
Hilpi Kangas

Esihenkilö-alaisuhteet haastavissa konteksteissa

Työelämän murros johtajuuden murroksen taustalla

Vuonna 2020 puhjennut koronapandemia on muuttanut lyhyessä ajassa työelämää, siihen liittyviä ympäristöjä sekä esihenkilöiden ja alaisten välistä toimintaa. Erityisesti asiantuntijoita on koskettanut siirtyminen etätyöskentelyyn ja virtuaalisiin toimintaympäristöihin. Työelämä on kuitenkin ollut murroksessa jo ennen koronapandemiaa. Liiketoimintaympäristöt ovat muuttuvia ja dynaamisia, yhä useammin myös virtuaalisia, mikä vaikuttaa voimakkaasti työelämään ja työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Tämän lisäksi niin esihenkilöt kuin alaiset saattavat vaihtaa työpaikkoja, rooleja ja vastuita tiheästi organisaatioiden sisällä ja niiden välillä (Manderscheid & Harrower 2016). Globalisaatio, digitalisaatio ja muut työelämää koskettavat muutokset ajavat meidät toimimaan fyysisesti etäällä työkavereistamme, esihenkilöistämme ja alaisistamme. Siten ne tuottavat myös kompleksisuutta kahdenvälisen työsuhteiden tasolle. Yksi tärkeimmistä organisatorisista työsuhteista on esihenkilön ja alaisen välinen suhde, jonka on usein sanottu olevan johtajuuden perusta. Toimivan esihenkilö-alaisuhteen nähdään lisäävän työhyvinvointia monilla sen alueilla (Gertner & Day 1997). On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että myös nämä työsuhteet tapahtuvat vaihtelevissa toimintaympäristöissä, muuttuvissa tilanteissa ja hajanaisissa organisaatioissa, niitä ympäröivien sosiaalisten verkostojen osana. Näin ollen esihenkilö-alaisuhteita ja johtajuutta tulisi tarkastella kontekstuaalisuuden näkökulmasta – osana ympäröivää maailmaa (Liden ym. 2016; Oc 2018).

Väitöskirjassani (Kangas 2020) tarkastelen johtajuuden kontekstuaalisuutta hyödyntämällä Leader-Member Exchange (LMX) -teoriaa. LMX-suhteella tarkoitetaan esihenkilön ja alaisen välistä uniikkia suhdetta, joka vaihtelee esihenkilön ja jokaisen tämän alaisen välillä niin laadultaan kuin ominaisuuksiltaan (Graen & Uhl-Bien 1995; Liden & Graen 1980). LMX-suhteet ovat vuorovaikutteisia ja vastavuoroisia, ja ne jaotellaan usein niiden laadun mukaan. Laadultaan hyvät suhteet ovat luonteeltaan henkilökohtaisia, ne sisältävät laajasti erilaista vuorovaikutusta, luottamusta, välittämistä ja velvollisuuden tuntoa. (Dulebohn ym. 2012; Gertner & Day 1997.) Tarkastelen johtajuuden kontekstuaalisuutta kolmesta näkökulmasta: 1) LMX-suhteiden ja uuden esihenkilön roolin kehittyminen tilanteessa, jossa esihenkilö saapuu organisaatioon uutena osapuolena, 2) kielteiset tapahtumat LMX-suhteissa käsittäen luottamuksen rikkoutumisen esihenkilön ja alaisen välillä, sekä 3) kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuvat LMX-suhteet, joita voidaan määritellä usein myös osapuolten välisen fyysisen etäisyyden näkökulmasta. Käytin tutkimuksessani monimenetelmäistä lähestymistapaa sekä laadullista ja määrällistä aineistoa. Laadullinen tutkimusaineisto koostui pitkittäisen tapaustutkimuksen aikana (Kangas 2013) kerätyistä haastatteluista sekä kyselylomakkeen avovastauksista (Kangas 2021). Ne analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Määrällinen aineisto kerättiin kansainvälistä työtä tekevilta vastaajilta kyselyllä ja analysoitiin lineaarisilla ja kurvilineaarisilla regressioanalyysimenetelmillä (Mäkelä ym. 2019).

Esihenkilö-alaisuhteiden ja johtajuuden kontekstisidonnaisuus

Kontekstuaalisuus sinänsä ei ole uutta johtajuuden kentässä; aiemmin on tarkasteltu esimerkiksi tiettyyn tilanteeseen parhaiten sopivaa johtajuustyyliä tai -piirteitä (Fiedler & Garcia 1978). Viime aikoina mielenkiinto on kuitenkin ohjautunut tarkastelemaan johtajuutta sulautettuna ympäröivään kontekstiin ja tämän ympäröivän kontekstin vaikutusta esimerkiksi esihenkilö-alaisuhteiden kehittymiseen (Liden ym. 2016). Väitöskirjatutkimukseni tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että LMX-suhteet, ja niiden kautta johtajuus, tulee nähdä kontekstisidonnaisina. Uuden henkilön saapuminen organisaatioon luo erityisen kontekstin suhteiden kehitty-

