäneet LMX-7 mittarin pohjalta mittaamaan johtajien arvioita johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta. Muita johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua kuvaavia mittareita oli Lidenin ja Maslynin (1988) 12 kohdan LMX-mittari (Wang, Law & Cheng 2008; Kamdar & Van Dyne 2007), sosiaaliseen vaihtoon perustuva johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua kuvaava LMSX mittari (Little, Gooty & Williams), Graenin, Lindenin ja Hoelin (1982) LMX-5 mittari (Schaffer & Riordam 2013). Lisäksi kolmessa tutkimuksessa tarkasteltiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua suhteen moniulotteisesta näkökulmasta LMX-MDM mittarin avulla (Law, Wang & Hui 2009; Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009; Wang, Law & Chen 2008). Guanxin laatua mitattiin Lawin ym. (2000) kuuden kohdan mittarilla (Weng 2013).

Johtajien ja alaisten välisiä suhdekonflikteja mitattiin Jehnin (1995) kehittämällä mittarilla (Auh, Bowen, Aysuna, Menguc 2016), luottamusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa mitattiin Lewickin, Bunkerin ja Stevensonin (1997) 11-kohtaisella mittarilla (Scandura & Pellegrini 2008) ja suhteen kehystämistä dominance-submissive ja affiliation-disaffiliation kehyksien mukaan mitattiin kumpaakin 6-kohtaisella Dillardin ym. (1996) suhteen kehystämisen asteikolla (McWorthy & Henningsen 2014).

Esimiehen toimintaa tai käyttäytymistä suhteessa mittaavat mittarit: Esimiehen vallan käyttöä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa mitattiin Ravenin, Schwarzwaldin ja Koslowkyn Interpersonal Power Inventory (IPI) -mittarilla (Gupra & Sharma 2007), alaisen johtajalta saamaa emotionaalista tukea mitattiin Weberin ja Pattersonin (1996) kehittämällä mittarilla (Eichorn, Martin Weber & Knapp 2012), alaisten kokemaa johtajan tukea mitattiin Eisenbergin ym. (2002) 8-kohtaisella mittarilla (Neves 2012). Johtajalta vastaanotetun palautteen reilutusta Colquittin (2011) 4-kohtaisella mittarilla (Sparr & Sonnentag 2008). Johtajien osallistavan johtajuuden tasoa mitattiin Arnoldin, Aradi, Rhoadesin ja Drasgown (2000) kuusikohtaisella mittarilla (Miao, Newman & Huang 2014) ja eettistä johtajuutta

mitattiin käyttämällä 10 kohtaa Brownin ym. (2005) kehittämästä mittarista (Weng 2013).

Alaisen toimintaa tai käyttäytymistä suhteessa mittaavat mittarit: Alaisen johtajaan kohdistaman mielistelyn astetta mitattiin Kumarin and Beyerleinin (1991) 24-kohtaisella MIBOS mittarilla (Rai 2009), alaisen kognitiivista ja affektiivista luottamusta johtajaan mitattiin McAllisterin (1995) viisi- ja kuusikohtaisilla mittareilla (Miao, Newman & Huang 2014) ja alaisen affektiivista (tunnevaltaista) sitoutumista johtajaan Beckerin ja Kernanin (2003) 9-kohtaisella mittarilla (Neves 2012).

Määrällisten tutkimusmenetelmien aineiston analyysimenetelmänä käytettiin pääasiallisesti hierarkkista regressioanalyysiä tai konfirmatorista faktorianalyysiä. Lisäksi muita analyysimenetelmiä oli rakenteellinen yhtälö mallinnus, korrelaatioanalyysi, pienimmän neliösumman menetelmä, varianssianalyysi, LISREL 8.8, Mplus 5.1, Bootstrapp-menetelmä, korrelaatioanalyysi, kolmen faktorin malli, k-testi ja t-testi.

Laadulliset tutkimukset

Kokonaan laadullista menetelmää hyödyntäen oli toteutettu kaksi tutkimusta (Kangas 2013; Wallis ym. 2011). Kankaan (2013) tutkimus on pitkittäissuuntainen yksittäinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin ja havainnoitiin yhtä johtajaa ja hänen 20 alaistaan noin vuoden ajan kolmessa eri vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa alaisilta selvitettiin heidän asenteitaan ja odotuksiaan uutta johtajaa kohtaan. Toisessa vaiheessa johtajalle tehtiin teemahaastattelu liittyen johtaja-alaisuhteiden kehittymiseen, jokapäiväiseen elämään organisaatiossa sekä siihen mitä johtaja oli tehnyt sopiakseen joukkoon. Viimeisessä vaiheessa haastateltiin johtajaa ja satunnaisesti valikoitua yhdeksää alaista suhteen kehittymisestä. Lisäksi alaisilta tiedusteltiin, kuinka johtaja on toimillaan vastannut alaisten odotuksiin. Dataa analysoitiin muun muassa hyödyntämällä abduktiivista logiikkaa, jonka alustavat koodit oli määritelty Graenin ja Uhl-Bienin (1995) johtajuuden kehittymismallin mukaan.

Wallisin ym. (2011) tutkimuksessa tarkasteltiin 11 johtaja-alaisuorovaikutussuhdetta, jossa aineisto kerättiin suhteen kummaltakin osapuolelta. Tutkimukseen osallistui 6 johtajaa ja heidän 11 alaistaan, jolloin haastattelujen määräksi tuli 22. Haastatteluissa oli 23 itse kehitettyä avointa kysymystä. Sekä alaisille että johtajille oli oma versio. Alaisten versiossa kysymykset liittyivät siihen, kuinka yksilöllinen johtajuus näkyy heidän johtaja-

alaisvuorovaikutussuhteessaan, mikäli alainen näki johtajansa johtajana suhteen alussa, mikäli johtaja tuki alaisen itsearvostuksen tunnetta suhteen alussa, oliko suhteessa transformationaaliselle johtajuudelle tyypillistä käyttäytymistä, millä lailla johtaja tuki alaisen itsearvostuksen tunnetta kyseisellä hetkellä ja kuinka tehokkaana interpersonaalinen suhde alaiselle näyttäytyi. Aineiston analysoinnissa ja koodauksessa hyödynnettiin laadullisen aineiston analysointiin suunniteltua ohjelmaa, QSR NUD*IST versio 4.

Monimenetelmäiset tutkimukset

Kaksi katsausaineiston tutkimusta (Omilion-Hodges & Baker 2017; Stock & Genisyürek 2012) hyödynsivät sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Omilion-Hodgesin ja Bakerin (2017) tutkimus koostui yhteensä kolmesta erillisestä tutkimuksesta, jossa ensin kahden laadullisen menetelmän avulla kerätystä aineistosta muodostettiin kvantitatiivinen mittari. Laadullisiin menetelmiin kuuluivat alaisille suunnatut avoimet haastattelut, joiden avulla selvitettiin ja luokiteltiin esimiehen kielteistä ja myönteistä vuorovaikutusta.

Puolistrukturoidut haastattelut tehtiin sekä alaisille että esimiehille ja niiden avulla selvitettiin sekä alaisten että johtajien kokemuksia johtajan vuorovaikutus- ja viestintäkäytäntöjä ja niiden vaikutuksia haastateltaviin niin yksilönä sekä työryhmän jäsenenä. Kolmas tutkimus oli 1- ja 2 tutkimuksissa saatujen tulosten pohjalta tehty kysely, joka mahdollisti triangulaation datalle. Kolmannessa tutkimuksessa oli 382 osallistujaa. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin LMX-7 mittaria arvioimaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua.

Stockin ja Genisyürekin (2012) tutkimus koostui kahdesta tutkimuksesta. Ensimmäisessä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista menetelmää, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoitua haastatteluja apuna käyttäen 23:lta ekspatriaattijohtajalta. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla pyrittiin varmistamaan ja edelleen kehittämään teoreettista viitekehystä kulttuurienvälisistä epävarmuustekijöistä. Toisen tutkimuksen menetelmä oli kysely, jossa mitattiin teoriaan ja ensimmäiseen kyselyyn pohjautuvia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa koettuja kulttuurienvälisiä epävarmuustekijöitä.

Tutkimushenkilöt ja -aineistot

Suurimmassa osassa tutkimuksia tutkimusaineisto kerättiin johtaja-alaisdyadeilta eli suhteen kummaltakin osapuolelta. 12 tutkimuksen aineisto perustui ainoastaan alaisasemassa työskentelevien työntekijöiden vastauksiin (esim. Baker & Omilion-Hodges 2013A; Baker &

Omilion-Hodges 2013B; Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009). Sen sijaan yksikään tutkimuksista ei ollut sellainen, että sen aineisto olisi muodostunut ainoastaan johtajien vastauksista. Lisäksi yhden tutkimuksen aineisto koostui ainoastaan naispuoleisten työntekijöiden vastauksista (Towler & Stuhlmacher 2013).

Tutkimuksien aineistoja kerättiin hyvin eri tyyppisistä organisaatioista ja ympäristöistä kuten päähoitaja-hoitaja suhteista sairaalaympäristössä (Auh, Bowen, Aysuna & Menguc 2016; Tangirala, Green & Ramanujam 2007), yliopistosta (Baker & Omilion-Hodges 2013A; Omilion-Hodges & Baker, 2017), jo työelämässä olevilta MBA opiskelijoita (Schriesheim, Wu & Cooper 2011), vähittäiskaupan työntekijöiltä (Erdogan & Enders 2007) ja valtiomisteisen yhtiön työntekijöiltä Kiinassa (Lam, Huang & Snape 2007).

Tutkimusten aineistot levittäytyivät niin Eurooppaan, Yhdysvaltoihin kuin Aasiaankin. 17 tutkimuksessa oli erikseen mainittu, mistä tutkimusaineistot oli kerätty ja näistä viisi sijoittui Yhdysvaltoihin (esim. Erdogan & Enders 2007; Ismail, Richard & Taylor 2012), kuusi sijoittui Kiinaan (esim. Lam, Huang & Snape 2007; Sun, Chow, Chiu & Pan 2012), kaksi Taiwaniin (Van Vianen, Shen & Chuang, 2011; Weng 2013) kaksi Intiaan (Gupta & Sharma 2008; Rai 2009), yksi Malesiaan (Abu Bakar, Mustaffa & Mohamad 2007) ja yksi Turkkiin (Auh, Bowen, Aysuna & Menguc 2016).

4.4 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen luonnehdinnat

Katsausaineiston tutkimustulokset on nekin jaettu tutkittujen ilmiöiden perusteella kuuteen kategoriaan 1) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutus muihin vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskyykyyn, organisaation kansalaisuuteen sekä tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, 5) johtajan toiminta ja sen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen sekä 6) alaisen toiminta ja sen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen.

Tulosten jäsentäminen omiin kategorioihinsa ei ollut kovin helppoa, koska osa tutkimuksista voisi kuulua samanaikaisesti useampaankin kategoriaan. Esimerkiksi Van Vianen, Shen & Chuangin (2011) tutkimus voisi kuulua sekä luokkaan kaksi että neljä siksi, että siinä

tarkastellaan sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä kuin työntekijän organisaatioon sitoutumiseenkin vaikuttavia tekijöitä.

1) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen

Sekä asenteet että vuorovaikutus ovat keskeisessä osassa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittämisessä. Uuden johtajan tullessa organisaatioon, työntekijöiden ennalta määrittelemät asenteet ja odotukset uutta johtajaa kohtaan vaikuttavat suhteen laatuun myöhemmin.

Työntekijät, joilla on entuudestaan optimistisia odotuksia, arvioivat suhdetta myönteisemmin ja ovat enemmän myönteisiä johtajaa kohtaan, yhtä lailla kuin hänen tekemiään päätöksiä ja arviointeja kohtaan. Uuden johtajan saavuttua organisaatioon, suhteen kehittymiseen vaikuttaa pääosin suhteen osapuolten keskinäinen vuorovaikutus. Erityisesti epämuodollinen, jokapäiväinen vuorovaikutus nähdään mahdollisuutena rakentaa ja parantaa suhdetta, kun osapuolet oppivat toisistaan ajan kuluessa. Vuorovaikutuksen puute sen sijaan on vahingollinen suhteille (Kangas 2013.)

Myös työntekijän ekstroversio eli ulospäinsuuntautuneisuus ja johtajan miellyttävyys vaikuttavat suhteen laatuun suhteen alussa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Sen sijaan mitä pidemmälle suhde kehittyy, sitä enemmän johtajan ja alaisen suorituskyvyt vaikuttavat suhteen kehitykseen (Nahrgang, Morgeson & Iliesin 2008). Sekä Kankaan (2013) että Nahrgangin ym. (2008) tulokset tukevat LMX-teorian keskeistä väitettä siitä että johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on huomattavaa vaihtelevuutta ja että johtajien ja jäsenten välillä kehitetään toisistaan eroavia suhteita tiimin sisällä (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Työntekijät voivat päättää aloittavatko he läheisiä työskentelysuhteita esimiestensä kanssa sen perusteella kokevatko he luottamusta, kunnioitusta ja hyväksyntää johtajaltaan. Niissä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa, joille on luonteenomaista vahva yksilöllinen johtajuus ja joissa johtajat tukevat työntekijöiden itsearvostuksen tunnetta, työntekijät kokevat esimiehensä johtajana ja myötävaikuttavat suhteen syventymiseen (Lam ym. 2007; Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011). Tulokset siis vahvistavat LMX-teorian keskeistä väitettä, että myös alaisasemassa oleva työntekijä voi ottaa proaktiivisen roolin korkealaatuisen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen rakentamisessa.

2) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat tekijät

Kolmen tutkimuksen tulokset osoittavat selkeästi, johtajan ja alaisen demografisilla tekijöillä ja niiden eroilla on mahdollisia vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun (Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009; Rai 2009; Schaffer & Riordan 2013). Erot etnisessä taustassa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa vaikuttavat voimakkaasti työntekijöiden käsityksiin syrjinnästä ja ulkopuoliseksi jättämisestä. Työntekijät, jotka poikkeavat etniseltä taustaltaan esimiehistään, havaitsevat eriävää kohtelua kuten vähäisempää esimiehen tukea ja alhaisempaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua. Sosiaalisen tuen puute ja matalampi johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu kuvastavat hienovaraisia syrjinnän muotoja, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti työntekijöihin (Schaffer & Riordan, 2013).

Brouerin ym. (2009) mukaan etnisen taustan erojen vaikutuksia voidaan kuitenkin hillitä. Työntekijän korkeat poliittiset taidot lievittävät johtajan ja alaisen etnisen diversiteetin negatiivisia vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun ja mahdollistavat työntekijöitä kehittämään korkealaatuisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita. Poliittiset taidot viittaavat taitoihin hyödyntää tietoa työpaikasta ja esimiehestä vaikuttamisen ja ymmärtämisen kautta. Sen sijaan niillä työntekijöillä, joilla on alhaiset poliittiset taidot, on kaikkein heikkolaatuisimmat johtaja-alaisuuhteet.

Lisäksi työntekijöillä voi olla erilaisia odotuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen tasosta. Työntekijät, joilla on samanlainen etninen tausta esimiehensä kanssa, voivat odottaa johtajaa osoittamaan korkeampaa sitoutumista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen, joten he paheksuvat sitä, jos he kokevat matalaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua. Sitä vastoin etnisesti eri taustaiset alaiset eivät odota paljoa heidän johtajaltaan, jolloin alhainen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen taso ei johda kaunaiseen vaikutukseen. (Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein, 2010.)

Etnisen taustan erilaisuuden lisäksi myös sukupuolieroilla on vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Erot sukupuoleissa vaikuttavat siihen, millainen vaikutus alaisen johtajaan kohdistamalla mielistelyllä on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Naispuolisten työntekijöiden mielistelyllä oli myönteisempi vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun kuin miespuoleisten työntekijöiden harjoittamalla mielistelyllä. (Rai 2009.)

Yoonin ja Bonon (2015) mukaan johtajan ja alaisen persoonallisuus (miellyttävyyys ja ulospäinsuuntautuneisuus) ja niiden välinen yhteensopivuus ennakoivat korkealaatuista johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta. Suhteen osapuolen persoonallisuuspiirteillä on vahvempi vaikutus silloin, kun henkilö on valtaa pitävän osassa (johtaja) kuin silloin kun osapuoli oli alainen. Johtajan persoonallisuudella on siis enemmän vaikutusta suhteen laatuun. Scanduran ja Pellegrinin (2008) mukaan identifiointiin pohjautuva luottamus sekä tarkkaan harkintaan perustuva luottamus ovat myönteisesti yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden korkeaan laatuun. Huomionarvoista on myös se, että jopa korkealaatuissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa luottamus voi olla haavoittuvaista.

Yksiulotteinen näkökulma LMX-teorian mukaisesta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta on Lawin, Wangin ja Huin (2010) mukaan vain heijastus vuorovaikutussuhteen laadun yleisestä tasosta. Sen sijaan moniulotteinen näkökulma kattaa vuorovaikutuksen, joka kehittää ja ylläpitää johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta. Yksiulotteinen näkökulma kattaa koko johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun työyksiköissä siinä missä moniulotteisen näkökulman ulottuvuudet, tunnetila, lojaalius, panostus ja ammatillinen kunnioitus, voi mennä LMX:n rakenteellista aluetta pidemmälle. Moniulotteiset ulottuvuudet vuorovaikutuskäyttäytymisessä ovat hyvin tärkeitä korkealaatuisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden rakentamiselle erityisesti Kiinan kontekstissa. Jos johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen osapuolilla on kummallakin halu ilmaista näkyvästi tukea suhteessa laadituille tavoitteille tai sen osapuolten henkilökohtaiselle persoonallisuudelle, panostaa työn määrään ja laatuun vuorovaikutussuhteessa laadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, he todennäköisemmin kehittävät korkeampilaatuisia vaihtosuhteita kiinalaisissa organisaatioissa (Law, Wang & Huo 2010). Myös sillä, miten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet kehystetään, on yhteys siihen, kuinka yksilöt näkevät heidän esimiehensä. Silloin kun yksilöt näkevät heidän esimiehensä suotuisammassa valossa, sitoutuminen-erkaantuminen -kehys on todennäköisemmin aktivoitu (McWorthy & Henningsen 2014).

3) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin

Abu Bakar, Mustaffan ja Mohamadin (2007) tutkimus osoitti, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa ryhmän jäsenten väliseen yhteistoiminnalliseen viestintään. Mitä parempi laatu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa, sitä enemmän alaiset raportoivat suotuisaa yhteistoiminnallista viestintäkäyttäytymistä. Kuitenkin laadultaan eritasoiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet tiimin sisällä saattavat vaikuttaa negatiivisesti

tiimin jäseniin. Läheisistä ja laadukkaista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista saattaa olla haittaa työyhteisölle ja erityisesti tiimille, minkä jäsenten välisissä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa esiintyy vaihtelua. Työntekijät ovat johtamiskäyttämisen taitavia arvioitsijoita, joka voi johtaa liittoumien rakentamiseen mikäli vaihtelu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on runsasta. Mitä enemmän vaihtelua johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on, sitä todennäköisemmin työympäristö on haasteellinen työntekijöille (Omilion-Hodges & Baker 2017).

Myös Tsen, Lawrencen, Lami ja Huangin (2013) tutkimuksen mukaan laadultaan eritasoiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet myötävaikuttavat negatiivisen ilmapiirin syntyä organisaatiossa. Työntekijän kokemukset halveksunnan tunteesta ovat korkeammat silloin kun oma suhde esimiehen kanssa on joko parempi tai huonompi kuin työkaverin suhde saman esimiehen kanssa. Tämä pätee erityisesti korkean sosiaalisen vertailun orientaation ollessa korkea. Sen sijaan kun suhteet koetaan samanlaatuisiksi, kokemukset halveksunnan tunteesta ovat vähäisemmät. Myös Auh, Bowen, Aysuna ja Meguc (2016) tarkastelivat samaa aihetta ja heidän tulokset osoittivat, että työyhteisössä vallitsevat eritasoiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet myötävaikuttavat konfliktien syntyyn palveluorganisaatiossa etenkin silloin, kun asiakasvaihtuvuus on korkea. Johtajat, jotka haluavat pitää suhdekonfliktit kurissa, täytyy pitää johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden erilaistuminen minimissä, erityisesti silloin kun asiakkaiden vaihtelevuus on korkea.

Työntekijöiden vuorovaikutuskäyttäytyminen heidän vertaiskollegoita kohtaan saa runsaasti vaikutteita heidän omasta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteestaan sekä heidän vertaisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista erityisesti sen myötä, kuinka reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi nämä suhteet arvioidaan. Oikeudenmukaisuus moderoi johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden samanlaisuuden ja työkavereiden välisten vuorovaikutussuhteiden välistä kausaalista suhdetta, joka myöhemmin johtaa resurssien jakamisen kasvuun työkavereiden keskuudessa. Työryhmän jäsenet ovat älykkäitä eroille sen jäsenten johtaja-alaisuhteissa. Työntekijöiden käsitykset omasta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta sekä työkavereiden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista ja näiden oikeudenmukaisuudesta määrittelee resurssien jakamista vertaiskollegoiden keskuudessa. Pystyäkseen organisoimaan ja ohjaamaan työryhmiä sujuvasti, johtajien täytyy hallita resursseja, vuorovaikutussuhteita, sekä käsityksiä yksittäisistä ja kollektiivisista suhteista. (Omilion-Hodges & Baker 2013A.)

Samassa työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatu on myönteisesti yhteydessä siihen, kuinka keskeiseksi tiedonlähteeksi työntekijä työyhteisössä koetaan sen mukaan, millä asteella työntekijät jakavat tietoa vertaiskollegoilleen. Sen sijaan, jos työntekijällä ei ole taipumusta auttaa vertaiskollegoitaan, ei johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla ole yhteyttä siihen, kuinka keskeiseksi tiedonlähteeksi työntekijä koetaan. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu on myönteisesti yhteydessä alaisen keskeiseen osaan työyhteisössä ainoastaan silloin, kun alaisella on itsellään korkea taipumus auttaa muita ja alhainen taipumus juoruilla muista. (Erdogan, Bauer & Walter 2015.)

Myös työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet (CWX) ovat yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden ja kollegoiden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden erilaisuus voi aiheuttaa vihamielisiä interpersonaalisia tunteita vertaiskollegoiden välille. Näillä tunteilla voi olla kielteinen vaikutus työntekijöiden käsityksiin toisiltaan saamasta avusta ja tuesta, joka puolestaan johtaa suortuskyvyn heikkenemiseen. (Omilion-Hodges & Baker 2013B.)

4) Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, alaistaitoihin sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin

Seuraaviin kappaleisiin on koottu tulokset, mitkä liittyvät johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutuksiin, jotka kohdistuvat erityisesti työntekijän työnsuoritukseen, alaistaitoihin ja työtyytyväisyyteen. Tähän kategoriaan kuuluu myös neljä tutkimusta, jotka keskittyivät erityisesti oikeudenmukaisuuden tarkasteluun tässä kontekstissa. Näiden neljän tutkimuksen tulokset on koottu heti kappaleen alkuun.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatu toimii moderoivana tekijänä oikeudenmukaisuuden kontekstissa. Korkealaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttavat myönteisesti siihen, miten menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja interpersonaalinen oikeudenmukaisuus vaikuttavat työntekijöiden organisaatiota kohti kokemaan velvollisuuden tuntoon ja alaistaitoihin. Matalalaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet sen sijaan heikentävät oikeudenmukaisuuden menettelyjen ja vuorovaikutuksen vaikutuksia (Piccolo, Bardes, Mayer & Judge 2008). Siinä missä korkealaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttavat oikeudenmukaisuuden vaikutuksiin, oikeudenmukaisuus vaikuttaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun.

Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus ja tulojen jakautumisen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun ja edelleen sen vaikutuksiin organisaatiossa. Oikeudenmukaisuuden sosiaalinen puoli on välttämätön kehitettäessä korkealaatuisia johtaja-alaisuhteita, mikä puolestaan vaikuttaa tärkeisiin yksilön tuloksiin, suorituskyykyyn ja organisaation kansalaisuuteen. Pelkkä oikeudenmukaisuuden rakenteellinen puoli ei siis yksin ole tarpeeksi parantamaan työntekijän suorituskyykyä ja organisaation kansalaisuutta vaan korkealaatuinen johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on välttämätön, jotta voidaan parantaa oikeudenmukaisuuden rakenteellisen puolen ja suorituskyyvyn suhdetta (Burton, Sablynski & Sekiguchi 2008).

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu ja organisaation oikeudenmukaisuus ovat myös yhteydessä organisaation vapaaehtoiseen oppimistoimintaan. Oikeudenmukaisuus synnyttää suurempaa identifioitumista sekä korkeampilaatuisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita. Oppiminen on vahvempaa kun yksilöt identifioituvat heitä työllistävään yritykseen sekä silloin kun heillä on korkealaatuinen vuorovaikutussuhde esimieheensä. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu on erityisesti yhteydessä interpersonaaliseen ja informationaaliseen oikeudenmukaisuuteen (Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009). Korkealaatuinen johtaja-alaisvuorovaikutussuhde ennakoii myös menettelytapojen ja tulojen jakautumisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Työntekijöiden kokiessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen korkealaatuiseksi, työntekijä kokee myös menettelytapojen ja tulojen jakautumisen oikeudenmukaisuuden korkeampitasoiseksi (Lee, Murrmann, Murrmann & Kim, 2010).

Työntekijät, jotka ovat kehittäneet korkeampilaatuisempia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita esimiestensä kanssa, osoittavat vuorovaikutuksessa enemmän alaistaitoja ja työhön omistautumista (ks esim. Law, Wang & Hui, 2010; Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein, 2010; Sunin, Chown, Chun ja Panin 2012). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu on myönteisesti yhteydessä alaistaitoihin sekä etnisesti erilaisissa että samanlaisissa dyadeissa. Kuitenkin suhde on vahvin samanlaisissa dyadeissa (Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein, 2010). Korkealaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet vaikuttavat suotuisasti työntekijöiden resurssien jakautumiseen, joka voi toimia vastavuoroisesti ilmentäen työntekijöillä parempia alaistaitoja. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen epäsuorat vaikutukset alaistaitoihin resurssien jakautumisen kautta ovat vahvempia silloin, kun prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden ilmapiiri oli korkea (Sunin, Chown, Chun ja Panin 2012).

Erdoganin ja Endersin (2007) tutkimus osoittaa, että tuen taso, jota johtavat saavat organisaatiosta, toimii johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen, työtyytyväisyyden, ja työnsuorituksen välisen suhteen tehostajana. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on sitä vahvemmin yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työnsuoritukseen, mitä enemmän johtajat kokevat saavansa tukea organisaatiolta. Tulosten perusteella he ehdottavat, että alaisten korkean työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn saavuttamiseksi johtajien tulisi pyrkiä muodostamaan korkealaatuisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita, ja organisaation tulisi varmistaa, että johtajat tuntevat, että heitä tuetaan ylhäältä päin. Kun molemmat asiat ovat kunnossa, johtajat ovat parhaassa asemassa tarjotakseen myönteisiä kokemuksia muille, ja seuraajilla on suurin velvollisuus toimia vastavuoroisesti.

