



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Korkealaatuisten LMX-suhteiden mahdollisuudet ja haasteet tiimin johtamisessa

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Henna Mattila

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

21.12.2024

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Henna Mattila

Otsikko: Korkealaatuisten LMX-suhteiden mahdollisuudet ja haasteet tiimin johtamisessa

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 36 sivua

Päivämäärä: 21.12.2024

Lähiesihenkilön rooli isossa, asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa on hyvin moniulotteinen johtuen erityisesti roolin asemasta ylemmän johdon ja asiakasrajapinnan työntekijöiden välissä. Tämä väliportaana asema antaa lähiesihenkilöille toisaalta ainutlaatuisia mahdollisuuksia mutta myös haasteita. LMX, eli Leader-Member Exchange viittaa johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen sekä siinä esiintyvään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. LMX-teoria käsittelee monia keskeisiä asioita erityisesti yksilön, mutta myös tiimin ja koko organisaation menestymisen kannalta. Teoria korostaa, että suhteet johtajan ja alaisten välillä vaihtelevat laadultaan matalasta korkeaan. Erityisesti korkealaatuisia LMX-suhteita tarkastelemalla voidaan erottaa tekijöitä, jotka edesauttavat työntekijää saavuttamaan hänelle asetettuja tavoitteita. Näitä tekijöitä, sekä vastakohtaisesti myös korkealaatuisten LMX-suhteiden tuomia haasteita tunnistamalla, voi lähiesihenkilö saada työhönsä menestyksen kannalta arvokkaita työkaluja. Näin ollen tutkielman tutkimuskysymys on: Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita korkealaatuilla LMX-suhteilla on tiimin johtamisessa?

Tutkimusmetodin tutkielmassa on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, ja tämän metodin avulla tavoitteena oli luoda tutkielman aiheesta kattava käsitys. Tutkimuksen mukaan lähiesihenkilön väliportaana asema tuo johtajan työhön monia ainutlaatuisia piirteitä, sillä lähiesihenkilöt ovat sekä vastuussa organisaation arvojen ja strategian jalkauttamisesta mutta myös tiimin operatiivisesta johtamisesta. Roolissa korostuvat muun muassa vuorovaikutustaitojen ja välittömän reagoinnin tärkeys. Asema ylemmän johdon ja asiakasrajapinnassa työskentelevien alaisten välissä luo toimenkuvaan myös haasteita, esimerkiksi erilaisten yksilöiden, tiimin ja organisaation tavoitteiden ja työhyvinvoinnin välissä tasapainottelussa. Tutkielmassa selvisi, että korkealaatuilla LMX-suhteilla on tiimin johtamisessa useita hyödyntämismahdollisuuksia. Niiden kautta voidaan muun muassa saada työntekijöiden motivaatiota kasvatettua ja sitoutumista sekä luottamusta vahvistettua. Niistä on hyötyä myös yksilöllisen tuen tarjoamisessa sekä yksilön lisäksi myös tiimin suorituskyvyn parantamisessa.

Tutkielmassa kuitenkin havaittiin, että positiivisten vaikutusten lisäksi korkealaatuiset LMX-suhteet voivat luoda myös haasteita, jotka koskevat sekä suhteen osapuolia mutta myös kollektiivisesti koko tiimiä. Haasteita voivat luoda erityisesti työntekijöiden vaihtuvuus, yksilöllisen kohtelun seurauksena ilmenevät tasa-arvo-ongelmat sekä LMX-suhteen luottamuksen haavoittuvuus. Lisäksi korkealaatuisten LMX-suhteiden havaittiin lisäävän johtajien delegointia, ja näin ollen kasvattavan suhteessa olevan alaisen vastuuta, mikä taas voi johtaa alaisen liialliseen vastuuntuntoon ja työhyvinvoinnin heikkenemiseen.

Johtopäätösten mukaan voidaan todeta, että korkealaatuilla LMX-suhteilla on sekä suhteen osapuolille että koko tiimille paljon annettavaa, mutta samalla ne voivat aiheuttaa haasteita. Hyötyjen sekä haasteiden muodostuminen on monimutkaista, sillä kaiken keskiössä on kahden ihmisen välinen suhde. Suhteen muodostuminen ja muuttuminen ovat monimutkaisia tapahtumasarjoja, ja mikäli esihenkilö haluaa pystyä hyödyntämään korkealaatuisia LMX-suhteita tiiminjohtamisen tukena, tulee hänellä olla syvälinen teoreettinen ymmärrys aiheesta. Lisäksi hänen tulee pystyä arvioimaan jo olemassa olevia ja potentiaalisia LMX-suhteita jatkuvasti, ja hyödyntämään tätä tietoa itsereflektionsa tukena.

Avainsanat: LMX-teoria, korkealaatuinen LMX-suhde, lähiesihenkilö, asiakaspalvelukeskeinen organisaatio

Opinnäytteessäni käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

OpenAI, GPT-4o:

Käyttötarkoitus ja osio, jossa työkalua käytettiin:

Käsikirjoituksen rakenteen jäsentely

Tutkielman aihepiirin tarkentamista ja rajaamista koskeva pohdinta

Lähdeaineiston lukemisen yhteydessä suomentamisessa avustaminen

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen aihepiiri ja taustat	6
1.2	Tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimusmetodi ja tutkimuksen rakenne	8
2	Lähiesihenkilön rooli	10
2.1	Yleistä	10
2.2	Haasteita	11
2.3	Asiakaspalvelukeskeisen organisaation lähiesihenkilöt	12
3	Korkealaatuisten LMX-suhteiden mahdollisuudet	14
3.1	Miksi juuri LMX-teoria ja korkealaatuiset LMX-suhteet?	14
3.2	Motivointi ja sitouttaminen	16
3.3	Luottamus	17
3.4	Yksilöllinen tuki	18
3.5	Tiimin ja sen jäsenten suorituskyky	19
4	Korkealaatuisten LMX-suhteiden haasteet	22
4.1	Esihenkilön vaihtuminen	22
4.2	Yksilöllisten suhteiden ongelmakohdat tasa-arvon kannalta	23
4.3	Vaatimusten kasvu korkealaatuisissa LMX-suhteissa	25
4.4	Luottamuksen haavoittuvuus	27
5	Päätelmät ja yhteenveto	29
5.1	Keskeiset havainnot ja johtopäätökset	29
5.2	Jatkotutkimukset	31
	Lähteet	33

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja taustat

LMX, eli Leader-Member Exchange, tarkoittaa johtajan ja alaisen välistä suhdetta, ja siinä esiintyvää dynamiikkaa, jonka keskiössä on se, kuinka laadukasta ja tasapainoista johtajan ja alaisen vuorovaikutus ja yhteistyö heidän suhteessaan on. Johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin keskittyvä LMX-teoria korostaa, että johtajat eivät kohtele kaikkia alaisiaan samalla tavalla, vaan suhteet alaisen ja johtajan välillä vaihtelevat laadultaan matalasta korkeaan, eli johtajat muodostavat eritasoisia suhteita eri alaistensa kanssa. LMX-teoria painottaakin, että LMX-suhteiden eroilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja organisaatiossa etenemiseen sekä siihen, miten heitä kohdellaan. (Sparrowe & Liden 1997, 522–524.) Teoria on saanut kannatusta myös sen kyvystä selittää johtajan ja alaisten välisten suhteiden laadun vaikutusta työilmapiiriin (Diebig ym. 2024, 3–6).

Suhteen laatu riippuu siinä tapahtuvasta resurssien vaihdosta. Resurssit voivat pitää sisällään suhteen osapuolten toisilleen osoittamaa empatiaa, ymmärrystä sekä arvostusta. Lisäksi niihin voi sisältyä esimerkiksi johtajan alaiselle tarjoamia konkreettisia mahdollisuuksia, jotka auttavat alaista oman osaamisensa kehittämisessä ja urallaan etenemisessä. (Sparrowe & Liden 1997, 522–524.) Matalalaatuiset LMX-suhteet ovat pääosin transaktionaalisia ja melko muodollisia, perustuen työroolin vaatimaan vuorovaikutukseen. Korkealaatuiset LMX-suhteet sen sijaan perustuvat luottamukseen, ja vastavuoroisuuteen niin kunnioituksen kuin vuorovaikutuksenkin suhteen. (Diebig ym. 2024, 4.) Korkealaatuinen suhde muodostuu dynaamisesti kummankin suhteen osapuolen arvioinnin, panostuksen ja luottamuksen kehittymisen myötä. Erityisesti luottamuksen ja kunnioituksen, psykologisen turvallisuuden sekä vastavuoroisten resurssien vaihdon on todettu olevan merkittäviä tekijöitä korkealaatuisen suhteen muodostumisessa. (Zhao ym. 2022, 4694–4696.)

Lähiesihenkilöiden rooli asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden sekä keskijohdon ja ylemmän johdon välillä on erityinen monista syistä. Niin sanottu väliportaan asema tuo lähiesihenkilön toimenkuvaan niin ainutlaatuisia mahdollisuuksia kuin myös erityisiä ongelmakohtia. Lähiesihenkilöt ovat avainasemassa esimerkiksi, kun puhutaan organisaation strategian jalkauttamisesta, sillä he ovat ensisijaisesti vastuussa työntekijöiden toiminnasta, ja esimerkiksi siitä, miten hyvin he suoriutuvat erilaisten tavoitteiden saavuttamisessa päivittäisessä työarjessa. Haasteellisen lähiesihenkilön työstä tekeekin se, että heidän pitäisi pystyä olemaan välikätenä, viestijänä ja toimeenpanijana läpi koko organisaation, työntekijöistä ylimpään johtoon. (MacNeil 2003, 294.)

Nykypäivänä organisaatioiden toimintaa ohjaa monipuolinen joukko erilaisia tavoitteita. Tämä johdtaa tilanteeseen, jossa johtajat ja esihenkilöt kohtaavat työssään moniulotteisia ja toisinaan jopa ristiriitaisia paineita. Erityisen haastavia tilanteita esihenkilöille muodostuu organisaatioissa, joissa myynti ei ole organisaation pääliiketoimintaa, mutta siitä huolimatta myynnilliset tavoitteet ohjaavat organisaation ja sen työntekijöiden toimintaa merkittävästi. Esimerkiksi vakuutusyhtiöissä ja pankeissa asiakastytyväisyyden ja sen takana olevan asiakaspalvelun ylläpitämisen ja kehittämisen on perinteisesti koettu olevan liiketoiminnan ytimessä, mutta kuitenkin erityisesti viime vuosina paineet tarjota entistä laajempia palveluita sekä lisätä myyntiä ovat kasvaneet (Román 2003, 2–3). Tämä on luonut tiiminvetäjille ja esihenkilöille ongelman: Kuinka tasapainottaa organisaation asettamat myyntitavoitteet samalla kuitenkin säilyttäen asiakastytyväisyyden korkealla tasolla?