miselle, mutta tätä kontekstia on tarkasteltu vain työntekijäasemaan saapuvan uuden jäsenen näkökulmasta (esim. Zheng ym. 2016). Tutkimukseni mukaan kontekstuaalisuus näkyy kuitenkin erityisesti uuden esihenkilön saapuessa organisaatioon, jossa hänen täytyy uuden roolinsa, organisaation virallisen puolen ja toimintatapojen lisäksi ottaa haltuun organisaation epävirallinen puoli ja luoda henkilökohtaisia suhteita kollegoihinsa, omaan esihenkilöönsä sekä uuteen tiiminsä (Kangas 2013). Tämän lisäksi uudelta esihenkilöltä odotetaan usein muutoksen läpiviemistä ja toiminnan kriittistä tarkastelua. Väitöskirjani löydökset osoittavat, että esihenkilöalaisyhteiden kautta esihenkilö loi tärkeitä, henkilökohtaisia linkkejä organisaatioon ja kykeni kehittämään omaa rooliaan ja toimintaansa organisaatiossa (Kangas 2020). Perinteinen näkemys LMX-suhteista on, että ne kehittyvät verrattain nopeasti (Bauer & Green 1996). Havaitsin kuitenkin, että tilanteessa, jossa organisaation uusi jäsen oli esihenkilö, hän saattoi lähes vuoden organisaatiossa olon jälkeenkin kokea suhteensa tiiminsä jäsenten kanssa olevan vielä osittain kehitysvaiheessa.

Kriittiset tapahtumat esihenkilö-alaisyhteissa

Sen lisäksi, että LMX-suhteiden on nähty kehittyvän nopeasti, niiden on väitetty säilyvän melko muuttumattomina (esim. Bauer & Green 1996). Todellisuudessa tiedämme hyvin vähän LMX-suhteiden kehitymisestä alkuvaiheen jälkeen. Suhteiden kehittymistä tarkastelevat tutkimukset ovat pohjautuneet melko lyhyellä aikavälillä kerättyihin aineistoihin, joten sitä, mitä suhteissa tapahtuu tämän jälkeen, tai mitkä tekijät vaikuttavat niiden päättymiseen, on tutkittu vähän. LMX-suhteet tulisikin nähdä dynaamisina, huomioiden samalla, että ne harvoin tapahtuvat tyhjiössä. LMX-suhteiden kehittymiseen, ylläpitoon ja päättymiseen vaikuttaa aina myös ympäröivä toimintaympäristö ja sen erikoispiirteet. (Cropanzano ym. 2017; Day 2014.) Näitä näkökulmia tarkastelin esihenkilö-alaisyhteissa tapahtuvien kriittisten tapahtumien kautta. Näissä tapahtumissa alaiset kokivat, että heidän kahdenvälisiä suhteita, niiden vuorovaikutusta ja vaihdantaa tai esihenkilön roolia koskevat odotuksena tai toiveensa olivat rikkoutuneet. Tämänkaltainen tilanteen luoma konteksti johti luottamuksen rikkoutumiseen, ja joissain tapauksissa jopa suhteen päättymiseen. Suhteet tulisikin nähdä osana toisiaan seuraavia vuorovaikutus- ja vaihdantatapahtumia, joiden kautta suhteet kehittyvät. Näiden prosessien

myötä osapuolet arvioivat suhteita ja niiden laatua sekä odotuksiaan suhteessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (esim. Hofmans ym. 2019).

LMX-suhteet kansainvälisessä ympäristössä

Väitöskirjassani tarkastelen LMX-suhteita myös kansainvälisen työn kontekstissa, jossa oleellista on fyysinen etäisyys (Antonakis & Atwater 2002) ja joka on vähemmän tutkittu alue LMX-teoriassa (Pellegrini 2016). Kansainväliselle toimintaympäristölle on ominaista liikkuvuus sekä usein fyysinen etäisyys esihenkilön ja tämän alaisen välillä (Zander ym. 2012). Toimiva esihenkilö-alaissuhde voidaan nähdä keskeisenä työhön liittyvänä resurssina, ja fyysinen etäisyys osapuolten välillä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa alaisen mahdollisuus saada esimerkiksi ajantasaista tietoa ja henkilökohtaista tukea on uhattuna (Nurmi 2010; 2011). Väitöskirjatutkimukseni tulokset vahvistavatkin näkemystä siitä, että laadultaan hyvät LMX-suhteet ovat tärkeitä resursseja myös kansainvälisen työn kontekstissa. Mielenkiintoista kuitenkin on, että ne alaiset, joilla oli laadultaan heikompi suhde esihenkilöönsä, voivat paremmin, kun fyysinen etäisyys heidän välillään oli suurempaa tai pitkäkestoisempää. Ne alaiset, joiden suhde oli laadultaan parempi, kärsivät enemmän siitä, että joutuivat olemaan fyysisesti etäällä esihenkilöstään. Tämä löydös vahvistaa ajatusta esihenkilö-alaisuuden kontekstuaalisuudesta; joissain konteksteissa tai tilanteissa korkealaatuinen suhde voikin toimia alaista kuormittavana (Kangas 2020).