Työntekijöiden käsitykset heidän yhteensopivuudestaan esimiehensä kanssa sekä organisaation kanssa ovat kumpikin tahollaan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden havaitessa yhteensopivuutta johtajan kanssa, he ovat vahvemmin sitoutuneita johtajaansa, joka vuorostaan fasilitoi heidän sitoutumista organisaatioon kokonaisuudessaan. Työntekijöiden käsitykset heidän yhteensopivuudesta esimiehensä kanssa ovat myös yhteydessä heidän käsityksiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta. Työntekijät, jotka käsittävät syvemmän tason samankaltaisuutta johtajansa kanssa, kokevat korkeampilaatuista johtaja-alaisvuorovaikutusta, ja ovat siten kiintyneempiä esimieheensä. (Van Vianen, Shen & Chuang, 2011.)

Alaisten käsitykset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista moderoivat persoonallisuuden ja työn suorituskyvyn välistä suhdetta. Persoonallisuus on tärkeä ennustaja niille, joilla on matalalaatuisia johtaja-alaisuhteita. Kun työntekijöillä on korkealaatuisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita töissä, tämä proksimaalinen vaikutus neutralisoi persoonallisuuden vaikutuksen. Korkealaatuiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet voivat niin ollen kompensoida ongelmallisten persoonallisuuspiirteiden, kuten alhaisen tiedostamisen tai miellyttävyyden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. (Kamdar & Van Dynen 2007.)

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu on yhteydessä siihen, millainen vaikutus virtuaalisen työn määrällä on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Virtuaalisen työn aste vaikuttaa joko kielteisesti tai myönteisesti organisaatioon sitoutumiseen riippuen siitä, onko suhde korkealaatuinen vai ei. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ollessa laadukas, virtuaalisen työn korkea aste vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen myönteisesti. Jos taas johtaja-

alaissuhde on heikkolaatuinen, vaikuttaa virtuaalisen työn aste heikentävästi organisaatioon sitoutumiseen (Golden & Veiga 2008). Lisäksi työntekijät, joilla on korkealaatuinen johtaja-alaisvuorovaikutussuhde, kokevat vähemmän rooliylikuormitusta kuin työntekijät, joilla on matalalaatuisempi suhde. Ympäristön innovaatiotasolla, tavoitteisiin suuntautuneisuudella ja sääntöihin suuntautuneisuudella on myös myönteinen yhteys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja koetun rooliylikuormituksen väliseen suhteeseen (Tordera, González-Romá & Peiró 2008).

Johtajan relationaalinen identiteetti toimii vaikuttaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja työntekijän suorituskyvyn sekä alaistaitojen väliseen suhteeseen. Alaisen käsitykset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta ovat heikosti yhteydessä suorituskykyyn silloin, kun johtajalla on vahva relationaalinen identiteetti. Yhteys on sen sijaan vahva silloin kun johtajalla oli heikko relationaalinen identiteetti. Korkealaatuisen johtaja-alaisvuorovaikutuksen puuttuessa, vahvan relationaalisen identiteetin omaavalla johtajalla voi yhä olla alaisia, jotka suoriutuvat töistä korkealla tasolla. Johtajan vahva relationaalinen identiteetti voi siis kompendoida korkealaatuisen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen puuttumista. (Chang & Johnson 2010.)

Towlerin ja Stuhlmacherin (2009) tutkimuksen mukaan sosiaaliset suhteet työpaikalla ja kotona ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä elämänlaatuun yleensä. Naisilla, joilla on välttelevä kiintymyssuhdetyyli, on tunnusomaista yksityiselämän läheiset suhteet, joissa on alhainen tyytyväisyys ja yhteenkuuluvuus. Välttelevän kiintymyssuhdetyylin omaavilla naistyöntekijöillä on yhtä lailla matalalaatuisempia suhteita esimiestensä kanssa. Sen sijaan naiset, joiden läheisille suhteille on tunnusomaista korkea kiintymyksen aste, ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä, kokevat vähemmän konflikteja töissä sekä raportoivat vähemmän fyysisiä oireita. Lisäksi laadukkaat suhteet esimiesten kanssa ennakoivat vähemmän konflikteja töissä ja parempaa työtyytyväisyyttä.

5) Johtajan toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen

Relationaalisesti autenttinen johtaja eli johtaja, joka on aito suhteessa johdettaviin ja hahmottaa johtajuutta suhteessa muihin, on enemmän transformationaalinen johtamistyylyltään kuin vähemmän relationaalisesti autenttinen. Kaikki johtajan autenttisuus ei kuitenkaan vaikuta kaikkiin seuraajiin tasaisesti. Kriittisimmät alaiset, jotka arvioivat johtajan transformationaalisen johtajuuden alhaisemmaksi, kokivat johtajan autenttisuuden

vahvimmin. Johtajuuden autenttisuus voi äärimmäisissä tapauksissa johtaa käyttäytymiseen liittyvän joustavuuden vähentymiseen, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa jännitteen johtajan ja alaisen välisessä suhteessa. (Spitzmuller & Ilies 2010.)

Myös huumorilla on oma rooli myönteisen ammatillisen vuorovaikutussuhteen kehittymisessä johtajan ja alaisen välillä. Affiliatiivinen eli ihmissuhteita hyväntahtoisesti parantava huumori on myönteisesti yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Mitä enemmän johtaja käyttää affiliatiivista huumoria, sitä paremmaksi alaiset raportoivat suhteensa johtajaan. Johtajan affiliatiivinen huumorin ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen välinen suhde on välittynyt työntekijöiden identifioitumisella johtajan kanssa. Sen sijaan johtajan käyttämä aggressiivinen huumori on kielteisesti yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. (Pundt & Herrmann 2014.)

Sillä, millaista valtaa johtaja käyttää, on vaikutusta johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Pehmeitä valtastrategioita käyttävien johtajien seuraajat noudattavat ohjeita ja käskyjä ennemmin kuin kovia valtastrategioita käyttävien johtajien seuraajat. Lisäksi pehmeillä valtastrategioilla on myönteisempiä ja pidempiaikaisempia vaikutuksia niin alaiselle kuin organisaatiollekin kuin kovilla valtastrategioilla. (Gupta & Sharma 2008.)

Osallistava johtajuus on myönteisesti yhteydessä työnsuoritukseen edistäen myönteisiä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita erityisesti silloin, kun esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee luottamus, joka on luonteeltaan affektiivista. Affektiivisella luottamuksella viitataan luottamukseen, joka syntyy suhteen osapuolten välisestä vastavuoroisesta huolenpidon ja välittämisen osoittamisesta. Siinä missä affektiivisen luottamuksen voidaan nähdä välittävän johtajan osallistavan johtajuuden ja työntekijän työn tulosten välistä suhdetta, kognitiivisella luottamuksella, jolla viitataan objektiiviseen arviointiin toisen luonteesta, ei ole merkittäviä vaikutuksia. (Miao, Newman & Huang, 2014.)

Johtajien käyttämät välttely- ja lähestymistrategiat ovat yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin emotionaalista tuesta. Mitä useammin johtajien havaittiin käyttävän välttelystrategioita, sitä vähemmän työntekijät raportoivat emotionaalista tukea. Sen sijaan mitä useammin johtajien havaittiin käyttävän lähestymistrategioita, sitä enemmän raportoitiin emotionaalista tukea (Eichorn, Martin Weber & Knapp 2012). Lisäksi työntekijöiden käsitykset heidän johtajien käyttämistä tunteidenhallinnan strategioista vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin heidän johtaja-alaisvuorovaikutussuhteistaan. Johtajien

pyrkimykset hallita alaisten tunteita voivat olla myönteisesti yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun mikäli ne kohdistuvat kognitiiviseen muutokseen tai tilannemuutokseen. Sen sijaan jos tunteidenhallinnan strategiat kohdistuvat emotionaalisen vasteen muokkaamiseen, vaikutukset ovat negatiivisia (Little, Gooty & Williams 2016).

Johtajan psykologinen pääoma vaikuttaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Yhtä lailla psykologisen pääoman tartuntavaikutus hyötyy johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadusta. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu vaikuttaa siihen, kuinka hyvin globaalien johtajien positiivisuuden taso eli psykologisen pääoman tarttuu heidän alaisiinsa välimatkan päästä. Kuitenkin siinä missä etäisyydellä (fyysinen etäisyys ja vuorovaikutuksen harvuus) johtajan ja alaisen välillä havaittiin olevan suora, ei-toivottu vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun, tämän vaikutukseen havaittiin olevan liennytetty johtajan psykologisella pääomalla siten, että korkean psykologisen pääoman omaavat johtajat ovat tehokkaampia puskuroimaan heidän harvan vuorovaikutuksen negatiiviset efektit heidän ja alaisen välisen suhteen laadulla. (Story, Youssef, Luthans, Barbuto & Bovaird 2013.)

Transformationaliselle johtajuudelle ominaisilla suhdekeskeisillä toimilla on enemmän vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen kuin tehtäväkeskeisillä. Neljä viidestä johtajan käyttämästä suhdekeskeisestä toiminnasta: tukeminen, tunnustaminen, konsultointi ja delegointi ovat vahvasti yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Sen sijaan tehtäväkeskeiset toimintamallit, joita ovat asioiden selventäminen, suunnittelu ja valvonta, eivät ole merkittävästi yhteydessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. (Yukl, O'Donnell & Taber 2008.)

Organisaation kyynisyys häiritsee suhdetta, jonka työntekijät kehittävät esimiestensä kanssa, ja joilla on vaikutusta suorituskyykyyn. Erityisesti organisaation kyynisyys moderoi koettua johtajan tukea sekä affektiivista sitoutumista johtajaan. Vaikka organisaation kyynisyydellä ei ole suoraa vaikutusta suorituskyykyyn, se vaikuttaa vuorovaikutusprosessiin esimiehen kanssa, jolla on oleellinen yhteys ylimääräisen roolin suorituskyykyyn. Esimiehet itse voivat estää aktiivisesti tätä välitöntä vaikutusta osoittamalla korkean tason tuen, mikä auttaa suojaamaan organisaatiota kyynisyydestä aiheutuvilta uhilta. (Neves 2012.)

6) Alaisen toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen

Alaisten palautteenhakuun liittyvä vuorovaikutuskäyttäytyminen on myönteisemmin yhteydessä korkealaatuiseen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja alaisten työnsuoritukseen, kun johtajat tulkitsevat palautteenhaun johtuvan enemmän suorituskyvyn parantamisen motiiveista kuin mielikuvienhallinnan motiiveista. Johtajat eivät niinkään arvosta alaisten ekplisiittistä proaktiivista toimintaa vaan enemmän näiden toimien taustalla olevia motiiveja. (Lam, Huang & Snape 2007.)

Työntekijän vilpillinen mielikuvienhallinta johtaa negatiivisiin tuloksiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Mitä enemmän työntekijä käyttää vilpillistä mielikuvienhallintaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa, sitä todennäköisemmin esimies arvioi hänet harhaanjohtavaksi. Se, millä asteella esimies tunnistaa alaisen vilpillisyyden, sitä huonompi lopputulos alaiselle. Tullessaan esimiehen tietoisuuteen, vilpillinen mielikuvienhallinta huonontaa alaisen mahdollisuutta ylennykseen ja huonontaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua. (Carlson, Carlson & Ferguson 2011.)

Ismailin, Richardin ja Taylorin (2012) tutkimuksen mukaan negatiivinen mieliala ja positiivinen mieliala olivat vuorovaikutuksessa työntekijöiden kokemien suhdekonfliktien kanssa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Työntekijöiden kollektiiviset arvot vahvistivat myönteinen mieliala-negatiivinen mieliala vuorovaikutusta suhdekonflikteihin. Mentorointi ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kesto moderoi suhdekonflikteja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen vuosien 2007 - 2017, eli noin viimeisen kymmenen vuoden, ajalta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kartoittaa millaisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen liittyviä ilmiöitä on tutkittu ja tuoda esille kirjallisuudesta nousseita teoreettisia näkökulmia, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on jäsentää ja arvioida sitä millaista tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta on viime aikoina tuotettu ja mitä aiheesta tässä työssä kartoitettujen tutkimuksien valossa tiedetään. Seuraavissa kappaleissa teen yhteenvetoa ja

arvioin kirjallisuuskatsauksen tuottamia tuloksia, jotka nousivat katsausaineistosta esiin tutkimusta ohjaavien tutkimuskysymysten avulla.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa lähemmän tarkastelun kohteena oli 48 kansainvälistä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevää tutkimusartikkelia, jotka tarkastelivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta monipuolisesti sekä selittävänä että selitettävänä muuttujana. Aineistona olleet tutkimukset jakautuivat kuuteen laajempaan kategoriaan sen mukaan tarkastelivatko ne 1) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostuminen ja kehittyminen, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat tekijät, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteys työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, alaitaitoihin sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, 5) johtajan toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen, 6) alaisen toiminta ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen.

Suurin yksittäinen kategoria viimeisen kymmenen vuoden aikana tuotetusta tutkimuksesta piti sisällään 21 tutkimusta, jotka keskittyvät tarkastelemaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutuksia alaiseen. Erityisesti tutkimukset tarkastelivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja erityisesti suhteen laadun yhteyttä työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä organisaation kansalaisuuteen. Näissä tutkimuksissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tarkasteltu pääosin selittävänä muuttujana.

Osa näistä tutkimuksista tarkasteli kuitenkin johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta sekä selitettävänä että selittävänä muuttujana, kuten Erdoganin ja Endersin (2007) tutkimus, joka tarkasteli johtajan kokeman organisaation tuen vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun, mutta myös edelleen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutuksia alaisasemassa olevan työntekijän työnsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde ei myöskään ollut kaikissa tutkimuksissa ainoa selittävä muuttuja vaan tutkimuksissa tarkasteltiin esimerkiksi johtajan ja alaisen välisen fyysisen etäisyyden ja vuorovaikutuksen esiintymistiheyden vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun rinnalla (Story, Youssef, Luthans, Barbut & Boivard 2013).