Esimerkiksi pankeissa myyntitavoitteet vaikuttavat silti voimakkaasti useiden organisaation tiimien toimintaan, vaikka asiakassuhteiden hoitamisen, taloudellisen turvallisuuden ja neuvonnan ajatellaan olevan liiketoiminnan keskiössä. Täysin nämä tekijät eivät toki sulje toisiaan pois, mutta tämänkaltaisessa asiakaspalvelutyössä tiimien vetäjien voi olla haastavaa löytää tasapaino aidosti asiakaskeskeisen palvelun sekä yksilöiden ja tiimien myynnillisten tavoitteiden välillä. Näin ollen organisaatiossa saattaa syntyä konfliktitilanteita työntekijöiden roolien ja prioriteettien lisäksi myös johtajien, kuten tiiminvetäjien prioriteeteissa. Myynnilliset tavoitteet voivat luoda, ja mitä todennäköisimmin luovatkin paineita, jotka saattavat niin edelleen vaikeuttaa asiakassuhteiden laadukasta hoitoa, vaikka asiakastytyväisyys olikin yksi organisaatiossa käytetyistä onnistumisen mittareista.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseni on ”Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita korkealaatuisilla LMX-suhteilla on tiimin johtamisessa?”. Näin ollen kirjallisuuskatsaukseni tavoitteena on tutkia, miten organisaation tiimissä voidaan korkealaatuisia LMX-suhteita hyödyntää, ja mitä haasteita ne voivat aiheuttaa. Tavoitteenani on tutkia juuri korkealaatuisia LMX-suhteita ja niiden vaikutuksia, koska tämä näkökulma tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan muun muassa tasa-arvokysymysten sekä LMX-suhteiden luottamuksen syvällisempään tarkasteluun.

Pyrkimyksenä on keskittyä tarkastelemaan hyödyntämismahdollisuuksia erityisesti tiiminvetäjien, eli lähiesihenkilöiden näkökulmasta, sillä he ovat väliportaan roolissaan ideaalissa asemassa, jalkauttaessaan organisaation strategisia tavoitteita tiimin työntekijöiden arjen työhön. Lisäksi vuorovaikutus eri tahoihin on lähiesihenkilön roolin yksi keskeisimmistä piirteistä, sillä he ovat jatkuvasti yhteydessä niin ylemmän johdon kuin tiimin työntekijöidenkin kanssa (Teague & Roche 2012,

236). Johtajuus laajemmin, kuten esimerkiksi ylemmän johdon näkökulma aiheeseen on rajattu tutkielmastani pois.

Aiheen laaja-alaisen käsittelyn varmistamiseksi sivutaan tutkielmassa LMX-suhteiden vaikutuksia myös tiimiin kokonaisuutena, ja sen kautta koko organisaation suorituskykyyn. Oletuksena on, että korkealaatuiset LMX-suhteet voisivat olla avuksi tässä lähiesihenkilön työtehtävässä, mutta tutkielmassa tavoitteena on lisäksi tarkastella voiko näissä suhteissa olla yksilön ja tiimin tehokkuuden kannalta myös haasteita. Tavoitteenani on korkealaatuisten LMX-suhteiden taustalla painottaa tutkielmani asiakaspalvelukeskeisiin organisaatioihin niissä esiintyvien monipuolisten tavoitteiden vuoksi.

Myös oma kokemukseni työelämästä puoltaa tutkimuskysymykseni relevanttiutta, sillä olen kohdannut asiakaspalvelukeskeisissä organisaatioissa laajalti laadultaan ja painotuksiltaan erilaisia johtamistyyliä. Olen ollut osallisena, sekä nähnyt ympärilläni muiden tiimin jäsenten olevan kattavasti laadultaan erilaisissa LMX-suhteissa. Näiden havaintojen vuoksi päätin, että haluan tutkielmassani syventyä tarkastelemaan johtajien ja johdettavien vuorovaikutussuhteita ja niiden vaikutuksia tarkemmin. LMX-suhteiden lisäksi olen asiakaspalvelukeskeisissä organisaatioissa kohdannut myös hyvin eri tyyllisiä johtamistapoja tavoitteiden saavuttamiseksi, ja löytänyt itseni tilanteista, joissa olen kokenut jopa ristiriitaisuutta asiakkaan toiveiden ja organisaation tuloksellisten tavoitteiden välissä.

Halusin ottaa tätä asiakastytyväisyyden ja asiakassuhteiden ylläpidon sekä kehittämisen ja myynnillisten tavoitteiden välistä tasapainottelua mukaan tutkielmaani, varsinaisen tutkimusongelmani tarkastelun taustalle, sillä LMX-teoriolla on todettu olevia merkittäviä piirteitä myös tiimin ja yksilön suoriutumisen näkökulmasta (Graen & Uhl-Bien, 1995), ja sen vuoksi tämä näkökulma täydentää korkealaatuisten LMX-suhteiden tutkimista tarkoituksenmukaisesti. Tutkielman tavoitteena on siis tutkia, onko korkealaatuissa LMX-suhteissa ominaisuuksia, joita esihenkilö voi mahdollisesti hyödyntää johtamisen tukena auttaessaan tiiminsä työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet samalla ylläpitäen asiakastytyväisyyttä.

1.3 Tutkimusmetodi ja tutkimuksen rakenne

Tutkielman tutkimusmetodi on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuoda esille asiakokonaisuuden kokonaiskuva, kehittää ja arvioida aiheesta olemassa olevaa teoriaa sekä pyrkiä tunnistamaan ongelmia. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös tuoda esille tietyn teorian kehittymistä ajan kuluessa. (Salminen 2011, 3). Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käyte-

tään aineistoja laajalti ilman rajaavia metodisia sääntöjä, ja sen avulla pystytään kuvaamaan laajalaisesti tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen sekä tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Katsauksen avulla saadaan tuotettua laadullinen ja kuvaileva vastaus tutkimuskysymykseen. (Kangasniemi ym. 2013, 291).

Luvussa 2 syvennyttään tarkemmin tutkimuksen kontekstiin. Siinä tarkastellaan organisaatioiden lähiesihenkilöiden ja tiimin vetäjien roolien erityispiirteitä, sekä haasteita, jotka ovat näissä rooleissa läsnä. Tuodaan tarkasteluun myös palvelusektorin organisaatioiden näkökulma, ja se, mitä erityisesti tiimin vetäjien tulee huomioida asiakaspalvelukeskeisissä organisaatioissa, joissa yksilöillä on kattavasti erilaisia suoriutumistavoitteita.

Luvussa 3 esitellään tarkemmin LMX-teoriaa ja korkealaatuisia LMX-suhteita, ja sitä miksi tässä tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan tiimin johtamista juuri niiden näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan minkälaisia hyödyntämismahdollisuuksia korkealaatuisilla LMX-suhteilla on yksilön sekä tiimin tavoitteiden saavuttamisessa. Hyödyntämismahdollisuuksia tarkastellaan erityisesti motivoinnin ja sitouttamisen, luottamuksen, yksilöllisen tuen sekä suorituskyvyn perspektiiveistä. Kusakin alaluvussa havaintojen taustalla kulkee pohdinta asiakaspalvelukeskeiselle organisaatiolle tyypillisestä tavoitteiden monipuolisuudesta.

Luvussa 4 tarkastellaan, minkälaisia haasteita korkealaatuiset LMX-suhteet voivat aiheuttaa. Haasteita esitellään sekä suhteen osapuolten eli esihenkilön ja alaisen näkökulmista mutta myös koko tiimin suoriutumisen kannalta. Haasteiden tarkastelussa painotetaan aihepiirejä työntekijöiden vaihtuvuuteen, tasa-arvoon, vaatimusten liialliseen kasvuun sekä luottamuksen haavoittuvuuteen. Analysoinnin taustalla pohditaan millaisia yhtymäkohtia kullakin haasteella on työssä olevien erilaisten tavoitteiden kanssa tasapainotteluun. Lopuksi luvussa 5 kootaan yhteen kirjallisuuskatsauksen avulla havaitut johtopäätökset, ja pohditaan minkälaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen aihepiirissä voisi olla.

2 Lähiesihenkilön rooli

2.1 Yleistä

Lähiesihenkilöllä tarkoitetaan organisaation henkilöä, joka on suoraan vastuussa työntekijöidensä tukemisesta, kehityksestä ja ohjaamisesta. Lähiesihenkilön työ poikkeaa usealla tavalla muista johtamisrooleista, sillä lähiesihenkilö työskentelee organisaatiossa kaikista lähimmästä kontaktissa alaisten kanssa ja on yleensä päivittäin vuorovaikutuksessa heidän kanssaan, ja ohjaa heidän toimintaansa. (MacNeil 2003, 294.) Lähiesihenkilön roolista tekee moniulotteisen se, että nämä henkilöt ovat vastuussa sekä tiimin johtamisesta että toimivat välikätenä työntekijöiden ja organisaation ylemmän johdon välillä. Tämä väliportaan asema luo lähiesihenkilöiden työhön monenlaisia ainutlaatuisia piirteitä, joista monet ovat keskeisessä asemassa tiimin, ja sitä kautta organisaation menestyksen kannalta. (Wai-Kwong ym. 2001, 1325.)

Lähiesihenkilöillä on poikkeuksellisen tiivis yhteistyösuhde alaistensa kanssa. Suhde muodostuu päivittäisestä vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa, sillä lähiesihenkilö on jatkuvasti mukana ohjaamassa ja tukemassa työntekijöitä työssään, sekä varmistamassa, että työn tavoitteet saavutetaan. Lähiesihenkilön rooliin kuuluu myös nopeiden operatiivisten päätösten teko ja erilaisten päivittäisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Näissä työtehtävissä tiivis yhteistyösuhde ja säännöllinen vuorovaikutus alaisten kanssa auttaa esihenkilöä suoriutumaan paremmin. (Teague & Roche 2012, 236.)

Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa lähiesihenkilön työssä, sillä lähiesihenkilön tulee pystyä välittämään tietoa organisaation ylimmän johdon ja tiiminsä välillä, sekä pystyä kuuntelemaan alaistensa tarpeita. Tämänkaltaiset kommunikaatio- ja ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä myös työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Lähiesihenkilöiden on siksi tärkeää kyetä tunnistamaan työntekijöidensä vahvuuksia ja heikkouksia, jotta osaa parhaalla mahdollisella tavalla tukea heitä työssään kehittämisessä sekä viihtymisessä. Tällä tavalla lähiesihenkilöt pystyvät ylläpitämään ja parantamaan työntekijöiden jaksamista ja koko tiimin työhyvinvointia, mutta toisaalta taas epäonnistuuksaan edellä mainituissa asioissa, saattavat he toimia jaksamista ja työhyvinvointia heikentävällä tavalla. (Ndlovu ym. 2021, 3–4.) Vuorovaikutustaitojen tärkeys korostuu luonnollisesti myös palautteenantamisessa ja esimerkiksi valmennuskeskusteluiden pitämisessä, jotka ovat olennainen osa asiakaspalvelukeskeisen organisaation tiiminjohtajan työtä.

Lähiesihenkilöille tyypillisiä työtehtäviä ovat myös henkilöstöhallinnolliset tehtävät, kuten poissaolojen hallinta, rekrytointiin liittyvät tehtävät sekä työvuorojen suunnittelu. Myös nämä tehtävät te-

kevät lähiesihenkilöiden toimenkuvasta ainutlaatuisen verrattuna esimerkiksi ylemmän johdon tyyppisiin työtehtäviin. Lähiesihenkilöt tekevät kuitenkin myös tiivistä yhteistyötä ylemmän johdon kanssa, jotta esimerkiksi organisaation strategia ja tavoitteet saadaan istutettua osaksi työntekijöiden arjen toimintaa. Myös konkreettisemmat muutokset, kuten työtehtävissä noudatettavien käytäntöjen uudistukset jalkautetaan käytäntöön lähiesihenkilöiden kautta, joten heidän on hyvä osata tukea työntekijöitä muutosten hyväksymisessä ja uusien toimintatapojen omaksumisessa. (Tarakci ym. 2023, 1665–1666.)