Johtajuuden tukeminen uudenaikaisissa tilanteissa ja konteksteissa

Väitöskirjatutkimukseni vahvistaa näkemystä, että LMX-suhteet, ja niiden kautta johtajuus, tulee nähdä kontekstisidonnaisina. Johtajuuden murroksessa esihenkilöt kokevat työssään monia haasteita. Vaihtuvat roolit, kasvavat vaatimukset ja odotukset sekä fyysisesti hajautuneet toimintaympäristöt ovat niistä yksittäisiä mutta oleellisia esimerkkejä. Tästä syystä johtajuus tulisi nyt ja tulevaisuudessa nähdä aidosti esihenkilön ja alaisen välisenä kahdensuuntaisena vuorovaikutusprosessina,

jonka eri vaiheisiin vaikuttavat niin suhteen sisäiset tekijät kuin sitä ympäröivä fyysinen ja sosiaalinen konteksti. Organisaatioissa tulisikin tunnistaa ja ymmärtää niitä toimintaympäristöjä ja tilanteita, joissa esihenkilö-alaissuhteet kehittyvät ja tapahtuvat. Niin esihenkilöitä kuin alaisiakin täytyisi tukea toimivien suhteiden kehittämisessä sekä hedelmällisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistämässä. Tärkeää olisi kuunnella osapuolten omia odotuksia ja toiveita sekä tarjota aitoja mahdollisuuksia kommunikoida myös haastavissa tilanteissa – tai varsinkin niissä.

Hilpi Kankaan johtamisen alan väitöskirja Contextualizing leadership. An examination of Leader-Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work tarkastettiin Vaasan yliopistossa 23.10.2020. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>.

Kirjoittaja

Hilpi Kangas

KTT, yliopisto-opettaja, Vaasan yliopisto
sähköposti: hilpi.kangas@univaasa.fi

Kirjallisuus

- Antonakis, J. & Atwater, L.** (2002) Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13 (6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Bauer, T. N. & Green, S. G.** (1996) Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 39 (6), 1538–1567. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/257068>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. & Weiss, H.** (2017) Affective events and the development of leader – Member exchange. *Academy of Management Review* 42 (2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Day, D. V.** (2014) Time and leadership. Teoksessa A. J. Shipp & Y. Fried (toim.) *Time and work, Volume 2: How time impacts groups, organizations and methodological choices*. Lontoo: Psychology Press, 192.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012)** A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management* 38 (6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. (1978)** *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Gertner, C. R. & Day, D. V. (1997)** Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827–844.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995)** Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Hofmans, J., Solinger, O. N., Choi, W. & Judge, T. A. (2019)** Capturing the dynamics of leader – follower interactions: Stalemates and future theoretical progress. *Journal of Organizational Behavior* 40 (3), 382–385. <https://doi.org/10.1002/job.2317>
- Kangas, H. (2013)** The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International* 16 (5), 575–589. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825438>
- Kangas, H. (2020)** Contextualizing leadership: An examination of Leader-Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work *Acta Wasaensia*, 449. Vaasa: Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>
- Kangas, H. (2021)** Spanning leader-subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader-member exchange breaches. *Leadership* 17 (2), 173–190. <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>
- Liden, R. C., Anand, S. & Vidyanthi, P. (2016)** Dyadic relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1), 139–166. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062452>
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980)** Generalizability of the Vertical Dyad Linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23 (3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>

- Mäkelä, L., Kangas, H. & Suutari, V.** (2019) Satisfaction with an expatriate job: The role of physical and functional distance between expatriate and supervisor. *Journal of Global Mobility* 7 (3), 255–268. <https://doi.org/10.1108/JGM-04-2019-0025>
- Manderscheid, S. & Harrower, N. L.** (2016) A qualitative study of leader transition and polarities. *Advances in Developing Human Resources* 18 (3), 390–408. <https://doi.org/10.1177/1523422316645888>
- Nurmi, N.** (2010) Work stressors related to geographic distance and electronic dependence in virtual teams. *International Journal of Business and Systems Research* 4 (3), 311–329. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2010.032953>
- Nurmi, N.** (2011) Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and Health* 27 (2), 123–143. <https://doi.org/10.1002/smi.1327>
- Oc, B.** (2018) Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly* 29 (1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Pellegrini, E. K.** (2016) Relational leadership through the lens of international LMX research. Teoksessa T. N. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The Oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press, 351–379.
- Zander, L., Mockaitis, A. I. & Butler, C. L.** (2012) Leading global teams. *Journal of World Business* 47 (4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>
- Zheng, D., Wu, H., Eisenberger, R., Shore, L. M., Tetrick, L. E. & Buffardi, L. C.** (2016) Newcomer leader-member exchange: The contribution of anticipated organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (4), 834–855. <https://doi.org/10.1111/joop.12157>