Seitsemän tutkimuksen kohteena oli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu. Näissä tutkimuksissa keskityttiin pääasiassa tarkastelemaan erilaisten muuttujien vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun. Esimerkkejä muuttujista: sukupuoli-erojen ja alaisen johtajaan kohdistama mielistely (Rai 2009), johtajan ja alaisen persoonallisuudet (Yoon & Bono 2015) ja valta (Gupta & Sharma 2008).

Kuusi tutkimusta keskittyi tarkastelemaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutuksia työpaikan muihin interpersonaalisiin suhteisiin kuten muiden tiimin jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kymmenen tutkimusta keskittyi tarkastelemaan johtajan toimintaa suhteessa ja sen vaikutuksia suhteeseen ja kuusi alaisen toimintaa suhteessa ja sen vaikutuksia suhteeseen. Vain kolme tutkimusta keskittyi tarkastelemaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostumista ja kehittymistä (Kangas 2008; Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008; Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011). Tutkimukset muun muassa selvittivät kuinka nopeasti toisistaan laadulliset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet muodostuvat ja kehittyvät ja missä määrin alaisen persoonallisuus ja suorituskky vaikuttavat suhteen laatuun ajan kuluessa (Nahrgang ym. 2008) sekä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kehittymistä ensimmäisen vuoden aikana uuden johtajan saavuttua organisaatioon (Kangas 2013).

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkimuskirjallisuuden valossa määritelty hyvin yksipuoleisesti LMX-teorian mukaan. Yhteensä 40 tutkimuksessa hyödynnettiin LMX-teoriaa. Vuorovaikutussuhteen kehittymistä selittäviä teorioita on olemassa lukuisia, kuten tämän opinnäytetyön taustaluvuissa esitellyt suhteen kehittymisen vaiheteoria, sosiaalisen läpäisyn teoria ja epävarmuuden vähentämisen teoria, jokainen kolmesta suhteen laatua käsittelevästä tutkimuksesta (Kangas 2013; Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008; Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011) hyödynsi ainoastaan LMX-teoriaa.

Epävarmuuden vähentämisen teoriaa käytettiin kahdessa tutkimuksessa, joista toisessa tarkasteltiin johtajan käyttämiä lähestymis- ja välttelytaktiikoita sekä alaisen kokemuksia johtajalta saadusta emotionaalisesta tuesta (Eichorn, Martin, Weber & Knapp 2012) ja toisessa johtajien kokemaa epävarmuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa (Stock & Genisyürek 2012). Kumpikin näistä teorioista nojasi epävarmuuden vähentämisen teorian lisäksi kuitenkin myös LMX-teoriaan.

Lisäksi kaksi tutkimusta (Miao, Newman & Huang 2014; Neves 2012) määritteli johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta sosiaalisen vaihdon teorian (Social exchange theory) kautta. Sosiaalisen vaihdon teoria näkee viestinnän välineenä, jonka avulla yksilöt vuorovaikutuksessa neuvottelevat vaihdettavista resursseista. Teoria myös olettaa, että ihmiset ovat itsekkäitä ja toimivat toistuvasti tavalla, jonka he ovat havainneet ennakoivan parempia palkkioita suhteessa toisiin toimintamalleihin ja joista on palkkiona jotain, joka vastaa heidän omiin resurssitarpeisiinsa (Roloff 2008). Lisäksi viisi tutkimusta (Erdogan & Enders 2007; Little, Gooty & Williams 2016; Sun, Chow, Chiu & Pan 2012; Tangirala, Green & Ramanujam 2007; Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009) hyödynsi sosiaalisen vaihdon teoriaa LMX-teorian ohella johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta tarkasteltaessa.

Kuten johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta määrittelevät teorioiden kohdalla, myös tutkimusmenetelmien kohdalla viimeaikainen tutkimus näyttää hyvin yksipuolisena. 44 tutkimusartikkelissa tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Kaikissa näissä tutkimuksissa aineisto on kerätty kyselyllä. Pelkästään laadullisilla menetelmillä toteutettuja tutkimuksia oli kaksi. Näiden tutkimusten aineistot kerättiin haastattelujen avulla (Kangas 2008; Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011). Lisäksi kaksi tutkimusta oli toteutettu monimenetelmäisesti hyödyntäen sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä (Omilion-Hodges & Baker 2017; Stock & Genisyrek 2012).

Suurin osa (42) määrällisillä menetelmillä toteutettuja tutkimuksia keskittyi mittaamaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua LMX-teoriasta johdetulla mittarilla. 30 tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua oli mitattu LMX-7 mittarilla ja seitsemässä tutkimuksessa oli käytetty joko 12 kohdan LMX-mittaria, LMX-5 -mittaria tai LMX-MDM -mittaria. Muut tutkimuksissa käytetyt mittarit mittasivat esimerkiksi johtajan vallan käyttöä suhteessa, luottamusta suhteessa, palautteen reiluuutta, johtajalta saatua emotionaalista tukea ja sitoutumista johtajaan. LMX-mittarin lisäksi muut mittarit eivät toistuneet useammassa kuin yhdessä tutkimuksessa.

Tutkimuksissa aineisto on kerätty pääosin sekä johtajalta että alaiselta, jolloin suurimmassa osassa tutkimuksia on otettu kummankin vuorovaikutussuhteen osapuolen näkökulma huomioon. 12 tutkimuksessa aineisto on kerätty vain alaisasemassa olevalta työntekijältä. Sen sijaan yhdenkään tutkimuksen aineisto ei muodostunut ainoastaan johtajien vastauksista. Muutoin johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta tarkastelleiden tutkimusten tutkimushenkilöt jakautuvat hyvin moninaiseen joukkoon. Tutkimusten kohteena olleet henkilöt ovat olleet

sekä työssä käyviä että yliopisto-opiskelijoita ja eri tutkimusten aineistoa oli kerätty muun muassa Intiasta, Kiinasta, Yhdysvalloista, Turkista, Malesiasta ja Taiwanista ilman, että mikään nousisi joukosta kovin selkeästi enemmistöksi.

Tutkimusten tulokset korostavat vuorovaikutuksen merkitystä johtaja alaisvuorovaikutussuhteita kehitettäessä, ottavat alaisen huomioon aktiivisena toimijana, tukevat LMX-teorian keskeistä väitettä siitä että johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadussa on huomattavaa vaihtelevuutta ja että johtajien ja jäsenten välillä kehitetään toisistaan eroavia suhteita tiimin sisällä (esim. Kangas 2013; Nahrgang 2008; Wallis, Yammarino & Fayerherm 2011; Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009; Omilion-Hodges & Baker 2017). Lisäksi tutkimuksien tulokset osoittavat sukupuolella (Rai 2009) ja etnisellä taustalla olevan vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun (esim. Schaffer & Riordan 2013; Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein, 2010).

Laadultaan eritasoisilla johtaja-alaisvuorovaikutussuhteilla on vaikutuksia muihin vuorovaikutussuhteisiin työryhmässä. Viimeaikaisten tutkimuksien mukaan vaikutukset ovat sekä myönteisiä (Abu Bakari, Mustaffa & Mohamad 2007) että kielteisiä (esim. Tse, Lawrence, Lam & Huang; Auh, Bowen, Aysuna & Meguc 2016; Omilion-Hodges & Baker 2013B). Lisäksi viimeaikainen tutkimus puhuu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun moderoivan vaikutuksen puolesta ja osoittaa, että johtajan ja alaisen välisen suhteen laadulla on vaikutusta erityisesti alaitaitoihin (esim. Law, Wang & Hui 2010; Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein 2010; Sun, Chow, Chun ja Pan 2012), työntekijöiden työn suoritukseen (Burton, Sablynski & Sekiguchi 2008) ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Golden & Veiga 2008).

Viimeaikainen tutkimus on tarkastellut monipuolisesti johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutuksia erilaisiin myönteisiin lopputuloksiin organisaatiossa. Myös suhteen laatuun vaikuttavia asioita on tarkasteltu monipuolisesti. Tutkimukset ovat myös ottaneet huomioon sekä alaisen että johtajan vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kehittämisessä. Tästä huolimatta johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta kuvaavaa tutkimusta voidaan kuitenkin luonnehtia hyvin yksipuoleiseksi, mitä tulee johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta kuvaaviin teorioihin, käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja ja mittareihin.

Lisäksi myös johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ollessa selittävänä muuttujana, tutkimushenkilöt ovat joka kerta olleet alaisasemassa työskenteleviä työntekijöitä. Tästä voidaan siis vetää johtopäätös, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla ei koeta olevan vaikutusta johtajaan vaan suhteen laadun vaikutuksien oletetaan olevan yhdensuuntaisia alaista kohtaan. Nykytutkimus siis ottaa (kuten LMX-teoria osoittaa) myös alaisen aktiivisena toimijana huomioon suhteen toisena osapuolena. Kuitenkaan nykytutkimus ei anna sellaista kuvaa, että suhteen laadulla olisi ylöspäin kohdistuvaa vaikutusta.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkittu suhteellisen monipuolisesti erilaisten ilmiöiden konteksteissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Huomionarvoinen havainto oli kuitenkin se, että suhteen (laadun) vaikutuksia on tarkasteltu ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta tai laajemmin koko organisaation näkökulmasta. Sen sijaan suhteen laadun vaikutuksia johtajan työn suoritukseen tai johtajan työhyvinvointiin ei ole erikseen otettu tutkimuksen kohteeksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta voisi siis ehdottaa, että tulevaisuudessa tutkimuksessa voisi keskittyä tarkastelemaan myös suhteen laadun vaikutuksia johtajaan ja tämän työskentelyyn organisaatiossa.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta voisi tarkastella myös enemmän laadullisilla menetelmillä, joiden avulla voisi syventää ymmärrystä korkealaatuisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Sen sijaan, että tähänastisessa tutkimuksessa on käytetty pääosin LMX-teoriaa tarkastelemaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua selittävänä muuttujana, laadullisessa tutkimuksessa voisi enemmän hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen läpäisyn teoriaa tai suhteen kehittymisen vaiheteoriaa ja tarkastella suhteen osapuolten eroja vuorovaikutuskäyttäytymisessä suhteen eri tasoilla ja sitä kautta selittää paremmin, miksi toiset suhteet kehittyvät parempilaatuiseksi kuin toiset.

6 PÄÄTÄNTÖ

Tämä opinnäytetyö on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa tarkasteltiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevää tutkimuskirjallisuutta viimeisen kymmenen vuoden ajalta (2007-2017). Katsauksen tavoitteena oli systemaattisesti kartoittaa millaisia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen liittyviä ilmiöitä on tutkittu ja tuoda esille kirjallisuudesta

nousseita teoreettisia näkökulmia, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli jäsentää ja arvioida sitä, millaista tutkimusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta on viime aikoina tuotettu ja mitä aiheesta tässä työssä kartoitettujen tutkimuksien valossa tiedetään.

Opinnäytetyötä ohjaavien tavoitteiden avulla selvisi, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on edelleen paljon tutkittu aihe. Viimeisen 10 vuoden ajalta systemaattisesti kartoitettu, 48 tutkimusta kattava katsausaineisto jäsenyi kuuteen kategoriaan, jotka keskittyivät tarkastelemaan 1) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen muodostumista ja kehittymistä, 2) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua, 3) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutusta muihin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin 4) johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteyttä työntekijöiden työn tuloksiin, suorituskyykyyn, alaistaitoihin sekä tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, 5) johtajan toimintaa ja sen vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen sekä 6) alaisen toimintaa ja sen vaikutusta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen.

Kaikkein eniten johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on tutkittu tarkastelemalla sen vaikutuksia työntekijän työn tuloksiin, suorituskyykyyn, alaistaitoihin sekä tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Sen sijaan vaikutuksia johtajan työn tuloksiin, suorituskyykyyn, johtamistaitoihin, tyytyväisyyteen tai työhyvinvointiin ei ole tarkasteltu ollenkaan. Katsausaineistoa jäsentäessä nousi myös esiin selkeä trendi LMX-teorian käytössä. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa hyvin yksipuoleisesti LMX-teorian pohjalta. Myös laajemmin ilmiöiden tarkasteluun käytetty teoria oli LMX-teoria. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta on pääosin tarkasteltu täysin kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä sekä selittävänä että selitettävänä muuttujana. LMX-teoria nousi esiin myös aineistonkeruussa hyödynnettyjen mittareiden kohdalla. Kaikkein useimmiten käytetyksi mittariksi osoittautui LMX-teoriasta johdettu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua mittaava LMX-mittari.

Katsausta ohjaavien tavoitteiden avulla saatiin siis selville, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevä tutkimus on miltei yksinomaan kvantitatiivisten menetelmien avulla toteutettua ja tutkimusperinne nojaa hyvin yksipuoleisesti LMX-teoriaan. Vaikka johtaja-alaisvuorovaikutussuhde nykytutkimuksen mukaan nähdäänkin sekä johtajan että alaisen keskinäisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaksi ja kehittyväksi, on tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltu sen vaikutuksia ainoastaan alaista tai laajemmin koko organisaatiota kohtaan.

Opinnäytetyössä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta käsittelevästä tutkimuksesta on pyritty tuottamaan mahdollisimman kattava ja selkeä jäsennys sen myötä, mitä maisterintutkielman laajuuteen kuuluvan aikamäärän puitteissa on mahdollista. Katsauksen toteutuksessa noudatettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ohjeita ja jokainen vaihe kuvattiin huolellisesti. Systemaattinen kirjallisuuden kartoitus tuotti sopivan määrän artikkeleita ja kirjallisuuskatsaus vastaa siinä esitettyihin tavoitteisiin.