2.2 Haasteita

Kuten luvussa 2.1 esiteltiin, on lähiesihenkilön työssä monia juuri tälle roolille tyyppisiä piirteitä, joita ei niinkään esiinny esimerkiksi ylemmän johdon toimenkuvissa, tai asiakasrajapinnan työntekijöillä. Niin sanottu väliportaan asema tuo laajojen vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi myös useita haasteita lähiesihenkilön työhön. (Hiekkataipale 2018, 12–13).

Luvussa 2.1 lueteltujen lähiesihenkilön roolin ominaispiirteiden myötä käy ilmi, että lähiesihenkilön työ on usein hyvin monipuolista, sillä toimenkuva vaatii sekä operatiivisista että hallinnollisista vastuista selviytymistä (Wai-Kwong ym. 2001, 1325). Tämä voi johtaa liialliseen työmäärään ja paineisiin. Lisäksi työ vaatii nopeita päätöksiä ja konfliktitilanteiden ratkaisemista, mikä saattaa aiheuttaa työhön merkittävää aikapainetta. Nämä seikat taas saattavat heikentää huomattavasti esihenkilön työssä jaksamista ja heikentää työn laatua. Myös emotionaalinen kuormitus voi olla työssä vahvasti läsnä, sillä lähiesihenkilön harteilla on sekä työntekijöiden että ylemmän johdon, mutta myös asiakkaiden tarpeita, tunteita ja huolia. Erityisesti, jos ongelmat ovat eettisesti haastavia ja pitkäkestoisia tai usein toistuvia, voivat nämä seikat johtaa lähiesihenkilön emotionaaliseen kuormittuneisuuteen, ainakin jos esihenkilö ei itse koe saavansa tilanteessa tarpeeksi tukea. (Huhtala ym. 2011, 137–138.)

Viestintätaidot ovat hyvin merkittävässä roolissa lähiesihenkilön työssä. Heillä on tärkeä viestinnällinen rooli ylemmän johdon sekä organisaation työntekijöiden välillä, ja viestinnän on oltava sujuvaa, jotta ylempää tulevat tavoitteet saadaan jalkautettua operatiivisella tasolla, ja myös päinvastoin, että työntekijöiltä saatava arvokas palaute esimerkiksi työtehtävien toimivuudesta kantautuu myös organisaation johdolle. Näin selkeästi kahden organisaation tason välissä oleminen tuo lähiesihenkilön toimenkuvaan paljon viestinnällisiä haasteita. (Ndlovu ym. 2021, 2.) Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi toimiva viestintä lähiesihenkilöltä erityisesti alaisten suuntaan voi parantaa työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista työhönsä (Ndlovu ym. 2021, 8). Lisäksi suoraan työntekijöiden kanssa

kontaktissa oleminen tuo lähiesihenkilön jokapäiväiseen arkeen paljon pieniä konflikti- ja ongelmatilanteita, joissa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli korostuu, sillä nämä tilanteet vaativat välitöntä ja korrektaa viestintää, jotteivat konfliktit kärjisty entisestään (Teague & Roche 2012, 236).

Haasteita lähiesihenkilön työhön tuo myös se, että lähiesihenkilöt ovat suoraan vastuussa työntekijöiden suoriutumisesta, mihin taas vaaditaan useita moniseikkaisia tekijöitä. Lähiesihenkilöiden olisikin siksi tärkeää esimerkiksi pystyä ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota sekä hyvää ilmapiiriä työtiimissä, ja muun muassa näiden tekijöiden avulla edesauttaa sitouttamaan työntekijöitä työhönsä. (Alfes ym. 2013, 841.) Tällaisten melko abstraktien ja laaja-alaisten tekijöiden, kuten juuri motivaation ja ilmapiirin ylläpitäminen ja parantaminen luovat lähiesihenkilölle haasteita, sillä niiden saavuttaminen ei ole yksinkertaista (Alfes ym. 2013, 842) ja vaatii syvää ymmärrystä työntekijöiden yksilöllisistä ominaisuuksista (Graen & Uhl-Bien 1995, 224). Myös työntekijöiden kehityksen tukemiseen tarvitaan lähiesihenkilöltä taitavaa yksilöllisten tarpeiden ja vahvuuksien tunnistamista, ja tämä voi aiheuttaa työhön haasteita, jos lähiesihenkilö ei pysty jostain syystä näitä tekijöitä tunnistamaan.

Lähiesihenkilön rooli organisaation väliportaassa laittaa heidät myös tilanteeseen, jossa organisaatiossa tehtävien muutosten hallinta jää vahvasti heidän harteilleen. Koska organisaatiot muuttuvat jollain tapaa lähes jatkuvasti, johtaa tämä siihen, että lähiesihenkilöillä on jatkuvasti paineita onnistua tukemaan työntekijöitä sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin. (Tarakci ym. 2023, 1666.) Nykypäivänä työntekijöillä on myös enenemissä määrin taipumusta pyrkiä tavoitteellisemmin niin sanotusti ideaaliin työtehtäväänsä, mikä johtaa siihen, että lähiesihenkilöiden johtamissa tiimeissä työntekijöiden vaihtuvuus voi olla hyvin nopeaa. Myös tämänkaltaisten tiimin sisäisten muutosten johtaminen luo haasteita lähiesihenkilölle. (Ndlovu ym. 2021, 1.)

2.3 Asiakaspalvelukeskeisen organisaation lähiesihenkilöt

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan korkealaatuisten LMX-suhteiden hyödyntämismahdollisuuksia lähiesihenkilön työssä asiakaspalvelukeskeisissä organisaatioissa. Palvelusektorin organisaation toiminta perustuu palveluiden tuottamiseen ja tarjoamiseen, eli keskeistä on aineettomien hyödykkeiden, kuten rahoituspalveluiden tarjoaminen, ja asiakaskokemus onkin usein tärkeä osa palvelua (Gebauer ym. 2012, 528). Asiakaspalvelukeskeinen organisaatio keskittyy erityisesti asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttämiseen. Asiakaspalvelu nähdään siis organisaation kilpailuetuna, sen tuottamat palvelut sekä työntekijöiden toiminta tähtäävät asiakaskokemuksen parantamiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden maksimointiin. Asiakaspalvelukeskeinen organisaatio

pyrkii usein myös kehittämään ja ylläpitämään asiakassuhteita, ja jokaiseen asiakaskohtaamiseen kiinnitetään huomiota näitä asioita tavoitellessa. (Gebauer ym. 2012, 533.)

Esimerkiksi pankit ja vakuutusyhtiöt voidaan määritellä asiakaspalvelukeskeisiksi organisaatioiksi, sillä niissä asiakassuhteita, ja niiden ylläpitämistä ja kehittämistä pidetään erityisen arvokkaana (OP-ryhmä strategia 2024, Lähtipiola strategiset tavoitteet 2024). Näille organisaatioille on tyypillistä, että organisaatio on jakautunut tiimeihin, joilla kullakin on oma vastuualueensa palveluiden myymisessä ja asiakastyytyväisyyden ylläpidossa ja kehittämisessä. Kullakin tiimillä on tyypillisesti lähiesihenkilö, joka on ensisijaisesti vastuussa alaisten suoriutumisesta. Vaikka asiakaskokemus on usein nostettu organisaation arvojen ja tavoitteiden kärkeen, on näille organisaatioille tyypillistä myös merkittävät myynnilliset tavoitteet. Lähiesihenkilöltä vaaditaan sekä laadukasta johtamista ja tukea alaisten suuntaan niin myynnillisten kuin asiakastyytyväisyyteen liittyen tavoitteiden saavuttamisessa jokapäiväisessä työarjessa, mutta myös ylemmältä johdolta tulevien strategisten linjausten toimeenpanemista (Román 2003, 916; Huhtala ym. 2011, 137).

Lähiesihenkilötyön ominaispiirteisiin kuuluu myös vastuu tavoitteiden saavuttamisesta (Huhtala ym. 2011, 137). Tiimille asetetut tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi juuri myynnin määrään, ja laatuun tai asiakastyytyväisyyteen. Näin ollen lähiesihenkilön työ vaatii tarkkaa tasapainottelua työntekijöiden tulosvaatimusten ja hyvinvoinnin sekä jaksamisen välillä. Lisähaasteen tähän tasapainotteluun asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa luo se, että vaikka lähiesihenkilöiden rooli pääosin painottuu sisäiseen johtamiseen, on heillä vastuuta myös asiakaslähtöisyyden varmistamisessa. Heidän tehtävänä on siis varmistaa, että työntekijät saavuttavat tulostavoitteensa ja voivat hyvin, mutta myös ymmärtävät asiakastarpeet ja toimivat niiden mukaisesti. (Román 2003, 916; Huhtala ym. 2011, 137.)

Voidaan todeta, että lähiesihenkilön työ on monesta näkökulmasta tarkasteltuna haastavaa. Asiakaspalvelukeskeisen organisaatioiden lähiesihenkilöiden työtä vaikeuttaa lisäksi vielä se, että organisaatiolla, ja sen yksittäisillä työntekijöillä on niin laajalti erilaisia tavoitteita. Tämän tutkimuksen ytimessä onkin juuri lähiesihenkilöiden työhön kuuluva tasapainottelu. Tutkielmassa kootaan kirjallisuuskatsauksen avulla yhteen minkälaisia hyödyntämismahdollisuuksia ja haasteita korkealaatuisilla johtajan ja johdettavan välisillä suhteilla (Leader-Member Exchange, LMX) on olemassa lähiesihenkilön työhön sekä tähän erilaisten tavoitteiden välillä tasapainotteluun. Seuraavaksi esitellään tarkemmin LMX-teorian piirteitä ja erityisesti korkealaatuisia LMX-suhteita, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia hyödyntämismahdollisuuksia ja heikkouksia näillä suhteilla on lähiesihenkilön näkökulmasta tiimin johtamiseen.

3 Korkealaatuisten LMX-suhteiden mahdollisuudet

3.1 Miksi juuri LMX-teoria ja korkealaatuiset LMX-suhteet?

LMX-teoria (Leader-Member Exchange) syntyi vaihtoehtoiseksi johtamisen tyyliksi alun perin 1970-luvulla. Teorian ytimessä on johtajan luomat suhteet alaisiinsa. Ennen LMX-teorian syntyä johtamisen teorialat keskittyivät pääosin johtajien ominaisuuksiin, ja näin ollen LMX-teoria toi uudenlaisen lähestymistavan johtamisen tarkasteluun nostamalla esiin henkilöiden välisiä suhteita yksilön ominaisuuksien sijaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 220.)