KIRJALLISUUS

Baker, C. R. & Omilion-Hodges, L. 2013. The effect of leader-member exchange differentiation within work units on coworker exchange and organizational citizenship behaviors. *Communication Research Reports* 30, 313-322.

Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. 2009. The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity leader-member exchange quality relationship. *Leadership Quarterly* 20, 61-69.

Burton, J. Sablinski, C. & Sekiguchi, T. 2008. Linking justice performance and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business & Psychology* 23, 51-61.

Carlson, J., Carlson, D. & Ferguson, M. 2011. Deceptive impression management: Does Deception pay in established workplace relationships? *Journal of Business Ethics* 100, 497-514.

Carpenter, A. & Greene, K. 2015. Social penetration theory. Teoksessa: John Wiley & Sons, Inc. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* 2015.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic160>

Chang, C-H. & Johnson, E. J. 2010. Not all leader-member exchanges are created as equal: Importance of leader relational identity. *Leadership Quarterly* 21, 796-808.

Danserau, F. & Markham, S. E. 1987. Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis. Teoksessa: F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 343-388). Newbury Park, CA: Sage.

Eichorn, K. C., Martin, M. M., Weber, K. & Knapp, J. 2012. The relationship between approach/avoidance strategies and emotional support in the superior-subordinate Relationship. *Florida Communication Journal* 40, 53-64.

Erdogan, B. Bauer, T. N. & Walter, J. 2015. Deeds that Help and Words that Hurt: Helping and Gossip as Moderators of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Advice Network Centrality. *Personnel Psychology* 68, 185-214.

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.

Frey, Botan & Kreps 2000. *Investigating communication. Introduction and research methods.* 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon.

- Golden, T., D. & Veiga, J. F. 2008. The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly* 19, 77-88.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of a leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219-247.
- 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 Communicative Perspective*. Long Grove: Waveland Press.
- Han, Y. & Altman, Y. 2008. Supervisor and subordinate *Guanxi*: A grounded investigation in the people's republic of China. *Journal of business ethics* (2009) 88:91-104
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien julkaisuja 4/2013, 1–13.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ismail, K. M., Richard, O. C. & Taylor, E. C. 2012. Relationship conflict in supervisor-subordinate dyads: a subordinate perspective. *International Journal of Conflict Management (Emerald)* 23, 192-218.
- Jablin, F. M. 2001. Organizational Entry, Assimilation, And Disengagement/Exit. Teoksessa: F. M. Jablin & L.L. Putnam (toim.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jablin, F. M. 1979. Superior-Subordinate Communication: The State of Art. *Psychological Bulletin* 1979, Vol. 86, No. 6, 1201-1222.
- Kamdar, D. & Van Dyne L. 2007. The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. *Journal of Applied Psychology* 92, 1286-1298.
- Kangas, H. M. 2013. The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International* 16, 575-589.

Kramer, M. 2004. *Managing Uncertainty in Organizational Communication*, Taylor and Francis, 2003. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail?docID=234215>.

Law, K. S., Wang, H. & Hui, C. 2010. Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance? *Asia Pacific Journal of Management* 27, 625-646.

Little, L. M., Gooty, J. & Williams, M. 2016. The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *Leadership Quarterly* 27, 85-97.

Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mumby, D. K. 2001. Power and politics. Teoksessa: F. M. Jablin & L.L. Putnam (toim.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks, CA: Sage.

Muyers, K. 2015. Supervisor-subordinate communication. Teoksessa John Wiley & Sons (toim.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic045>

McWorthy, L. & Henningsen, D. D. 2014. Looking at favorable and unfavorable superior-subordinate relationships through dominance and affiliation lenses. *International Journal of Business Communication* 51, 123-137.

Miao, Q., Newman, A. & Huang, X. 2014. The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *International Journal of Human Resource Management* 25, 2796-2810.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. 2009. The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 108, 256-266.

Neves, P. 2012. Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *Leadership Quarterly* 23, 965-976.

Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice*. 7th ed. Lontoo: Sage.

Omilion-Hodges, L. & Baker, C. R. 2017. Communicating leader-member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods. *International Journal of Business Communication* 54, 115-145.

- Omilion-Hodges, L. & Baker, C. R. 2013. Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *Leadership Quarterly* 24, 935-951.
- Peng, Z. & Zhou, F. 2009. The Moderating Effect of Supervisory Conscientiousness on the Relationship between Employees' Social Cynicism and Perceived Interpersonal Justice. 2009. *Social Behavior & Personality: an international journal* 37, 863-864.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. & Judge, T. A. 2008. Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17, 273-298.
- Pundt, A. & Herrmann, F. 2015. Affiliative and aggressive humor in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 88, 108-125.
- Rai, H. 2009. Gender differences: Ingratiation and leader-member exchange quality. *Singapore Management Review* 31, 63-72.
- Roloff, Michael E. "Social Exchange." *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (ed). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. 25 January 2018
<http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g978140513199524_ss61-1>
- Rubin, Rebecca B. "Relationship Development." *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (ed). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. 06 February 2017
<http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g978140513199523_ss29-1>
- Rubin, R. B., Rubin, A. M., Hairdakis, P. M. & Piele, L. J. 2010. *Communication research: Strategies and sources*. 7th ed. Wadsworth Cengage Learning.
- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. 2008. Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15, 101-110.
- Schaffer, B. S. & Riordan, C. M. 2013. Relational demography in supervisor-subordinate dyads: An examination of discrimination and exclusionary treatment. *Canadian Journal of Administrative Sciences (John Wiley & Sons, Inc.)* 30, 3-17.

Schriesheim, C. A., Wu, J. B. & Cooper, C. D. 2011 A two-study investigation of item wording effects on leader-follower convergence in descriptions of the leader-member exchange (LMX) relationship. *Leadership Quarterly* 22, 881-892.

Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships.* SAGE Publications Inc. Thousand Oaks.

Sias, P. M., Krone, K.J., & Jablin, F.M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa: M. L. Knapp & J. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (3rd ed., pp.615-642). Newbury Park, CA: Sage.

Sigman, S. J. 1995. Order and continuity in human relationships: A social communication approach to defining "relationships". Teoksessa: W. Leeds-Hurwitz (toim.), *Social approaches to communication* (pp. 188-200). New York: Guilford.

Solomon D. H. 2008. "Uncertainty reduction theory" *The International Encyclopedia of Communication*. Donsbach, Wolfgang (ed). Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. 06 February 2017
<http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g978140513199523_ss29-1>

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

Spitzmuller, M. & Ilies, R. 2010. Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 19, 304-332.

Stock, R. M. & Genisyrek, N. 2012. A taxonomy of expatriate leaders' cross-cultural uncertainty: insights into leader-employee dyad. *international Journal of Human Resource Management* 23, 3258-3286.

Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E. & Bovaird, J. 2013. Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does high distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management* 24, 2534-2553.

Sun, L., Chow, I. H. S., Chiu, R. K. & Pan, W. 2013. Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior. Procedural fairness climate matters. *Leadership Quarterly* 24, 215-226.

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

Tse, H. H. M., Lawrence, S. A., Lam, C. K. & Huang, X. 2013. When My Supervisor Dislikes You More Than Me: The Effect of Dissimilarity in Leader--Member Exchange on Coworkers' Interpersonal Emotion and Perceived Help. *Journal of Applied Psychology*, 98, 974-988.

Tordera, N., González-Rom, V. & Peir, J. M. 2008. The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 17, 55-72.

Towler, A. J. & Stuhlmacher, A. F. 2013. Attachment styles, relationship satisfaction, and well-being in working women. *Journal of Social Psychology* 153, 279-298.

Van Dyne, L., Joireman, J. & Kamdar, D. 2008. In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on heaping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology* 93, 1195-1207.

Van Vianen A. E. M., Shen, C. & Chuang, A. 2011. Person-organization and person-supervisor fits : Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior* 31, 906-926.

Waismel-Manor, R., Tziner, A.; Berger, E. & Dikstein, E. 2010. Two of a kind? leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: The moderating role of leader-member similarity. *Journal of Applied Social Psychology* 40, 167-181.

Wallis, N. C., Yammarino, F. J. & Fayerherm, A. 2011. Individualized leadership: A qualitative study of senior executive leaders. *Leadership Quarterly* 22, 182-206.

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

Wang, H., Law, K. S. & Chen, Z. X. 2008. Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management* 19, 1809-1824.

Wing, L., Huang, X. & Snape, E. 2007. Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: do Supervisor-Attributed Motives Matter? *Academy of Management Journal* 50 348-363.

Wong, Y. T., H. Ngo and J. M. Wong: 2003, 'Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures', *Asia Pacific Journal of Management* 20, 481-499.

Yoon, D. J. & Bono, J. E. 2016. Hierarchical power and personality in leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology* 31, 1198-1213.

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology* 24, 289-299.

Welch, S. A., & Rubin, R. B. (2002). Development of relationship stage measures. *Communication Quarterly*, 50, 24-40.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimustehtävä, tutkimuksen näkökulma ja teoreettinen näkökulma

	Tekijät	Tutkimustehtävä	Kenen näkökulmasta	Teoreettinen näkökulma
1	Abu Bakar, Mustaffa & Mohamad 2007	Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen vaikutukset ryhmän yhteistoiminnalliseen viestintään journalistien ja johtajien keskuudessa Malesiassa.	Työntekijän ja alaisen näkökulma	LMX-teoria
2	Auh, Bowen, Aysuna, Menguc 2016	Työntekijöiden erilaiset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ja niiden vaikutukset käsityksiin yksikön palveluilmapiiristä. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden erilaisuuden ja suhdekonfliktien välinen linkki asiakkaiden vaihtuvuuden moderoima.	Kyselyyn vastasi hoitajat eli alaisen näkökulma Sairaala konteksti	LMX-teoria
3	Baker & Omilion-Hodges 2013A	Oikeudenmukaisuuden käsitykset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laadusta ja niiden vaikutukset suhteen laatuun sekä resurssien jakamiseen työkavereiden keskuudessa.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
4	Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009	Alaisten poliittisten taitojen muuttava (moderating) vaikutus johtajan ja alaisen etnisen taustan erilaisuuden ja LMX:n laadun välisessä suhteessa.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
5	Burton, Sablynski & Sekiguchi 2008	Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutus työnkeijän käsityksiin reiluuudesta sekä alaisen suorituskykyyn ja organisaation kansalaisuuteen	Alaisen käsitykset reiluuudesta. Johtajan arviot alaisen suorituskyvystä	LMX-teoria
6	Carlson, Carlson & Ferguson 2011	Alaisen harjaanjohtavan mielikuvienhallinnan vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen	Tarkastelun kohteena sekä johtajat että alaiset	LMX-teoria. Lisäksi itsehallinnan uuvuttamisen teoria (Ego depletion theory) laajennettuna

		n ja -vuorovaikutukseen.		sosiaalisen informaation prosessoinnin teorialla (Social information processing theory) LMX-teoria
7	Chang & Johnson 2010	Johtajien identiteetin tason vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja työntekijöiden suorituskyykyyn ja kansalaisuuteen.	Alaisen näkökulma, mutta myös johtajia tutkittiin (relaationaalinen identiteetti ja rviio alaisen työnsuorituksesta)	
8	Eichorn, Martin Weber & Knapp 2012	Esimiehen käyttämien lähestymis- ja välttelytaktiikoiden vaikutus alaisen kokemaan emotionaaliseen tukeen.	Alaisten käsitykset johtajalta saadusta emotionaalisesta tuesta	Epävarmuuden vähentämisen teoria, LMX-teoria
9	Erdogan, Bauer & Walter 2015	Laadukkaiden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden vaikutukset siihen millaisia suhteita työntekijöllä on keskenään.	Alaisten näkökulma	LMX-teoria, lisäksi Network generation theory (Nebus 2006)
10	Erdogan & Enders 2007	Johtajien organisaation kanssa tapahtuva vaihto (koettu organisaation tuki) ja sen vaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja millainen vaikutus sillä on edelleen erityisesti alaiseen.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria, sosiaalisen vaihdon teoria
11	Golden & Veiga 2008	Kuinka virtuaalisen työn määrä vaikuttaa siihen, millaisia ovat LMX:n (laadun) vaikutukset sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
12	Gupta & Sharma 2008	Valtaperusteiden vaikuttavuus sekä sosiaalisen vallan ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun vaikutukset noudattamisen/myöntymisen saavuttamiseksi. Tutkimus tarkastelee näiden vuorovaikutusten vaikutusta alaisten asenteisiin heidän johtajien kohden.	Alaisasemassa työskentelevien alemman ja keskitason johtajien näkökulma	LMX-teoria, Power interaction model (Raven 1992)
13	Ismail, Richard & Taylor 2012	Mitkä asiat vaikuttavat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa esiintyviin konflikteihin	Alaisen näkökulma Atlanta Georgia	Mood theory (Geogre & Brief 1992)

14	Kamdar & Van Dynen 2007	työntekijän näkökulmasta. Persoonallisuuden ja työpaikan sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden (LMX, TMX) vaikutus työn suorituskyykyyn ja organisaation kansalaisuuteen	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
15	Kangas 2012	Tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka uuden johtajan ensimmäisen vuoden aikana ilmenneet kriittiset tapahtumat vaikuttivat johtajan muodostamiin johtaja-	Johtajan ja alaisen näkökulma	LMX-teoria
16	Lam, Huang & Snape 2007	alaisyvuorovaikutussuhteisiin Millainen vaikutus johtajien tulkinnoilla alaisten palautteen hakuun liittyvistä motiiveista on johtaja-	Johtajien ja alaisten näkökulma, mutta kuitenkin alaisen aktiivisen toiminnan	LMX-teoria
17	Law, Wang & Hui 2010	alaisyvuorovaikutussuhteen laatuun ja alaisen työnsuoritukseen. Tutkimuksessa esitetään kaksi tutkimusta johtaja-	Suhteen näkökulma	LMX-teoria (moniulotteinen näkökulma)
18	Lee, Murrmann, Murrmann & Kim 2010	alaisyvuorovaikutussuhteen vaihdon (LMX) yksiulotteisen ja moniulotteisen näkökulman integroimiseksi. Tutkimuksessa asetetaan, että moniulotteisen LMX:n ulottuvuudet ovat globaalin LMX:n vaihtovaluuttaa ja tutkitaan niiden yhteisiä vaikutuksia tehtävän suorituskyykyyn ja työntekijän ylimääräiseen rooli käyttäytymiseen.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
19	Little, Gooty & Williams 2016	alaisyvuorovaikutussuhteella on alaisen käsityksiin oikeudenmukaisuudesta, ja millainen on näiden käsityksien vaikutus työntekijän työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen työympäristössä? Millainen vaikutus johtajien		LMX-teoria, lisäksi sosiaalisen vaihdon teorian ja attribuutioteorian periaatteita
		interpersonaalisilla tunteidenhallinnan strategioilla on		

		työntekijöihin, heidän organisaation kansalaisuuteen interpersonaalisissa suhteissa ja työtyytyväisyyteen sen kautta millaisia käsityksiä alaisilla on johtaja-alaisvaihtosuhteiden laadusta.		
20	McWorthy & Henningsen 2014	Artikkelissa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat alaisten arvioihin heidän johtajiensa laadusta. Kuinka johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehystäminen dominoivan (dominant-submissive) ja kuuluminen-eroaminen (affiliation-disaffiliation) ulottuvuuksien mukaan vaikuttaa siihen, mikäli näitä suhteita luonnehditaan hyviksi tai huonoiksi.		LMX-teoria, vuorovaikutuksen kehysteoria (Relational framing theory),
21	Miao, Newman & Huang 2014	Artikkeli tarkastelee kognitiivisen luottamuksen ja affektiivisen luottamuksen vaikutuksia johtajien osallistavan johtamiseen ja alaisten työnsuorituksen ja organisaation kansalaisuuden välisessä suhteessa.	Johtaja ja alainen	Sosiaalisen vaihdon teoria (Social exchange theory; Blau 1964) ja osallistava johtajuus (Participative leadership; Kahai, Sosik & Avolio 1997)
22	Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008	Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen kehittyminen ensimmäisen 8 viikon aikana. Erityisesti tarkastellaan sitä, kuinka nopeasti toisistaan eriävät suhteet muodostuvat ja missä määrin ne kehittyvät ajan myötä. Tarkastellaan persoonallisuuden ja suorituskyvyn vaikutuksia suhteiden laatuun.	Johtajan ja alaisten näkökulma (tiimin jäsenet)	LMX-teoria
23	Neves 2012	Organisaation kyynisyyden heijastusvaikutukset johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja mahdolliset vaikutukset myös työntekijän	Johtajat ja alaiset	Sosiaalisen vaihdon teoria

24	Omilion-Hodges & Baker 2013B	työnsuoritukseen. Alaisten käsitykset vertaiskollegoiden johtaja-alaissuhteista ja vertaisten taipumuksesta sitoutua extra-rooli-käyttäytymiseen ja sen vaikutukset yksilön omaan johtaja-alaissuhteeseen ja vertaissuhteisiin, yhtä lailla kuin heidän sitoutumiseen ylimääräisen roolin käyttäytymiseen.	Alaisten näkökulma	LMX-teoria
25	Omilion-Hodges-Baker 2017	Tutkimus tarkastelee sitä, millaista viestinnällistä vaihtoa suhteen muodostumisessa ja kehittämisessä tapahtuu.		LMX-teoria
26	Piccolo, Bardes, Mayer & Judge 2008	Tutkimus tarkastelee johtaja-alaisvaihtosuhteen ja organisaation oikeudenmukaisuuden kahden ulottuvuuden - menettelyllisen ja interpersonaalisen välistä vuorovaikutusta.		LMX-teoria, sosiaalisen vaihdon teoria
27	Pundt & Herrmann 2014	Huumorin rooli myönteisen suhteen kehittämisessä johtajan ja alaisen välille. Tarkemmin, tutkimuksessa keskitytään johtajan huumorin rooliin liittyen johtaja-alaisvaihtoon (LMX).	Alaisten näkökulma	LMX-teoria
28	Rai 2009	Artikkelissa tutkitaan sitä, mikä vaikutus sukupuolieroilla on alaisten mielistelyn ja johtaja-alaissuhteen (LMX) laadun suhteeseen.	Alaisten näkökulma	LMX-teoria
29	Scandura & Pellegrini 2008	Intian kontekstissa Luottamuksen eri ulottuvuuksien rooli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadun kehityksessä.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
30	Schaffer & Riordan 2013	Johtajan ja alaisen välisellä erilaisuuden yhteys alaisen käsityksiin syrjinnästä ja ulos sulkemisesta. Tutkimuksessa keskitytään johtajan ja hänen alaistensa dyadiseen	Alaisen näkökulma	LMX-teoria

		samanlaisuuteen/erilaisuuteen, mitä tulee demografisiin ominaisuuksiin.		
31	Schriesheim, Wu & Cooper 2011	Kaksi tutkimusta, joissa tarkastellaan attribuuttisten ja sosiaalisten toivottavuuksien poikkeamia/vinoumia, jotka voidaan saada selville LMX mittauksilla, missä määrin tekstin sanamuoto ja sisältö saattaa olla syy huonoon (poor) konvergenssiin johtaja-alaisuudesta (LMX convergence)	Sekä johtajan että alaisen näkökulma	LMX-teoria
32	Sparr & Sonnentag 2008	Tutkimuksessa tarkastellaan johtaja-alaisuuden vaihdannan laatua osittaisena välittäjänä johtajan palautteen annon ja työntekijän työhyvinvoinnin välisessä suhteessa.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
33	Spitzmuller & Ilies 2010	Johtajan autenttisuuden vaikutus johtajan suhteisiin johdettavien kanssa. Erityisesti keskitytään siihen, kuinka johtajan relationaalinen autenttisuus ennakoii transformationaalisen johtajuuden käyttäytymistä.	Johtajan ja alaisen näkökulma	Autenttinen johtajuus ja erityisesti relationaalinen autenttisuus ja sen vaikutus johtaja-alaisuusvaikutussuhteisiin.
34	Stock & Genisyurek 2012	Ekspatriaattijohtajien ja heidän paikallisten alaisten välinen suhde - tutkimus keskittyy tutkimaan ekspatriaattijohtajien epävarmuutta paikallisia työntekijöitä kohtaan kulttuurien välisen epävarmuuden muotona.	Kuinka organisaatio (erityisesti HR) voi toimillaan vähentää ekspatriaattijohtajien kokemaa epävarmuutta alaisiaan kohtaan.	Epävarmuuden vähentämisen teoria
35	Story, Youssef, Luthans, Barbuto & Bovaird 2013	Välimatkan ja johtaja-alaisuusvaikutussuhteen laadun vaikutus myönteisen psykologisen pääoman tartuntavaikutukseen seuraajissa. Onko suhteen etäisyydellä ja laadulla merkitystä?		LMX-teoria
36	Sun, Chow, Chiu & Pan 2012	LMX:n, tulosten suotuisuuden (outcome favorability),		LMX-teoria, Sosiaalisen vaihdon teoria

		<p>prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden ilmapiirin sekä organisaation kansalaisuuden suhde. Tutkimuksen tarkoitus on ehdottaa ja testata lopputulosten suotuisuuden vaikutuksen välittävää vaikutusta LMX:n ja OCB:n välisessä suhteessa.</p>		
37	Tangirala, Green & Ramanujam 2007	johtaja-johtajavuorovaikutussuhteen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen	Alaisen näkökulma	LMX-teoria, sosiaalisen vaihdon teoria
38	Tordera, González-Romá & Peiró 2008	Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen ja rooliylikuormituksen välinen suhde. Tutkimuksen pyrkimyksenä analysoida psykologisen ilmapiirin moderaattorivaikutusta johtaja-alaisuuden vaihdon ja rooliylikuormituksen välillä (tutkii psykologisen ilmapiirin maltillistavaa roolia (ts. Työntekijän käsityksiä hänen työympäristöstään)	Alaisen näkökulma	LMX-teoria
39	Towler & Stuhlmacher 2013	Tutkimuksessa tarkastellaan naispuolisten työntekijöiden vuorovaikutussuhteita töissä ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimuksessa ehdotetaan ja testataan mallia, joka yhdistää naisten kiintymystyyliä, läheisen suhteen laadun, työpaikan esimiessuhteen ja hyvinvoinnin.	Naistyöntekijöiden näkökulma (sekä alaisia että esimiehiä)	Kiintymysteoria (Attachment theory)
40	Tse, Lawrence, Lam & Huang 2013	Eritasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden vaikutus työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa tarkastellaan eritasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden psykologisia prosesseja ja seurauksia työkavereiden väliseen sosiaaliseen	Alaisen näkökulma	LMX-teoria, lisäksi balanssiteoria (Heider 1958) & sosiaalisen vertailun teoria (Social comparison theory) eritasoisten johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden tarkastelun apuna

41	Van Vianen, Shen & Chuang 2011	vuorovaikutukseen Kuinka person-organization fit ja person-supervision fit vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja mikä yhteys sillä on johtaja-alaisuuhteeseen.		LMX-teoria
42	Waismel-Manor, Tziner, Berger & Dikstein 2010	Esimiehen ja alaisen etnisen alkuperän samankaltaisuuden rooli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa		LMX-teoria
43	Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011	Yksilöllisen johtajuuden (Individualized leadership) alkaminen ja vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Kuinka alaiset saavat ja säilyttävät heidän johtajan tuen heidän itsearvostuksen tunteelle.		Ksilöllisen johtajuuden teoria, transformationaalisen johtajuuden teoria
44	Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009	Millainen yhteys organisaatioon identifioitumisella ja korkealaatuisilla johtaja-alaisvuorovaikutussuhteilla on alaisen vapaaehtoiseen oppimiseen.		LMX-teoria Sosiaalisen vaihdon teoria
45	Wang, Law & Chen 2008	Millainen vaikutus LMX:llä on tehtävä- ja tilannekohtaiseen suorituskyyyn. Moniulotteisen LMX:n eri ulottuvuuksien vaikutuksia kumpaankin, sekä tehtävä että tilannekohtaiseen suorituskyyyn.	Alaisen näkökulma	LMX-teoria, LMX-MDM
46	Weng 2013	Millainen vaikutus työryhmässä esiintyvillä, toisistaan laadullisesti erilaisilla johtaja-alaisguanxeilla on siihen, millainen vaikutus guanxilla on yksittäisten työntekijöiden työnsuoritukseen Kiinassa.		Guanxi
47	Yoon & Bono 2015	Mikä rooli johtajan ja alaisen persoonallisuuksilla on korkealaatuisissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa.		LMX-teoria
48	Yukl,	Tutkimus selvittää		LMX-teoria

O'Donnell & Taber 2008 johtajien käyttäytymisen ja LMX:n välistä suhdetta. Kuinka LMX on yhteydessä erityisiin johtamiskäyttäytymiin, jotka on tunnistettu tärkeiksi.

LIITE 2: Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat henkilöt

Tekijät	Aineistonkeruumenetelmä	Tutkimushenkilöt	Analyysimenetelmä
	Määrällinen menetelmä		
Abu Bakar, Mustaffa & Mohamad 2007	Kyselytutkimus, kaikki kysymykset mitattiin 5 portaisella likertyyppisellä asteikolla LMX-7 (Liden & Graen 1980) Työntekijöiden välinen yhteistoiminnallinen viestintä (Lee 1997)	108 journalistia ja 92 johtajaa (executives)	ANOVA -menetelmä
Auh, Bowen, Aysuna, Menguc 2016	Kyselytutkimus, kaikki asteikot mitattiin 5 portaisella likertyyppisellä asteikolla. LMX-7 (Liden, Wayne & Stillwell 1993) Suhdekonfliktien mittaamiseen lainattiin Jehniä (1995) Palveluilmapiiri 4 kohtaa lainattiin Salanova, Agut, and Peiro (2005). Potilaiden välinen vaihtelu (Chowdhury & Endres 2010)	276 sairaanhoitajaa sekä esimiehet että alaiset	Hierarkkinen regressiotekniikka (hierarkkiset regressioanalyysit) PROCESS macro
Baker & Omilion-Hodges 2013 A	Kokeellinen laboratoriotutkimus, jossa neljä manipulaatiota: osallistujan oikeudenmukaisuus, työkaverin oikeudenmukaisuus, osallistujan LMX ja	336 opiskelijaa	Konfirmatorinen faktorianalyysi (CFA; Hunter & Gerbing, 1982)