Johtajuutta on vielä nykypäivänäkin haastavaa täsmällisesti määrittellä (Wilson 2023, 100). Verrattuna johtamisenteorioihin, jotka tarkastelevat johtamista johtaja- tai alaislähtöisesti, LMX-teorian suhdeperusteinen ajattelu määrittelee johtamisen johtajan ja alaisen välisenä luottamuksena, kunnioituksena ja molemmin puolisena sitoutumisena. LMX-teorian mukaisen johtajuuden on todettu olevan kannattavaa erityisesti tiimien työskentelyn kehittämisessä ja ohjaamisessa, sillä sen avulla johtaja pystyy huomioimaan alaisten tarpeita yksilöllisemmin. (Graen & Uhl-Bien 1995, 224.)

LMX-teoria yhdistelee perinteisten johtamisen tyylien, transaktionaalisen ja transformatiivisen johtamisen, piirteitä, sillä LMX-suhteen kehittyminen alkaa transaktionaalisena sosiaalisena vaihtona ja kehittyy siitä mahdollisesti ajan kanssa transformatiiviseksi sosiaaliseksi vaihdoksi (Graen & Uhl-Bien 1995, 238–239).

Scanduran ja Pellegrinin (2008, 101) mukaan johtamistutkimus alkoi jo 1970-luvulla kyseenalaistaa aikaisemmin vallalla ollutta käsitystä jostakin tietyistä johtamistyylistä, ja silloin tehdyissä tutkimuksissa (Dansereau ym. 1975; Graen ym. 1982; Graen & Schiemann 1978) havaittiin, johtajat eivät käytä kaikkiin alaisiinsa samanlaista johtamistyyliä. Graen ja Uhl-Bien (1995) tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin kertomaan kokemuksiaan samasta esihenkilöstä. Tulokset osoittivat, että alaisten vastaukset poikkesivat merkittävästi toisistaan. Osa alaista kertoivat suhteista, joissa työntekijä ja esihenkilö täyttävät vain työsopimuksen mukaiset velvollisuudet. Toiset puolestaan kertoivat kokevansa suhteensa esihenkilöön olevan molemminpuolisen luottamuksen ja kunnioituksen omaava suhde, jota pidetään korkeassa arvossa. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Nämä tutkimukset toimivatkin pohjana LMX-teorian kehitykseen, jonka mukaan työntekijöiden ja esihenkilöiden väliset suhteet voidaan jakaa sisä- ja ulkopiirin suhteisiin, eli matala- ja korkealaatuisiin suhteisiin (Scandura & Pellegrini 2008, 101).

Eri laatuiset suhteet muodostuvat vastavuoroisen arvioimisen tuloksena. Esihenkilö arvio muun muassa alaisen kyvykkyyttä, motivaatiota ja luotettavuutta, kun taas alaiset voivat arvioida esihenkilöltä saamaansa tukea ja hänen johtamistyyliään. Suhteet ovat dynaamisia, ja voivat kehittyä ajan mittaan, mikäli sen osapuolet investoivat suhteeseen enemmän resursseja. (Uhl-Bien & Maslyn 2003, 512.) Toisaalta myös korkealaatuinen suhde voi muuttua matalalaatuiseksi, jos esimerkiksi alaisen ja esihenkilön luottamus rikkoutuu (Scandura & Pellegrini 2008, 107–108), tai mikäli alainen ei enää esimerkiksi muuttuneen elämäntilanteen vuoksi olekaan yhtä kiinnostunut urallisesta kehittämisestään (Scandura ym. 1986, 580).

Matalalaatuiset, ulkopiirin LMX-suhteet rajoittuvat pääosin työroolien mukaiseen vuorovaikutukseen (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Suhteen jääminen matalalaatuiseksi voi johtua esimerkiksi siitä, että suhteen osapuolet eivät ole valmiita laittamaan työroolin ylittävään suhteeseen tarpeeksi resursseja (Uhl-Bien & Maslyn 2003, 512). Sisäpiiriin kuuluvat, korkealaatuiset LMX-suhteet perustuvat suhteen osapuolten välillä vallitsevaan kunnioitukseen ja arvostukseen sekä hyvään luottamukseen, jonka perusteella suhteen osapuolet jakavat resursseja. Suhteen osapuolet ovat sitoutuneita työyhteisöön muodollisten työtehtävien yli ja heidän vuorovaikutuksensa on jatkuvaa ja työrooliin nähden epämuodollista. Suhde muodostuu vastavuoroisen arvioinnin jälkeen kummankin osapuolen tasapuolisesta panostuksesta suhteeseen, jonka myötä luottamus esihenkilön ja alaisen välillä alkaa syntyä. Ammatillinen ja sosiaalinen tuki vahvan luottamuksen suhteessa vahvistaa suhdetta entisestään. (Zhao ym. 2022, 4696.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tarkastelemaan lähiesihenkilön roolia juuri LMX-teoriaan pohjautuvan johtamisen näkökulmasta, koska teorian ydinajatus on johtajan rakentamissa suhteissa. Tutkielma on rajattu tarkastelemaan korkealaatuisia LMX-suhteita, ja niiden tuomia mahdollisuuksia sekä heikkouksia tiimin johtamisessa. Lähiesihenkilön roolissa nämä suhteet, ja niissä esiintyvät luottamus ja kunnioitus ovat hyvin vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä. Lähiesihenkilön ja alaisen välinen suhde voi esimerkiksi toimia osatekijänä alaisen motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kautta hänen työsuorituksensa paranemiseen. (Graen & Uhl-Bien 1995, 228–229). Tämän tutkimuksen kontekstissa suoriutumisen viitataan sekä myynnillisten tavoitteiden että asiakastytyväisyyden saavuttamiseen. Tutkimukset (mm. Dulebohn ym. 2008; Gerstner & Day 1997; Ilies ym. 2007; Liden ym. 1997) ovat myös jo useamman kymmenen vuoden ajan liittäneet LMX-suhteen laadun työssä saavutettuihin tuloksiin ja esimerkiksi organisaatiositoutumiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä luottamukseen (Scandura & Pellegrini 2008, 101).

3.2 Motivointi ja sitouttaminen

Motivaation voi määritellä voimana, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla saavuttaakseen tietyn tavoitteet. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa ihmisen toiminta on henkilökohtaisen kiinnostuksen tai nautinnon aikaansaamaa, kun taas ulkoista motivaatiota ajaa ulkopuolinen tavoite tai palkinto, kuten jokin tavoiteltu asema tai tunnustus, tai raha. (Meyer ym. 2004, 992). LMX-teoria sisältää työkaluja motivaation kasvattamiseen, sillä alaisen ja esihenkilön välisten suhteiden syventämisellä esihenkilö pystyy paremmin tulkitsemaan mikä hänen alaistaan motivoi parhaiten, ja hyödyntämään tätä tietoa alaisen ohjaamisessa ja työsääntöjen tukemisessa (Graen & Uhl-Bien 1995, 224). Tämä pätee erityisesti juuri korkealaatuisissa LMX-suhteissa (Diebig ym. 2024, 4).

LMX-teorian, ja erityisesti juuri korkealaatuisten LMX-suhteiden voidaan ajatella olevan avuksi sekä sisäisen että ulkoisen motivaation kasvattamisessa, sillä näissä suhteissa esihenkilö tunnistaa paremmin mitkä tekijät, niin sisäiset kuin ulkoiset, motivoivat työntekijää parhaiten (Diebig ym. 2024, 4). Sisäisen motivaation avulla voidaan saavuttaa parempia tuloksia sekä asiakastytyväisyyden että myynnillisten tavoitteiden suhteen, kun taas ulkoinen motivaatio todennäköisesti vaikuttaa enemmän myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseen, jos niistä on työntekijälle konkreettinen palkkio saatavilla.

Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän omistautumista työlleen, organisaatiolle ja sen tavoitteille. Sitoutunut työntekijä kokee organisaation arvot ja tavoitteet sellaisiksi, että on valmis pitkäjänteisesti tekemään töitä niiden, ja sitä kautta organisaation menestyksen eteen. Sitoutunut työntekijä aidosti myös itse haluaa, että organisaatio, jossa hän työskentelee menestyy. Sitoutuminen voi näkyä muun muassa hyvänä motivaationa ja lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat usein halukkaita työskentelemään samassa organisaatiossa pitkään, ja kehittymään työssään. Motivaatio ja sitoutuminen ovat siis tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Sitoutunut työntekijä on tyypillisesti hyvin motivoitunut, ja hyvä motivaatio johtaa usein vahvempaan sitoutumiseen. (Meyer ym. 2004, 993). Korkealaatuisen LMX-suhteen on tunnistettu parantavan työntekijän sitoutumista (Graen & Uhl-Bien 1995, 224). Vahva sitoutuminen myös hidastaa työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä edelleen parantaa esihenkilön mahdollisuuksia yksilöllisen LMX-suhteen luomiseen jokaisen työntekijän kanssa (Guzeller & Celiker 2020, 112).

On tyypillisesti oletettu, että johtaja tekee alaisille tarjouksen korkealaatuisesta vaihtosuhteesta, jonka he voivat hyväksyä tai hylätä. Tutkimukset (Graen ym. 1982; Graen & Scandura 1986) ovat osoittaneet, että LMX-tarjouksen hyväksyminen voi osittain perustua alaisten kasvuun liittyvien tar-

peiden voimakkuuteen. Ne alaiset, joilla on vahva tarve henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, olivat todennäköisemmin hyväksymässä nämä LMX-tarjoukset ja paransivat suoriutumistaan enemmän kuin ne, joilla kasvuun liittyvä tarve oli vähäinen. Tarjouksista voidaan myös kieltäytyä, koska koetaan vaihtosopimuksen synnyttämä velvollisuus tai yksinkertaisesti kiinnostuksen puutteen vuoksi. (Schyns & Day 2010, 12.)

Työntekijät, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä todennäköisesti kokevat vanhempaa tarvetta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, ja näin ollen todennäköisemmin hyväksyvät esihenkilön tarjouksen suhteesta, josta lopulta voi kehittyä hyvin korkealaatuinen. Suhteen avulla esihenkilö pystyy edelleen tukemaan alaista motivaation parantamisessa ja ylläpitämisessä, mikä taas edelleen parantaa LMX-suhteen laatua.

3.3 Luottamus

Työsuhteeseen liittyvä luottamus on yksi LMX-teorian käsittelemistä asioista. Aikaisemmissa tutkimuksissa tätä luottamusta tarkasteltiin melko yksipuolisesti, mutta Scandura ja Pellegrini (2008, 101) paneutuivat luottamuksen moniulotteisuuteen tarkemmin. Luottamus käsitteenä on saanut huomiota esimerkiksi psykologian ja sosiologian lisäksi myös organisaatioiden kontekstissa jo 1980-luvun loppupuolelta (Scandura & Pellegrini 2008, 101). Näiden tutkimusten tuloksena on havaittu myös, että luottamus esihenkilöön on korreloi positiivisesti työntekijän työtehokkuuteen. (Scandura & Pellegrini 2008, 102). Luottamus LMX-suhteessa kehittyy sitä vahvemerkiksi, mitä korkeampilaatuinen suhteesta muodostuu (Zhao ym. 2022, 4696). Myöhemmin luvussa 4 tarkastellaan haasteita, joita luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen voi esihenkilön työhön tuoda, mutta kuitenkin luottamus itsessään alaisen ja esihenkilön välillä parantaa kummankin työn edellytyksiä. Kun alainen luottaa esihenkilöönsä, ja päinvastoin, on hän esimerkiksi paljon motivoituneempi tekemään töitä esihenkilöltä tulevien tavoitteiden, kuten myynnillisten tavoitteiden eteen, kun luottaa siihen, että esihenkilö on tavoitteiden suhteen vilpittömä. (Gabel-Shemueli & Riva 2021, 120.)

Koska LMX on määritelty luottamusta rakentavaksi prosessiksi, voidaan todeta, että luottamuksen kautta LMX-teoriaa voidaan hyödyntää esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta korkealaatuisen suhteen luomiseen ja työtehokkuuden parantamiseen (Scandura & Pellegrini 2008, 102). Näin työntekijät voisivat saavuttaa työssään parempia tuloksia, erityisesti myynnillisten tavoitteiden saavuttamisesta, sillä pehmeämpiä tavoitteita, kuten asiakastytytyväisyyttä tavoiteltaessa työn tehokkuus ei välttämättä korreloi yhtä yksiselitteisen positiivisesti, koska niiden saavuttamiseen työntekijä kokee todennäköisesti enemmän painetta itse asiakkaista kuin esi-

henkilöltään (Aburayya ym. 2020, 2156). Kuitenkin psykologisesta näkökulmasta kaikki korkeamman tason henkilön, kuten asiakasrajapinnassa työskentelevän työntekijän esihenkilön, luottamus on kaikkien tavoitteiden kannalta hyväksi siinä mielessä, että luottamus luo vastuuntuntoa, ja korkealaatuisessa LMX-suhteessa alainen pyrkii välttämään esihenkilön luottamuksen rikkomista (Islam ym. 2024, 2092–2093).

Korkealaatuisissa LMX-suhteissa on johtajan havaittu toimivan tietyllä tapaa riskialttiimmin kuin matalalaatuisissa, esimerkiksi delegeoivan voimakkaammin. Esihenkilön halukkuus delegoida luonnollisesti riippuu siitä, miten hyvin johtaja luottaa työntekijäänsä. Hyvä luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on siis yksi korkealaatuisen LMX-suhteen syntymiseen keskeisistä vaikuttavista tekijöistä. (Scandura & Pellegrini 2008, 102–103.) Luottamuksen myötä tapahtuvan delegoinnin kautta alainen voi kokea työmotivaatiota kasvattavia onnistumisen tunteita, sekä pääsee entistä tehokkaammin kehittämään osaamistaan, kun häntä ajoittain kannustetaan myös menemään epämuakavuusalueelleen uusien asioiden pariin (Afsar ym. 2021, 1086).

3.4 Yksilöllinen tuki

Johtajan ja johdettavan välisten suhteiden teoria sisältää myös näkökulmia yksilölliseen johtamiseen, sillä kun esihenkilö luo suhteen kuhunkin alaiseen yksilöllisesti, hän pystyy paremmin huomiomaan myös alaistensa yksilöllisiä tarpeita. Erityisesti korkealaatuisissa LMX-suhteissa esihenkilö pystyy tukemaan alaisiaan heidän halujensa, tarpeidensa ja vahvuuksiensa mukaisesti. (Diebig ym. 2024, 4.) Tämä on erityisen hyödyllistä asiakaspalvelukeskeisten organisaatioiden tiimeissä, joissa saattaa olla paljonkin toisistaan eroavia työnkuvia, sekä samanlaisen työnkuvan sisällä paljon eriyllisiä tavoitteita, joiden saavuttaminen vaatii työntekijältä laajan osaamisen usealta eri osa-alueelta, ja tukea erityisesti niillä osa-alueilla, jotka eivät ole hänen vahvuuksiaan (Román 2003, 915). Jotta esihenkilö pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan työntekijää näissä tavoitteissa, tarvitsee myös alaisen haluta antaa panoksensa LMX-suhteeseen, ja haluta kehittyä työssään (Schyns & Day 2010, 12).

Usein esihenkilöiden alaisten joukossa on yleisestikin paljon erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia, ja LMX-suhteiden vahvistaminen korkealaatuisiksi voi tuoda esihenkilölle paremmat lähtökohdat huomioida näitä niin jokapäiväisissä kohtaamisissa alaistensa kanssa kuin myös pidemmän aikavälin strategisessa suunnittelussakin (Zhao ym. 2022, 4695). Asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa esihenkilö pystyy korkealaatuisissa LMX-suhteissa todennäköisesti paremmin tukemaan myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa niitä alaisia, joille niihin pääseminen aiheuttaa haasteita, ja päin-

vastoin huomioimaan myös niitä alaisia, joille työn myynnillinen puoli on vahvuus, mutta taas toiset työn osa-alueet voivat tuntua haastavammilta (Román 2003, 915). Yksilöiden vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämisen myötä esihenkilö pystyy myös hyödyntämään näitä jakaessaan vastuuta tiiminsä keskuudessa. Hän pystyy jakamamaan eri rooleja tehokkaammin, ja niin, että ne palvelevat kaikkia tiimin jäseniä. (Zhao ym. 2022, 4694).

Korkealaatuisen LMX-suhteen tärkeänä resurssina pidetään vastavuoroisuutta. Kuten Liden ja Sparrowe (1997, 50) toteavat, korkealaatuinen LMX-suhde perustuu sosiaaliseen vaihtoon, mikä tarkoittaa, että johtajan ja alaisen on tuotava suhteeseen resursseja, joita toinen osapuoli arvostaa, ja molempien osapuolten on koettava vaihto reiluna. Tiimin esihenkilön tulisi siis pystyä tuomaan itseäänkin suhteeseen alaisensa kanssa, mikäli toivoo alaisen tuovan suhteeseen henkilökohtaisia asioita. Uhl-Bien ja Maslyn (2003, 528–530) erottelivat vastavuoroisesta käyttäytymisestä kolme osatekijää: (1) välittömyys (vaihtojen välinen aikaväli), (2) tasavertaisuus (vaihdon arvo kummallekin osapuolelle) ja (3) kiinnostusmotiivi (miksi vaihto tehtiin). Tiiminjohtajan näkökulmasta on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että johtajalla on resurssit reagoida alaistensa tuomaan vaihtoon tarpeeksi nopeasti, vaikka näitä vaihtoja tulikin arjessa lähes jatkuvasti. Parhaimmillaan säännöllinen vaihdanta esihenkilön ja alaisen suhteessa voi kuitenkin entisestään toimia suhteen laatua vahvistavana tekijänä. (Schyns & Day 2010, 5.)

3.5 Tiimin ja sen jäsenten suorituskyky

Suurin osa ensimmäisten vuosikymmenten LMX-tutkimuksesta keskittyi vahvasti LMX-suhteen edellytyksiin ja lopputuloksiin yksilö- tai dyaditasolla, mutta 2000-luvun alussa tutkimusta vietiin myös tiimitasolle. Tiimitason suhteiden tarkastelu on tärkeää, sillä esihenkilö voi parantaa koko tiimin suorituskykyä vahvistamalla omia suhteitaan alaisiin, edistämällä alaisten keskinäistä yhteistyötä ja tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, jotka perustuvat kunkin alaisen vahvuuksiin. Tämä voi johtaa parhaimmillaan siihen, että tiimi saavuttaa kokonaisuudessaan parempia tuloksia, kun kaikkien sen yksilöiden potentiaali on hyödynnetty mahdollisimman hyvin. (Schyns & Day 2010, 2).

Yammarino ja Dansereau (2002, 94) väittivät, että tietyn esihenkilön kaikki dyadiset suhteet ovat ainutlaatuisia ja siten itsenäisiä toisistaan; kuitenkin Graen (1987, 175) näki dyadit eli kahden henkilön väliset vuorovaikutussuhteet toisistaan riippuvaisina. Graen ja Uhl-Bien (1995, 225) ovat kuvanneet LMX-tutkimuksen kehitystä yksilötasosta dyadiseen tasoon ja edelleen tiimiverkoston näkökulmaan. Schyns ja Day (2010, 6) esittivät, että jos verkostonäkökulma on todella suunta, johon LMX-tutkimus on menossa, tulisi käytännön esihenkilötyössä ja johtamisessa kiinnittää

enemmän huomiota koko tiimin sosiaaliseen kontekstiin ja siihen, miten se vaikuttaa eri dyadisten vaihtosuhteiden kehitykseen. Schynsin ja Dayn ajatusten pohjalta voidaan päätellä, että tiimin dynamiikan ja siinä vallitsevien suhteinen kokonaisvaltainen kehittäminen voisi olla työkalu siihen, että tiimin jäsenet kannustaisivat ja tukisivat itsenäisemmin toinen toisiaan, mikä johtaisi parempaan tasoon tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimin sisältä löytyisi myös todennäköisesti laajemmin erilaista osaamista ja myös eri tavoitteet motivoisivat eri tiimin jäseniä eniten, joten toinen toisiaan ”johtamalla” tiimin jäsenet voisivat saavuttaa loistavia tuloksia, esihenkilön tuen ja sen avulla, että johtaja tiedostaa myös tiimin jäsenten keskinäisen hyödyntämisen tavoitteisiin pääsemisessä ja siihen tähtäävään työhön motivoinnissa.

Vielä 2000-luvun alussa organisaation tiimien dyadien suhteelliseen riippumattomuuteen oli siis olemassa useita toisistaan poikkeavia näkökulmia, mikä viittasi siihen, että teoreettista yksimielisyyttä siitä, kuinka tärkeä ryhmäkonteksti on LMX-suhteen laadun muovaamisessa, ei ollut saavutettu (Schyns & Day 2010, 6). Viime vuosina tiiminäkökulmaa on tutkittu LMX-teorian yhteydessä paljon. Esimerkiksi Zhao (ym. 2022, 4695) korostaa, että korkealaatuiset LMX-suhteet eivät ainoastaan paranna yksilön suoriutumista ja sitoutumista, vaan myös lisäävät tiimin sisäistä harmoniaa ja yhteistyötä. Korkealaatuinen LMX-suhde voidaan nähdä resurssina, joka vähentää työn psykologista kuormitusta ja lisää työntekijän motivaatiota. (Zhao ym. 2022, 4695.)

Korkealaatuisten LMX-suhteiden on myös todettu edistävän tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä parantavan yhteistyötä. Esihenkilöt pystyvät korkealaatuisia LMX-suhteita muodostamalla luomaan harmonisen työympäristön, mikä lisää tiimi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää konflikteja, jotka saattaisivat heikentää työntekijöiden työssään viihtymistä (Buengeler ym. 2021, 271.) Korkealaatuiset LMX-suhteet minimoivat suhteiden rajoja ja edistävät tukea sekä luottamusta tiimin jäsenten välillä, mikä vähentää tiimin sisäistä kilpailua ja parantaa yhteistyötä (Furtado & Sorbal 2023, 1312). Lisäksi korkealaatuiset LMX-suhteet lisäävät yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä johtaa siihen, että yksilöt suoriutuvat työtehtävistään paremmin. Ymmärtämällä ja hyödyntämällä tiiminsä jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia esihenkilö pystyy jakamaan tehtäviä tehokkaammin, mikä taas parantaa koko ryhmän suorituskykyä. (Buengeler ym. 2021, 267.) Tiimin kollektiivista tehokkuutta parantaa myös se, että kun tiimin tehtävät on LMX-suhteita tulkiten jaettu niin, että tiimin jäsenet kokevat resurssien olevan kohdennettu työtehtäviin kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti, tiimin yhteinen uskomus sen kykyihin suorittaa tehtävänsä vahvistuu (Furtado & Sorbal 2023, 1312).