	<p>työkaverin LMX</p> <p>LMX-7 mittari (Graen & Scandura 1987)</p> <p>Työkavereiden väliset vaihtosuhteet: CWX scale (Sherony and Green, 2002) 6 kohtaa</p> <p>Distributiivinen oikeudenmukaisuus (Price and Mueller 1986)</p>		
Baker & Omilion-Hodges 2013 B	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Kolme kyselyä kyselyyn liittyen LMX:ään, OCBI:hin ja OCBO:hon a) itsestään, b) työkaverista, jolla havaitusti paras suhde johtajan kanssa, c) työkaverista, jolla havaitusti huonoin suhde johtajan kanssa.</p>	67 alaista	Konfirmatorinen faktorianalyysi (Hunter 1980)
	<p>LMX: LMX-7 4 kohtaa (Scandura & Graen 1984)</p> <p>CWX-asteikko (Sherony & Green 2002) 6 kohtaa</p> <p>OCBI 4 kohtaa (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter 1990)</p> <p>OCBO 2 kohtaa (morrison 1994)</p>		
Brouer, Duke, Treadway & Ferris 2009	<p>LMX-7 (Scandura & Graen 1984)</p> <p>18 kohtainen poliittisten taitojen kysely (PSI) (Ferris, Davidson et al., 2005; Ferris, Treadway et al., 2005)</p>	189 työntekijää (alaista)	Hierarkkinen lineaarinen regressioanalyysi (Hierarchical moderated multiple regression analysis) (Cohen & Cohen, 1983)
Burton, Sablinski & Sekiguchi 2008	<p>Kyselytutkimus</p> <p>LMX-7 (7 Likert)</p> <p>Organisaation oikeudenmukaisuus: Vuorovaikutuksellinen 8 kohtaa, menettelytapa 7 kohtaa, distributiivinen 5 kohtaa (7 likert)</p>	N = 258 työntekijää, 34 esimiestä	Rakenteellinen yhtälö mallinnus (Structural equation modeling)

	Suorituskyky: 5 kohtaa (7 Likert)		
	OCB: 5 kohtaa (7 Likert)		
Carlson, Carlson & Ferguson 2011	<p>Mittaukset alaisista:</p> <p>Harhaanjohtava mielikuvienhallinta: 6 kysymystä, 5-portainen Liker-asteikko</p> <p>Mittaukset johtajilta:</p> <p>Johtajien tunnistus alaisten harhaanjohtavuudesta: 2 kysymystä, 7-portainen Liker-asteikko</p> <p>Ylennettävyys: 3 kysymystä, 7-portainen Liker-asteikko</p> <p>Suhteen laatu: LMX-7</p>	N = 171 (alaiset), 59 (johtajat)	Hierarkkinen lineaarinen mallinnus, kolme askelmainen regressiolähestymistapa (Baron & Kenny 1986)
Chang & Johnson 2010	<p>Kaksi valmiiksi kerättyä aineistoa (kyselyt)</p> <p>Alaiset: LMX-7</p> <p>Johtajat: Levels of Self-Concept Scalesta (LSCS; Selenta & Lord, 2005) Käytettiin vain "Concern for others" alaluokkaa (subscale)</p> <p>In-role (Williams & Anderson 1991)</p>	<p>Näyte 1: N = 108 johtaja-alaisdyadia</p> <p>Näyte 2: N = 107 johtaja-alaisdyadia</p>	Hierarkkinen regressioanalyysi
Eichorn, Martin Weber & Knapp 2012	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Lähestyminen ja välttely = 19 kohtaa 5 Likert</p> <p>Emotionaalinen tuki (Weber & Patterson 1996) 10 kohtaa, 5 Likert</p>	N = 203 alaista	Post hoc correlation analysis
Erdogan, Bauer & Walter 2015	<p>Kyselytutkimus, jossa pääasiassa 7-tasoinen Likert-aulukko</p> <p>LMX-7</p> <p>UCINET 6.347 (Borgatti, Everett & Freeman 2002)</p> <p>Taipumus auttaa toisia: Organizational Citizenship</p>	N = 250 dyadia joista 22 esimiehiä	<p>Pienimmän neliösumman menetelmä (OLS = ordinary least squares)</p> <p>Satunnainen kerroin MPlus7 regressiosta</p>

	Behaviors Targeting Individuals (OCBI) -asteikko		
Erdogan & Enders 2007	Alaiset arvioi johtaja- alaissuhteen laatua: LMX 12 kohtaa (Liden & Maslyn 1998) ja työtyytyväisyyttä kolme kohtaa (Hackman & Oldham 1980)	N = 210 alaista, 38 esimiestä amerikkalaisessa elintarvikekauppa ketjussa	Konfirmatorinen faktorianalyysi, Hierarkkis- lineaarinen mallinnus hypoteesien testaamiseksi.
	Johtajat arvioi koettua organisaation tukea 8 kohtaa (Lynch, Eisenberger & Armeli 1999) ja alaisten työnsuoritusta 7 kohtaa (Williams & Anderson 1991)		
Golden & Veiga 2008	Kyselytutkimus LMX-7 Organisaatioon sitoutuminen 8 kohtaa Työnsuoritus (Veiga 1981, 1983) Virtuaalisen työn aste (Wisensfeld ym. 1999)	N = 375 työntekijää (alasta)	(Hierarchical stepwise regression)
Gupta & Sharma 2008	Kyselytutkimus, jossa hyödynnettiin mm. Interpersonal power inventory (IPI); Vuorovaikutuksen laatu 8 kysymystä; Tyytyväisyys 10 kysymystä, sitoutuminen (O'Reiley & Chat-man) 12 kysymystä; Yleinen vaikutusvalta 7 kysymystä 7-portainen asteikko kaikissa kysymyksissä.	N = 428, alaisia 19 eri organisaatiosta. Intian konteksti	Data analysoitiin käyttämällä kuvailevia ja inferenttisiä tilastollisia tekniikoita kuten faktorianalyysi, monen muuttujan varianssianalyysi (Manova), regressioanalyysi
Ismail, Richard & Taylor 2012	Kyselytutkimus Luottamus 8 kohtaa (Larzelere & Houston 1980) 5 Likert Positive mood & negative mood (Tyler 1994) Relational contract (Raja ym. 2004) Mentorointi 10 kohtaa (Kram	N = 200 työntekijää eri organisaatioissa Amerikassa.	Hierarkkinen regressioanalyysi

Kamdar & Van Dyne 2007	<p>1985)</p> <p>Kyselytutkimus</p> <p>Työntekijöiden kyselyt pitivät sisällään LMX:n TMX:n iän, sukupuolen, koulutuksen ja organisaation</p> <p>Johtajien/esimiesten kyselyt piti sisällään kysymykset työntekijöiden tehtävien suorituskyvystä ja johtajan auttamisen kansalaisuuden suorituskyvyn.</p> <p>Johtajien arviot alaisten suorituskyvystä: 6 kohtaa (Van Dyne & LePine, 1998) 7-portainen Likertyyppinen asteikko</p> <p>Työkavereiden arviot työntekijöiden persoonallisuudesta (työkaverin arvio itsearvion sijaan)</p> <p>Tietoisuus 12 kohtaa, miellyttävyys 12 kohtaa</p> <p>LMX (Liden & Maslyn 1998) 12 kohtaa</p> <p>TMX (Seer 1989) 10 kohtaa</p>	N = 230 insinööriä, heidän 30 esimiestä ja 90 vertaiskollegaa	Konfirmatorinen faktorianalyysi, hypoteeseja analysoitiin hierarkkisella regressiolla
Lam, Huang & Snape 2007	<p>Tutkimus 1: Kaksi kyselyä, toinen johtajille, toinen alaisille.</p> <p>Johtajien kysely: Palautteen hakuun liittyvä käyttäytyminen (VandeWalle ym. 2000) 5 kohtaa 7-Likert, suorituksen parantamiseen liittyvät motiivit kaksi kohtaa 5-Likert, mielikuvien hallinnan motiivit (Allen & Rush 1998) 5 kohtaa 5-Likert</p> <p>Alaisten kysely: LMX:n laatu viisi kohtaa LMX-7 mittarista (Graen & Uhl-Bien 1995)</p> <p>Tutkimus 2: samalla lailla</p>	<p>Tutkimus 1: 209 johtaja-alaisdyadia (209 alaista, 70 johtajaa) valtionomisteisessä yhtiössä Kiinassa</p> <p>Tutkimus: 240 johtaja-alaisdyadia (240 alaista, 84 johtajaa) kahdesta organisaatiosta Kiinassa.</p>	<p>Tutkimus 1: Konfirmatorinen faktorianalyysi</p> <p>Tutkimus 2: Konfirmatorinen faktorianalyysi</p>

	kuin 1:ssä, mutta lisäksi johtajilta kysyttiin kielteisestä palautteenhakukäyttäytymisestä (VandeWalle ym. 2000) 5 kohtaa.		
	Alaisen objektiivisesta suorituskyvystä (riippuva muuttuja) Monthly piece rate		
Law, Wang & Hui 2009	Tutkimus 1: Kyselytutkimus Kaikki kysymykset 5-portaisia Likert-asteikollisia LMX mitattiin - 5-portainen likerttyyppinen asteikko - LMX-7: yksiulotteisen LMX:n mittaukseen Currencies of exchange 16 kysymystä Tehtävien suorituskyyky: 7 kysymystä, asteikko kehitettiin pankin HR-manageria haastatteleamalla OCB: 23 kysymystä Tutkimus 2: LMX-MDM & LMX sama kuin 1 tutkimus Tehtävän suorituskyyky: 7 kysymystä Kontekstuaalinen suorituskyyky: 15 kysymystä	Tutkimus 1: N = 168 (johtaja-alaisdyadit: 84 johtajaa, 84 alaista) Tutkimus 2: N = 203 (johtaja-alaisdyadia)	Tutkimus 1: Konfirmatorinen faktorianalyysi, polkuanalyysi
Lee, Murrmann, MurrmanN & Kim 2010	Kyselytutkimus: LMX: LMX-7 (Scandura & Graen 1984) Distributiivinen oikeudenmukaisuus: 5 kohtaa (Price and Mueller 1986) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus: 15 kohtaa (Niehoff and Moorman 1993) Työpaikanvaihtoaikomukset:	N = 250 alaista	LISREL 8.8 (Jöreskog & Sörbom, 1993), konfirmatorinen faktorianalyysi

	3 kohtaa		
Little, Gooty & Williams 2016	Kyselytutkimus Kysely 1: Alaiset täyttivät nettikyselyn heidän johtajiensa IEM strategioista Kysely 2: Alaiset täyttivät heidän käsityksistään LMX:n laadusta, ja heidän työtyytyväisyydestä. Johtajat/esimiehet täydensivät alaisten interpersonaalista organisaation kansalaisuutta arvioivan kyselyn. LMX: (Bernerth ym.) 5 Likert Alaistaidot 8 kohtaa (Lee & Allen 2002) 5 portainen Likert Työtyytyväisyys: 2 kohtaa (Hackman & Oldham, 1975) 7 portainen Likert	Kysely 1: 256 alaista Kysely 2: 234 alaista Kysely 3: 199 johtajaa 163 dyadia	
McWorthy & Henningsen 2014	Kaksi kyselyä, jotka sisälsi kaksi versiota suhteen kehystämisen asteikosta (Dillard ym. 1996). Dominance-submission 6 kohtaa, 5 Likert, kummastakin in-group & out-group Affiliation-disaffiliation 6 kohtaa, 5 Likert, kummastakin in group & out-group. Työntekijän tehtäväorientaatio vs. Suhdeorientaatio: 18 kohtainen LPC (Fiedler 1964, 1967)	N = 363 alaista	Ei mainintaa tutkimuksessa
Miao, Newman & Huang 2014	2 kyselyä (toinen alaisille, toinen johtajille). Alaiset arvioivat johtajien osallistavan johtajuuden tasoa 6 kohtaa (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow 2000)	N = 247 johtaja-alaisdyadia (247 alaista, 20 johtajaa) Kiinalaisessa valmistusorganisa	MPlus 5.1 (Muhén & Muthén 2007)

Miao, Newman & Huang 2014	<p>2 kyselyä (toinen alaisille, toinen johtajille).</p> <p>Alaiset arvioivat johtajien osallistavan johtajuuden tasoa 6 kohtaa (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow 2000) sekä toisella viikolla kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen johtajaan.</p> <p>Johtajat arvioivat alaisen työnsuoritusta 3 kohtaa (Heilman, Block & Lucas 1992) ja organisaation kansalaisuutta (Farh, Earley & Lin 1997).</p>	N = 247 johtaja-alaisdyadia (247 alaista, 20 johtajaa) Kiinalaisessa valmistusorganisaatiossa	MPlus 5.1 (Muhén & Muthén 2007)
Nahrgang, Morgeson & Ilies 2008	<p>Pituussuuntainen suunnittelu ja kasvukäyrämallinnus. Dataa kerättiin kahdeksan viikon ajan</p> <p>- Ekstraversio ja miellyttävyys: 12 kohtaa NEO:n persoonallisuusluettelosta (NEO-PI-R; Costa & McCrae, 1992).</p> <p>- LMX: LMX-7 (Graen & Uhl-Bien 1995)</p> <p>- Johtajan suorituskkyky: 4 kohtaa (Liden ym. 1993) alainen arvioi</p> <p>- Alaisen suorituskkyky: 4 kohtaa (Liden ym. 1993) alainen arvioi</p>	Johtajat ja alaiset	Hierarkkilineaarinen malli (Raudenbush & Byrk 2002)
Neves 2012	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Alaiset arvioi: Organisaation kyynisyys 5 kohtaa (Cognitive Organizational Cynicism</p> <p>Scale by Johnson and O'Leary-Kelly's (2003), koettu johtajan tuki 8 kohtaa (Eisenberger et al. (2002)) sekä affektiivista (tunnevaltaista) sitoutumista johtajaan (9 kohtaa by Becker and Kernan (2003))</p>	N = 274 johtaja-alaisdyadia	Konfirmatorinen faktorianalyysi, Chin neliötesti, bootstrap-menetelmä (Preacher ym. 2007)