Esihenkilöt korkealaatuisissa LMX-suhteissa pystyvät myös tukemaan alaisiaan paremmin, mikä vähentää psykologista rasitusta ja stressitasoja. Tämä auttaa sellaisen työympäristön luomisessa, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja kokevat saavansa esihenkilöltä tarvitsemansa tuen. Nämä seikat taas edistävät yleistä työtyytyväisyyttä ja vähentävät työuupumusta. (Buengeler ym. 2021, 268.) Laadukkaat LMX-suhteet kannustavat lisäksi avoimeen viestintään ja vahvistavat henkilöiden välistä luottamusta. Nämä tekijät ovat kriittisiä innovaatiolle, ja näin ollen korkealaatuisissa LMX-suhteissa olevat tiimin jäsenet todennäköisemmin jakavat ideoitaan ja tekevät tehokasta yhteistyötä luovissa työprojekteissa. (Buengeler ym. 2021, 270.) Voidaankin todeta, että viime vuosien tutkimuksissa on havaittu korkealaatuisilla LMX-suhteilla olevan koko tiiminkin näkökulmasta paljon positiivisia vaikutuksia.

4 Korkealaatuisten LMX-suhteiden haasteet

4.1 Esihenkilön vaihtuminen

Schyns ja Day totesivat, että on myös mahdollista, että alaiset itse tekevät aloitteen luodakseen positiivisen suhteen esihenkilönsä kanssa, eikä vastuu tästä ole yksinomaan esihenkilöllä, vaikka tällaista näkökulmaa, jossa vastuu on alaisella, tarkastellaankin harvemmin. Alaisten aloitteet saattavat olla todennäköisempiä, kun he liittyvät olemassa olevaan tiimiin, toisin kuin silloin, kun johtaja on uusi tiimissä ja hänellä on vastuu työsuhteiden luomisesta kaikkien uusien alaisten kanssa. (Schyns & Day 2010, 12–13).

Isoissa organisaatioissa esihenkilöidenkin vaihtuvuus on melko nopeaa, ja ei ole myöskään epätyypillistä, että uusi esihenkilö aloittaa jo muuten entuudestaan olemassa olevassa tiimissä uutena (Ndlovu ym. 2021, 1). Tällaiset jo ihan käytännön asioidenkin suhteen haastavat tilanteet ovat erityisen haastavia esihenkilölle korkealaatuisten LMX-suhteiden luomisen kannalta. Vaikka esihenkilö tiedostaisikin suhteiden luomisen tärkeyden tiimin johtamisen ja suorituskyvyn maksimoinnin kannalta, on erittäin työlästä yrittää luoda syvää henkilökohtaista suhdetta useaan tiimin yksilöön. (Zhao ym. 2022, 4695.) Ja kuten Schyns ja Day (2010, 13) totesivat, työntekijät itse harvoin tekevät suhteen luomiselle aloitetta näissä tilanteissa, kun esihenkilö vaihtuu, vaikka heillä saattaisikin tilanteessa olla muuten enemmän henkisiä resursseja uuden luomiseen.

Kuten luvussa 3.4 käsiteltiin, Uhl-Bien ja Maslyn (2003, 528–530) erottelivat LMX-suhteen luomisprosessissa ja siihen liittyvässä vastavuoroisessa käyttäytymisessä kolme osatekijää: välittömyys, tasavertaisuus ja kiinnostus. Erityisesti korkealaatuisen LMX-suhteen muodostumisessa nämä tekijät ovat elintärkeitä. Esihenkilön tullessa uutena valmiiseen tiimiin, voidaan suhteiden luomista alaisten kanssa tarkastella haastavana myös näiden osatekijöiden näkökulmasta. Välittömyyden toteuttamisesta haastavaa tekee se, että esihenkilön tulisi pystyä vastavuoroiseen suhteen luomiseen kaikkien alaistensa kanssa välittömästi. Mikäli tiimi, johon hän tulee uutena, on kovin iso, on tämän toteutuminen lähes mahdotonta. Mikäli tiimissä esiintyy muutosvastarintaa uutta esihenkilöä kohtaan, tulee myös kiinnostusosatekijän saavuttamisesta haastavaa. (Uhl-Bien & Maslyn 2003, 528–530.) Toisaalta voidaan ajatella, että todennäköisemmin ne henkilöt, jotka ovat motivoituneita kehittymään työssään ja valmiita myös itse antamaan resurssejaan korkealaatuisen suhteen syntymiseksi, eivät olisi muutosvastaisuuden vuoksi valmiita heikentämään urakehitysmahdollisuuksiaan.

Sen lisäksi, että johtajalla on uudessa tiimissä painetta oppia tuntemaan alaisensa, tulisi hänen Uhl-Bienin ja Maslynin (2003, 828–530) osatekijöiden mukaan pystyä tasavertaisesti tuomaan myös itseään alaisensa kanssa muodostamiin suhteisiinsa, kuitenkin niin, että suhteessa olevan vaihdon arvo pysyy kummallekin suhteen osapuolelle tasaveroisena. Tästä voidaan päätellä, että jotta Bienin ja Maslynin osatekijät toteutuisivat, esihenkilön pitäisi myös tunnistaa raja siihen, kuinka paljon hänen kannattaa LMX-suhteisiin jakaa itsestään. Voidaan todeta, että mikäli esihenkilö tuo suhteeseen liikaa itseään, verrattuna siihen kuinka paljon suhteen toisella osapuolella on resursseja tuoda itseään, voi alainen kokea esihenkilön käytöksen jopa luotaantyöntävänä. Jotta korkealaatuisia LMX-suhteita muodostuu, olisi esihenkilön tärkeää arvioida alaisella käytössään olevia resursseja säännöllisesti. Uutena esihenkilönä jo olemassa olevaan tiimiin tuleminen ei siis ole LMX-teoriaan pohjaten ongelmatonta, ja kuitenkin tällaiset tilanteet erityisesti isoissa organisaatioissa eivät ole nopeahkon vaihtuvuuden vuoksi ollenkaan tavattomia (Ndlovu ym. 2021, 1).

Sen lisäksi, että tiimiä johtava esihenkilö saattaa vaihtua, myös tiimin sisällä tapahtuu työntekijöiden vaihtuvuutta. Nykypäivän organisaatioiden tiimeille tyypillinen nopea työntekijöiden vaihtuvuus johtaa siihen, että esihenkilön tulee lähes jatkuvasti pyrkiä luomaan uusia suhteita alaisiinsa (Ndlovu ym. 2021, 1). Tämä voi olla yksi esihenkilön työn kuormittavuutta lisäävistä osatekijöistä (Ndlovu ym. 2021, 7). Schyns ja Day kuitenkin ehdottavat, että mikäli uusi työntekijä tulee uuteen tiimiin, ottaa työntekijä todennäköisemmin itsekin vastuuta suhteen muodostamisesta, mikä voi keventää esihenkilön vastuuta (Schyns & Day 2010, 12–13). Mikäli esihenkilö tiedostaa tilanteen, ja kokee omaavansa voimavaroja ottaa uudelta työntekijältä tätä vastuuta, voi hän mahdollisesti auttaa uuden työntekijän sopeutumista tiimiin ja uuteen työnkuvaan.

4.2 Yksilöllisten suhteiden ongelmakohdat tasa-arvon kannalta

Kuten jo luvussa 3 todetaan, johtajalla ei ole samanlaista suhdetta kaikkiin alaisiinsa, vaan johtajan käyttäytyminen vaihtelee alaisryhmän sisällä sen mukaan, millaisia suhteita johtajan ja alaisten välille on kehittynyt, ja ovatko ne laadultaan korkean vai matalan laadun suhteita. Näin ollen suhteen laatu vaihtelee todennäköisesti saman johtajan eri alaisten välillä. (Diebig ym. 2024, 5–7.) Se, että johtajan suhde kaikkiin alaisiin ei ole identtinen tuo mukanaan monia hyötyjä, kuten luvussa 3 käsiteltiin, mutta voi luonnollisesti aiheuttaa myös ongelmia muun muassa tasa-arvokysymysten näkökulmasta. Vaikka LMX-teoriaan, ja johtajan ja alaisten yksilöllisiin suhteisiin pohjautuva yksilöllisempi ohjaus ja tuki auttavat yksittäisiä työntekijöitä, ja tekevät myös johtajan työstä mielekkäämpää kuin silloin, jos kaikki hänen ja alaisten väliset suhteet olisivat matalan laadun suh-

teita, herättävät ne myös kysymyksen siitä, onko tilanne reilu niille työntekijöille, joilla ei ole korkeampilaatuista suhdetta lähiesihenkilönsä. (Schyns & Day 2010, 5.)

Korkeanlaadun suhteessa olevien työntekijöiden on myös havaittu olevan kiinnostuneempia parantamaan suoriutumistaan työssään. Johtajan ja alaisen välistä suhteen laatua voidaan kuvata useiden laatumittareiden tai suhteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla (Dienesch & Liden 1986, 623–624), kuten kiintymys tai keskinäinen mieltymys, lojaalisuus erilaisissa tilanteissa, työpanos ponnistelujen ja tuen muodossa sekä molemminpuolinen kunnioitus (Schyns & Day 2010, 5). Monet asiat vaikuttavat suhteen laatuun, ja haastavaa tilanteen hallinnasta tekee se, että näistä mittareista esimerkiksi kiintymyksen ja keskinäisen mieltymyksen muodostuminen on hyvin monimutkaista, ja riippuu niin edelleen monesta asiasta.

Jos tarkastellaan asiaa myyntitavoitteiden näkökulmasta, korkealaatuisissa LMX-suhteissa olevat työntekijät todennäköisemmin saavuttavat nämä tavoitteet (Scandura & Pellergrini 2008, 101), ja näin ollen saavuttavat rahallisestikin paremman palkitsemisen tason. Heidän voidaan olettaa olevan paremmassa asemassa myös tilanteessa, jossa pohditaan esimerkiksi ylentämissiin tai palkankorotuksiin liittyviä asioita. Voidaanko siis ajatella, että on reilua, että johtaja tiedostaa muodostavansa eri alaisten kanssa laadultaan eri tasoisia suhteita, minkä seurauksena eri työntekijöiden mahdollisuudet edetä työssään voivat vaihdella? Työntekijöiden omaa vastuuta tilanteesta ei voida täysin luonnollisesti poistaa, sillä myös heillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa suhteen laadun muodostumiseen ja ylläpitämiseen (Schyns & Day 2010, 12), mutta onko esihenkilön panos suhteen muodostumiseen kuitenkin niin merkittävä, että tilannetta voidaan pitää tasa-arvon kannalta ongelmallisena? Esihenkilön johtamaan tiimiin voi kuitenkin kuulua sekä työtehtävien, että luonteenpiirteiden kannalta voimakkaasti toisistaan poikkeavia henkilöitä, joilla on hyvin erilaiset valmiudet aloitteen tekemiseen korkealaatuisen LMX-suhteen luomisen saavuttamiseksi (Diebig ym. 2024, 3).

Palkankorotusten ja ylennyksien lisäksi esihenkilöllä on vaikutusvaltaa myös niin sanottujen epävirallisten palkitsemisten, kuten tiettyjen uusien työmahdollisuuksien tarjoamisen suhteen. Esihenkilön onkin oltava tarkkana siinä, että vaikka hänen suhteensa eri alaisiinsa olisivat laadultaan poikkeavia, hän ei kuitenkaan palkitsemisen tilanteissa kohtelisi alaisiaan eriarvoisesti, vaan huomioisi myös matalalaatuisessa suhteessa olevat alaiset, mikäli he ovat suoriutuneet työtehtävistään mallikkaasti, ja ansaitsevat työstään huomionosoituksia, tai mahdollisuuksia vastuun kasvattamiseen. Asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa, jossa työntekijöiden tavoitteisiin kuuluu usein sekä myynnillisiä että asiakastyytyväisyyden ylläpitoon tähtäviä tavoitteita (Román 2003, 916), voi tätä tehtävää esihenkilön kannalta edelleen vaikeuttaa se, että esihenkilö saattaa väliportaan roolissaan

kokea paineita painottaa jompaankumpaan tavoitteeseen päässeiden työntekijöiden palkitsemista (Huhtala ym. 2011, 137–138). Näin esimerkiksi henkilöt, joiden vahvuudet ovat myynnin sijaan asiakkaiden tunteiden ja tarpeiden huomioinnissa, saattavat jäädä liian vähälle huomioinnille palkitsemisen näkökulmasta.

Kuten luvussa 3.4 käsiteltiin, esihenkilö voi hyödyntää luomiensa LMX-suhteiden hänelle tuottamaa tietoa alaisistaan esimerkiksi tiiminsä vastuiden jakamisessa tehokkaammin kunkin työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien mukaisesti (Zhao ym. 2022, 4694). On kuitenkin myös aiheellista pohtia, tuoko matala- ja korkealaatuisten LMX-suhteiden vaihtelu roolien ja vastuiden jakamiseen epäreilun asetelman matalampilaatuisen LMX-suhteen esihenkilönsä kanssa omaaville alaisille, sillä heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan esihenkilö ei todennäköisesti suhteen laadun vuoksi ole pystynyt selvittämään yhtä kattavasti (Zhao ym. 2022, 4695). Korkealaatuiset LMX-suhteet saattavat siis luoda ympäristön tehokkaalle tiimityölle, mutta myös epäreilun aseman eri tiimin yksilöiden välille. Tästä heräänkin kysymys siitä, onko väärin pyrkiä tiimin etua kohti, jos se tarkoittaa samalla sitä, että osa työntekijöistä pääsee parempaan henkilökohtaiseen lopputulokseen, mikä taas voi johtaa konkreettisesti esimerkiksi parempaan palkitsemisen tasoon?

4.3 Vaatimusten kasvu korkealaatuisissa LMX-suhteissa

LMX-teoria esittää, että tarjotessaan henkilökohtaisia ja asemallisia resursseja esihenkilöt saattavat vaatia enemmän ja asettaa korkeampia suoriutumisodotuksia alaisille korkealaatuisissa LMX-suhteissa verrattuna alaisiin matalalaatuisissa suhteissa. Esihenkilön toimiessa näin, kokee korkealaatuisessa suhteessa oleva alainen molemminpuolista luottamusta, mutta toisaalta myös vastuuntuntoa. Korkealaatuisissa LMX-suhteissa on riskejä siihen, että esihenkilön vaatimukset kuormittavat alaisia liiallisesti. (Harris & Kacmar 2006, 606–607.) Tämä taas voi johtaa alaisen kohdalla esimerkiksi lisääntyneeseen stressiin, mikä taas voi tuoda haasteita myös esihenkilön työhön (Harris & Kacmar 2006, 612). Tavoitteiden saavuttamisen kannalta vastuuntunnon sekä stressin lisääntyminen voi olla tiettyyn pisteeseen asti hyödyksi erityisesti lyhyen aikavälin projekteissa, mutta jos stressi kasvaa liikaa alkaa se haitata työntekijän suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista. Myös pitkäaikainen stressi, vaikka ei olisikaan erityisen suurta, voi ennen pitkää johtaa työkyvyn alentumiseen. (Michie 2002, 67–68.)

Monet työnkuvat ovat digitalisaation ja tekoälyn kehittymisen myötä sekä etätyömahdollisuuksien kasvaessa muuttuneet luonteeltaan itsenäisemmiksi, ja näin ollen ne vaativat työntekijöiltä parempaa sitoutumista sekä kykyä johtaa itseään (Walsh ym. 2024, 239). Työn itsenäisyyden li-

sääntyminen voi siis jo itsessään lisätä työn kuormittavuutta. Mikäli tähän vielä lisätään korkealaatuisen LMX-suhteen luoma työntekijöiden kuormittuminen, on riski alaisten uupumiseen entistäkin korkeampi (Harris & Kacmar 2006, 606–607). Tästä voidaan päätellä, että mikäli työuupumusta halutaan ennakoida ja ennaltaehkäistä, esihenkilön olisi tärkeää tunnistaa tämä korkealaatuisissa LMX-suhteissa oleva riski työnsä haasteena. Asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa, jossa työntekijät kokevat paineita onnistua sekä myynnillisten tavoitteiden suhteen että positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa, stressitason ja vastuuntunnon nousu saattavat heikentää työhyvinvointia erityisen paljon (Román 2003, 914).

Scandura ja Pellegrini (2008, 103–104) ehdottavatkin, että alaisen ja esihenkilön yhä korkealaatuisemmaksi muuttuvassa LMX-suhteessa saattaa tulla tarpeen arvioida suhteen ylläpitämistä uudelleen. Vaikka suhteen laatu olisikin korkea, olisi ideaalia pystyä arvioimaan suhteen ylläpitämiseen liittyviä hyötyjä ja haittoja. Haittojen on kuormittavuuden kannalta mahdollista ylittää suhteesta saatavat hyödyt, vaikka kumpikin alainen ja esihenkilö kokisivatkin suhteen esimerkiksi vuorovaikutuksen syvyyden ja luottamuksen kannalta erittäin hyväksi. Scandura ja Pellegrini (2008, 103–104) toteavatkin, että alaisen ja esihenkilön välinen korkealaatuinen vuorovaikutussuhde ei välttämättä riitä kompensoimaan sen osaltaan lisäävää työkuormaa ja stressiä. Scanduran ja Pellegrinin teoriaan (2008) pohjautuen voisi toisaalta tämänkaltaisessa tilanteessa tulla aiheelliseksi pohtia kyseisessä suhteessa olevan alaisen nostamista toiseen työrooliin, jolloin nykyinen esihenkilöalaisyhteys ei enää vaikuttaisi negatiivisesti työntekijän jaksamiseen, mutta tämä pääsisi kuitenkin hyödyntämään kasvanutta osaamistaan parhaiten itseään palvelevalla tavalla.

Korkealaatuisessa LMX-suhteessa voi siis periaatteessa syntyä piste, jossa kasvava tuki ja viestintä eivät enää kompensoi kaikkia lisääntyviä velvoitteita. Tämänkaltaisen tilanne saattaa jopa saada työntekijän pohtimaan, hyödyntääkö esihenkilö alaisen sitoutumista ja lojaalisuutta. (Scandura & Pellegrini 2008, 103–104). Näiden epäilysten voitaisiin näin ollen päätellä heikentävän työntekijän suoriutumista erityisesti myynnillisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta, sillä näiden tavoitteiden kohdalla työntekijä todennäköisemmin ajattelee myös esihenkilön tyytyväisyyden saavuttamista, kun taas positiivista asiakaskokemusta tavoitellessaan hän todennäköisesti tekee tavoitteen eteen töitä myös asiakkaan vuoksi. On myös havaittu, että korkealaatuisten LMX-suhteiden voidaan stressin ja kasvavan työkuorman vuoksi olettaa sisältävän korkeita CBT-tasoja, mitkä taas johtavan käyrämäiseen suhteeseen, eli korkealaatuinen suhde laskee takaisin matalampilaatuiseksi. CBT (calculus-based trust) tarkoittaa luottamusta, jossa suhteen osapuolet arvioivat suhteen hyötyjä ja haittoja taloudellisesta näkökulmasta tavoitteenaan selvittää onko suhdetta järkevää ylläpitää. (Scandura & Pellegrini 2008, 103–104.)

4.4 Luottamuksen haavoittuvuus

Ennen Scanduran ja Pellegrinin (2008, 103–104) tutkimusta aiempi teoria (mm. Graen 1987; Graen & Uhl-Bien 1995) viittasi siihen, että niin sanottua laskelmoivaa luottamusta, eli korkeita CBT-tasoja esiintyisi vain matalan laadun LMX-suhteissa. Scanduran ja Pellegrini tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että myös korkealaatuiset LMX-suhteet voivat pitää sisällään korkeita CTB-tasoja. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on ehdotettu, että LMX kehittyy luottamusta rakentavana prosessina melko nopeasti ja pysyy suhteellisen vakaana ajan myötä (Bauer & Green 1996, 1558). Tämänkin väitteen Scandura ja Pellegrini kumosivat omassa tutkimuksessaan. (Scandura & Pellegrini 2008, 103–104). Psykologisesta näkökulmasta katsottuna Scanduran ja Pellegrinin tulokset ovat hyvin loogisia, jos ajatellaan esihenkilön ja alaisen välisen suhteen rakentumista ja ylläpitämistä kuten minkä tahansa muunkin ihmissuhteen (Schoorman ym. 2007, 719).

Korkealaatuisetkaan LMX-suhteet eivät siis välttämättä ole niin vakaita kuin aiempi tutkimus ennen Scanduraa ja Pellegriniä (2008) on esittänyt, ja siksi esihenkilöiden on alaisten luottamuksen saavuttamisen lisäksi myös opittava ylläpitämään sitä. Esihenkilöt ja alaiset ovat vuorovaikutussuhteessa kumppaneita, ja mikäli toinen osapuoli kokee suhteessa luottamuksen puutetta, on suhteen mahdollisesti tuomia positiivisia tuloksia haastavaa päästä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Aikaisempien tutkimuksien pohjalta onkin ehdotettu, että jotta korkealaatuisia LMX-suhteita voidaan ylläpitää onnistuneesti, organisaatioiden tulisi tiedottaa esihenkilöilleen lisääntyvien velvoitteiden ja stressin mahdollisista negatiivisista vaikutuksista korkealaatuisissa LMX-suhteissa. (Scandura & Pellegrini 2008, 107–108.)

Schoorman, Mayer ja Davis (2007, 713) ovat todenneet, että toisin kuin LMX, luottamus ei välttämättä ole vastavuoroista ja molemminpuolista. Tämän väitteen eräs seuraus on se, että johtaja voi luoda korkealaatuisen LMX-ympäristön jakamalla henkilökohtaisia ja asemallisia resursseja, mutta alaisten luottamus johtajaan voi silti olla haavoittuvaa (Scandura & Pellegrini 2008, 107). Tiimin esihenkilön haasteena tilanteessa on erityisesti se, että hänen työnsä sisältää jatkuvasti, pieniltä ja hyvin arkisiltakin, tuntevia kohtaamisia alaistensa kanssa, ja kuitenkin kaikki kohtaamiset muovavat esihenkilön ja alaisen suhdetta, ja suhteen sisäisen luottamuksen kehittymistä ja säilymistä (Teague & Roche 2012, 241).