Piccolo, Bardes; Mayer & Judge 2008	<p>Kyselytutkimus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation oikeudenmukaisuus: 9 kohtaa (Colquitt 2001) - LMX-7 - OCB 16 kohtaa (Leen & Allen 2002) - Vetäytyminen 3 kohtaa (Hom 1984) 	<p>N = 283 työntekijää. Lisäksi näistä 217 oli esimies, joka täytti oheiskyselyn</p>	<p>Konfirmatorinen faktorianalyysi</p> <p>The Steiger testi, slopes analysis, LISREL 8.72 (jöreskog & Sörbom, 1993)</p>
Pundt & Herrmann 2014	<p>Kahden aallon kyselytutkimus kuuden viikon viiveellä (online survey)</p> <p>Humour Styles Questionnaire (HSQ): 7-point Likert scale</p> <p>Identifioituminen johtajan kanssa: 5-point Likert scale</p> <p>LMX:n laatu: LMX-7</p>	<p>N = 152 alaista</p>	<p>Mplus 6.6, Bootstrap-menetelmä (Preacher and Hayes 2008)</p>
Rai 2009	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Alaisten käsitykset mielistelystä: MIBOS 24 kohtaa ((Kumar & Beyerlein 1991) 5 Likert</p> <p>LMX laatu: LMX-7 (Liden ym. 1993)</p>	<p>N = 164 alaista</p>	
Scandura & Pellegrini 2008	<p>Kyselytutkimus</p> <p>Johtaja-alaissuhteen laatu: LMX-7 mittari (Scandura & Graen 1984) 4-Likert</p> <p>Luottamus: 11 kohtaa (Lewicki, Bunker & Stevenson 1997) 5-Likert</p>	<p>N = 228 työntekijää (alaista)</p>	<p>Hierarkkinen regressioanalyysi</p>
Schaffer & Riordan 2013	<p>Kyselytutkimus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koettu syrjintä: (Sanchez and Brock 1996; Mena, Padilla & Maldonado 1987) - Koettu johtajan tuki: 8 kohtaa - LMX:n laatu: LMX-5 (Graen, Linden & Hoel 1982) - Johtajan miellyttävyys: 3 	<p>N = 1059 sekä johtajia että alaisia</p>	<p>Konfirmatorinen faktorianalyysi</p>

	kohtaa		
	- Yhteenkuuluvuus johtajan kanssa: 4 kohtaa		
	- Demografinen erilaisuus		
Schriesheim, Wu & Cooper 2011	Tutkimus 1: Kyselytutkimus LMX-7 ja SLMX-7 mittarien sisällön riittävydestä, jonka vastaamiseen meni noin 15min	Tutkimus 1: 48 vastaajaa (MBA opiskelijoita) Tutkimus 2: 135 johtaja-alaisdyadia.	Tutkimus 1: Ei-parametrinen analyysi (nonparametric analysis) (chi:n neliötesti ja binomitesti)
	Tutkimus 2: Kyselytutkimus LMX-7/SLMX-7 item content. Alaiset vastasi LMX-7 ja johtajat vastasi SLMX-7		Tutkimus 2: Bivariate Pearson correlations
Sparr & Sonnentag 2008	Pitkittäistutkimus, kaksi tiedonkeruuta puolen vuoden välein verkossa toteutetun itsearviointikyselyn muodossa: - Palautteen reiluus 4 kohtaa (Colquitt 2001) (ensimmäinen kysely) Puolen vuoden päästä: - LMX: LMX-7 (Graen & Uhl-Bien 1995; Schyns & Paul 2006) - Työhön liittyvä ahdistus ja masennus 3 kohtaa (Warr 1990) - Työtyytyväisyys (Kunin 1955) - Aikomus vaihtaa työpaikkaa (Menon 2001)	N = 99 alaista	Konfirmatorinen faktorianalyysi palautteen reiluuden arvioimisessa, Hypoteeseja testattiin hierarkkisella regressioanalyysillä.
Spitzmuller & Ilies 2010	Kyselytutkimus Johtajien itsearviointi autenttisuudesta 45 kohtaa. Alaisten arviointi johtajiensa transformationaalisen johtajuuden käyttäytymisestä 16 kohtaa, ihanteellinen vaikutus 8 kohtaa, yksilöllinen huomio 4	N = 91 johtajaa Lisäksi jokaista johtajaa kohden keskiarvallisesti 4,17 alaista	

	kohtaa		
Story, Youssef, Luthans, Barbuto & Bovaird 2013	24 kohtainen PsyCap asteikko: 6-portainen likert asteikko LMX:n laatu: LMX-7 muunnelma Klaussin ja Bassin (1982) fyysisen etäisyyden mitasta: 5-portainen likert-asteikko	N = 79 true leaders, 229 suoraa alaista (direct reports)	MSEM (see Bovaird 2007) Mplus version 6.1 (Múthen & Múthen 1998 – 2010)
Sun, Chow, Chiu & Pan 2012	Kyselytutkimus, jossa kolme aaltoa: - LMX:n laatu: LMX-7 mitta (Scandura & Graen,1984) - Outcome favorability 5 kohtaa - Procedural fairness 5 kohtaa (Moorman 1991) - OCB: 15 kohtaa (Lee & Allen 20002) - Affective organizational commitment 6 kohtaa (Meyer, Allen, and Smith, 1993). - Työtyytyväisyys 3 kohtaa (Kopelman, Greenhaus and Connolly 1983)	238 alaista ja heidän 42 esimiestä Kiinassa	Hierarkkinen lineaarinen mallintaminen, konfirmatorinen faktorianalyysi
Tangirala, Green & Ramanujam 2007	Kyselytutkimus: LMX, LLX: LMX-7 Organisaatioon identifioituminen: 5 kohtaa (Mael & ashforth 1992) POS: 5 kohtaa (Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa's 1986) Depersonalisaatio: Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson 1981) Kaksi erillistä 10 kohdan taulukkoa negatiivisen affektiivisuuden mittaamiseksi. Dispositionaalinen taipumus reagoida kielteisesti	N = 581 sairaanhoitajaa ja heidän 29 esimiestä	Rakenteellinen klusterointi, hierarkkinen regressioanalyysi

	tilanteessa - ja dispositionaalinen taipumus reagoida positiivisesti tilanteessa.		
Towler & Stuhlmacher 2013	Web-kysely: mm. Close Relations Inventory (Brennan et al., 1998) 7 kohtainen likertyyppinen asteikko, RDAS measure 6 kohtainen asteikko, 7 kohtainen LMX-7 mitta, 5 kohtainen työtyytyväisyysindeksi, ICAWS mitta 4 kohtainen asteikko	N = 209 työssä käyvä naista, joilla täysipäiväinen työ ja läheinen suhde	Structural equation modeling
Tordera, González-Romá & Peiró 2008	Kyselytutkimus: LMX:n laatu: LMX-7 (Scandura & Graen 1984) Ilmapiiriulottuvuudet (FOCUS): supportiivisuus, innovaatio, tavoitesuuntautuneisuus, sääntöihin suuntautuneisuus Rooliylikuormitus: 3 kohtaa (Camman, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979)	N = 383 työntekijää (alaista)	Hierarkkinen regressioanalyysi
Tse, Lawrence, Lam & Huang 2013	Kyselytutkimukset Tutkimus 1: Yksilötason mittaukset: - LMX:n samanlaisuus/erilaisuus LMX-7 - Social comparison orientation 11 kohtaa (Gibbons & Buunk 1999) - Sales performance Dyadisiet mittaukset: - Halveksunta 3 kohtaa - Käsitykset saadusta avusta Tutkimus 2: to directly measure the perceptual	Tutkimus 1: N = 408 dyadista suhdetta Kiinassa (128 yksilöä 31 työryhmässä) Tutkimus 2: N = 68 yksilöä (260 dyadista suhdetta) 17 tiimissä Kiinassa	Tutkimus 1: konfirmatorinen faktorianalyysi

	comparison of coworkers' LMX by directly asking employees to compare their LMX with the LMX of each of their respective coworkers in their work group		
Van Vianen, Shen & Chuang 2011	Kysely 1 alaisille: LMX, ohjaajan sitoutuminen, sitoutuminen, työntekijän PS fit käsitykset ja työntekijän PO fit käsitykset.	360 alaista, 165 johtajaa (yhteensä 360 johtaja-alaisdyadia)	Konfirmatorinen faktorianalyysi
	Kysely 2 johtajille: guanxin mittaus	Kiinassa	
Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009	Kyselytutkimus, joka mittasi organisaation oikeudenmukaisuutta Four-dimensional measure (Colquitt 2001), 5 Likert Kysely, joka mittasi organisaatioon identifioitumista sekä LMX:n laatua LMX-MDM 11 kohtainen mitta (Liden & Maslyn 1998) 5 Likert Organisatioon identifioituminen 5 kohtaa Johtajat arvioivat 6-10 alaisensa tehtävien suorituskyyä ja oppimiskäyttäytymistä Oppimiskäyttäytyminen 7 kohtaa, 5 Likert Työn suorituskyy 7 kohtaa, 5 Likert	N = 398 alaista ja 44 heidän välitöntä esimiestä	ICC (Bliese 2000), Hierarkkilineaarinen mallinnus (HLM; Raudenbush & Bryk, 2002)
Wang, Law & Chen 2008	Kyselytutkimus LMX: Kaikki kohdat mitattiin 5 portaisella Likertyyppisellä asteikolla. LMX-MDM: 12 kohtaa (Liden & Maslyn 1998), 4 kohtaa (Wang ym. 2001) Tehtäväsuorituskyy: 7 kohtaa	168 johtaja-alaisdyadia Kiinassa	maksimaalinen todennäköisyyden menettely LISREL 8.12 (Jöreskog & Sörborm 1993), structural equation modeling (SEM)

	Kontekstuaalinen suorituskyky: 15 kohtaa		
	Ylennettävyys: 4 kohtaa		
Weng 2013	Kyselytutkimus, oma johdolle, oma alaisille. Kontrollimuuttujat: LMX-7 Guanxin laatua mitattiin Lawin ym. 2000 kuudella kohdan asteikolla.	Taiwan N = 214 alaiset ja johtajat	Hierarkkislinaaarinen mallinnus
Yoon & Bono 2015	Kyselytutkimus Oma kysely johtajille, oma alaisille. Persoonallisuus: Suostuvuus ja ekstroverttius 12 kysymystä NEO-FFI mukaisesti 5 Liker LMX: LMX-7 mittari, 5 Liker Valta: johtajille koodattiin 1 ja alaisille 0 Kontrollimuuttujat: ikä, suhteen toimikausi, sukupuoli	142 johtajaa ja 509 alaista (321 johtajan raporttoimaa johtaja-alaisdyadia ja 372 alaisen raporttoimaa johtaja-alaisdyadia eli yhteensä 693. Kumpikin dyadin henkilö on siis arvioitu kahdesti, itse ja toisen osapuolen toimesta.)	kolmefaktorimalli (three factor model), regressionaalaanysi (polynominen regressio)
Yukl, O'Donnell & Taber 2008	Kyselytutkimus LMX-7 5 Liker Johtajan käyttäytyminen (Yukl 2002) Laadullinen menetelmä	N = 248 alaista	A hierarchical multiple regression analysis
Kangas 2013	Pitkittäissuuntainen yksittäinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin ja havainnoitiin johtajaa ja hänen alaisiaan noin vuoden ajan kolmessa vaiheessa: 1. Alaisten puolistrukturoitu haastattelu 2. Johtajan teemahaastattelu 3. Uudet haastattelut 8kk:n päästä, jossa	N = 20 (1 johtaja, 29 suoraa alaista)	Dataa analysoitiin hyödyntämällä abduktiivista logiikkaa, alustavat koodit oli määritelty Graenin ja Uhl-Bienin johtajuuden kehittymismallin mukaan (1995).

Kangas 2013	Pitkittäissuuntainen yksittäinen tapaustutkimus, jossa haastateltiin ja havainnoitiin johtajaa ja hänen alaisiaan noin vuoden ajan kolmessa vaiheessa:	N = 20 (1 johtaja, 29 suoraa alaista)	Dataa analysoitiin hyödyntämällä abduktiivista logiikkaa, alustavat koodit oli määritelty Graenin ja Uhl-Bienin johtajuuden kehittymismallin mukaan (1995).
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alaisten puolistrukturoitu haastattelu 2. Johtajan teemahaastattelu 3. Uudet haastattelut 8kk:n päästä, jossa johtaja ja yhdeksän alaista 		
Wallis, Yammarino & Feyerherm 2011	22 haastattelua, joissa 23 avointa kysymystä. Johtajille oma, alaisille oma.	11 johtaja-alaisdyadia (11 alaista, 6 johtajaa)	QSR NUD*IST version 4.0. Jokainen auki kirjoitettu haastattelu koodattiin käyttämällä kuutta transformationaalisen johtajuuden käyttäytymistä (Podsakoff ym. 1990)
Monimenetelmäinen			
Omilion-Hodges & Baker 2017	Tutkimus 1: Kaksi avointa kysymystä: johtajan negatiivinen vuorovaikutus ja positiivinen vuorovaikutus	Tutkimus 1: 119 alaista	Tutkimus 1: A word-based analysis
	Tutkimus 2: Laadullinen puolistrukturoitu haastattelu johtajien ja alaisten eletyistä kokemuksista	Tutkimus 2: 17 manageria, 20 alaista	Tutkimus 2:
	Tutkimus 3: johtajan myönteinen vuorovaikutus 24 kohtaa, johtajan kielteinen vuorovaikutus 24 kohtaa 7 Likert	Tutkimus 3: N = 382	Tutkimus 3: Konfirmatorinen faktorianalyysi
	LMX-7 johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen arviointi		
Stock & Genisyürek 2012	Tutkimus 1: Laadullinen tutkimus, empiirinen todentaminen:	Tutkimus 1: 23 ekspatriaattijohtajaa	Tutkimus 1: data-analyysi iteratiivisella tavalla (avoin koodaus yhteisten