Sen lisäksi, että korkealaatuiset LMX-suhteet eivät ehkä olekaan luottamuksen suhteen niin vakaita kuin aikaisemmin aiheesta tehdyt tutkimukset ehdottavat, nykyajan työympäristö on myös hyvin dynaaminen, ja yksilöt saattavat pitää osittain enemmän kiinni omista eduistaan myös korkealaatui-

sisä vaihtosuhteissa. (Ndlovu ym. 2021, 1). Käytännön näkökulmasta tämä havainto viittaa siihen, että molempien osapuolten korkealaatuisessa vaihtosuhteessa tulisi olla tietoisia toisen osapuolen jatkuvasta kustannusten ja hyötyjen arvioinnista suhteen ylläpitämiseksi. Nämä havainnot viittaavat siihen, että korkealaatuista LMX-suhdetta ei pitäisi pitää itsestänselvyytenä vakaana prosessina, vaan päinvastoin, se voi yhä sisältää CBT-komponentin, joka tekee suhteesta jatkuvasti haavoittuvan. (Scandura & Pellegrini 2008, 107.) Esihenkilölle työntekijöiden kyky ja halukkuus pitää kiinni omista henkilökohtaisista eduistaan tuo jälleen lisää haastavuutta LMX-suhteen ylläpitämiseen, sillä jotta esihenkilö pystyisi ennakoimaan parhaalla mahdollisella tasolla suhteen ja sen luottamuksen kehittymistä, olisi hänen hyödyllistä tunnistaa myös, kuinka voimakkaasti kukin hänen alaisensa on valmis pitämään kiinni omista eduistaan.

Luottamuksen rikkoutuminen muuttaa alaisen ja esihenkilön välistä suhdetta, koska sillä on monia negatiivisia vaikutuksia sekä alaiseen että esihenkilöön. Luottamuksen heikkeneminen saattaa aiheuttaa muun muassa alaisen motivaation laskua ja sitoutumisen heikkenemistä. Motivaation lasku voi johtaa esimerkiksi työtehtävien laiminlyöntiin, sillä epäluottamus voi motivaation vähentymisen vaikuttaa negatiivisesta alaisen halukkuuteen tehdä työtä tehokkaasti. Sitoutumisen heikkeneminen aiheuttaa samanlaisia vaikutuksia, sillä sen heikentyessä alainen ei enää koe organisaation tavoitteita ja arvoja yhtä merkityksellisinä. Lisäksi sitoutumisen heikentyminen saattaa johtaa siihen, että työntekijä alkaa etsimään uutta työpaikkaa. (Ndlovu ym. 2021, 8–9). Luottamuksen puute voi myös heikentää alaisen kokemaa psykologisen turvallisuuden tunnetta (Ndlovu ym. 2021, 8), mikä taas voi johtaa esimerkiksi stressin lisääntymiseen ja työtyytyväisyyden heikentymiseen (Ndlovu ym. 2021, 4). Luottamuksen puute vaikuttaa myös esihenkilön työtyytyväisyyteen negatiivisesti, sillä luottamuksen rikkoutumisen seurauksena he saattavat esimerkiksi kokea epävarmuutta päätöksenteossaan (Islam ym. 2024, 2095), sekä paineita muuttaa johtamistyyliään tai tehdä päätöksiä organisaation pitkän aikavälin arvojen vastaisesti (Islam ym. 2024, 2096).

Lisäksi luottamuksen rikkoutuminen voi vaikeuttaa esihenkilön ja alaisen välistä avointa viestintää, ja näin ollen luonnollisesti madaltaa heidän välisensä LMX-suhteen laatua. Kommunikaation vaikeutuminen aiheuttaa haittoja kummankin, sekä esihenkilön että alaisen työhön, sillä se voi haitata esimerkiksi alaisen tehokasta työskentelyä tai esihenkilön päätöksen tekoa. (Ndlovu ym. 2021, 9.) Luottamuspulan on havaittu voivan johtaa myös haasteisiin esihenkilön suorituskyvyssä, sillä luottamuksen rikkoutuminen voi vaikuttaa kykyyn asettaa ja saavuttaa tavoitteita (Islam ym. 2024, 2098).

5 Päätelmät ja yhteenveto

5.1 Keskeiset havainnot ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia sekä haasteita korkealaatuiset johtajien ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet, eli LMX-suhteet luovat. Tavoitteena oli tarkastella mahdollisuuksia ja haasteita erityisesti lähiesihenkilön näkökulmasta, ja laajentaa aiheen käsittelyä hieman myös tiimin suorituskykyyn kokonaisuutena. Korkealaatuisten LMX-suhteiden taustalla tutkimusongelman tarkastelu oli tarkoituksena painottaa erityisesti yksittäisten työntekijöiden sekä tiimien suorituskykyyn, eli siihen, kuinka hyvin he suoriutuvat työssään heille asetetuista tavoitteista. Tämän vuoksi tutkielma on rajattu käsittelemään korkealaatuisia LMX-suhteita asiakaspalvelukeskeisissä organisaatioissa.

Luvussa 3 havaittiin, korkealaatuiset LMX-suhteet voivat hyödyttää niin suhteen kumpaankin osapuolta, kuin myös koko tiimiä monella tavalla. Kuitenkin luvussa 4 huomattiin, että monissa korkealaatuisten LMX-suhteiden luomissa mahdollisuuksissa on myös haasteita, joiden tiedostaminen voi hyödyttää esihenkilöä työssään. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetyn aineiston perusteella tunnistettiin, että haasteita esihenkilön työhön aiheuttavat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus, yksilöllisten suhteiden luomat ongelmakohdat tasa-arvon kannalta, luottamuksen haavoittuvuus sekä työntekijöiden vaatimusten kasvu korkealaatuisissa LMX-suhteissa. Lähes kaikissa havaituissa hyödyissä voidaan todeta olevan myös riski siihen, että hyödyistä muodostuu haittoja. Tämä voi johtua ainakin osittain siitä, että ihmisten väliset suhteet ovat ylipäättään niin monimutkaisia (Schoorman ym. 2007, 719). Suhteiden monimutkaisuus ja se, että niihin vaikuttaa niin moni asia ja niin monella eri tavalla johtaa siihen, että jos esihenkilö haluaisi hyödyntää LMX-teoriaa ja korkealaatuisia LMX-suhteita työssään tietoisesti, vaatisi se häneltä syvällistä teorian ymmärtämistä sekä jatkuvaa itsereflektiota ja jo olemassa olevien LMX-suhteiden tilan arviointia.

Havaittiin, että korkealaatuisissa LMX-suhteissa esihenkilö pystyy tulkitsemaan alaistaan paremmin, ja sen myötä tulkitsemaan yksilöllisesti, mitkä tekijät työntekijää motivoivat. Tätä tietoa esihenkilö pystyy hyödyntämään työntekijää ohjatessaan sekä kannustaessaan. Työntekijän arvioimisen sekä tulkitsemisen avulla esihenkilö saa korkealaatuisessa LMX-suhteessa myös kattavammin tietoa siitä, mitkä ovat juuri kyseisen työntekijän heikkouksia ja vahvuuksia, ja näin esihenkilö pystyy tukemaan työntekijää tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin hänen ammatillisessa kehityksessään, mukaan lukien erilaisten työtehtävään liittyvien tavoitteiden kanssa.

Näin ollen korkealaatuisessa LMX-suhteessa esihenkilöllä on paremmat lähtökohdat kasvattaa ja ylläpitää alaisen motivaatiota ja sitoutumista, jotka taas edesauttavat alaisen työssä suoriutumisen kehittymistä. Vahvempi sitoutuminen myös vähentää todennäköisyyttä siihen, että alainen vaihtaa työnantajaa. Työntekijöiden vaihtuvuuden hidastuminen kasvattaa esihenkilön resursseja työn muihin osa-alueisiin, kun hänen työpanoksestaan merkittävää osaa ei kulu perehdytykseen ja uusien LMX-suhteiden muodostamiseen. Mikäli sen sijaan henkilöstön vaihtuvuus on nopeaa, kuten isoille organisaatioille nykypäivänä on melko tyypillistä (Ndlovu ym. 2021, 1), luo se esihenkilölle sekä ajallisia että laadullisia paineita LMX-suhteiden muodostamiseen. Erityisen haastavana korkealaatuisten LMX-suhteiden muodostamisen ja hyödyntämisen kannalta voidaan pitää niitä tilanteita, joissa esihenkilö aloittaa hänelle uudessa, kuitenkin jo entuudestaan keskenään työskennelleessä tiimissä (Schyns & Day 2010, 12–13).

Luottamus käsitteenä on ollut organisaatioiden tutkimuksessa pinnalla jo pitkään, ja LMX-suhteessa sen on todettu kasvavan suhteen laadun parantuessa. Luottamus alaisen ja esihenkilön välillä on työssä onnistumisen kannalta hyvin merkityksellistä, ja LMX-teorian sisältöä pystyy hyödyntämään sen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. (Scandura & Pellegrini 2008, 101–102.) Alaisen luottaessa esihenkilönsä on hän motivoituneempi tekemään töitä esihenkilön esille tuomien tavoitteiden eteen. Molemminpuolinen luottamus tarjoaa mahdollisuuden myös lisätä työntekijän vastuuta, mikä taas voi entisestään motivoida työntekijää työssään. Näissäkin hyödyntämismahdollisuuksissa on kuitenkin riski, että ne johtavat negatiivisiin seuraamuksiin. Kuten luvussa 4.3 todetaan, alaisen vastuun lisääminen saattaa lisätä alaisen kokemaa stressiä ja työuupumusta, mitkä taas edelleen toimivat työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä (Harris & Kacmar 2006, 606–607). Vastuun kasvattamisen yhteydessä olisi tärkeää arvioida työntekijällä jo entuudestaan olevan vastuun suuruutta, sillä nykypäivän työelämälle tyypilliset piirteet, kuten etätyöskentely ja itseohjautuvuuteen painottaminen saattavat jo yksistään nostaa työntekijän kokemaa vastuuntuntoa hänen resurssiensa ylärajalle. On myös havaittu, että korkealaatuisissa LMX-suhteissa esiintyvää vahvaa luottamuksen tasoa ei tulisi pitää itsestään selvyytenä, vaan myös niissä esiintyy laskelmoivaa luottamusta, eivätkä ne ole luottamuksen suhteen niin vakaita, kuin aikaisempi tutkimus esittää (Scandura & Pellegrini 2008, 103–104). Luvussa 4.4 tuodaan esille, että LMX-suhteen luottamuksen rikkoutumisella on myös monia negatiivisia vaikutuksia, minkä vuoksi luottamusta on tärkeää pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään jatkuvasti.

Korkealaatuisissa LMX-suhteissa esihenkilö pystyy paremmin tukemaan kutakin alaistaan yksilöllisesti (Diebig ym. 2024, 4). Tästä on apua erityisesti juuri tutkimukseni kontekstissa, sillä asiakaspalvelukeskeisen organisaation tiimeissä on usein työntekijöitä hyvin erilaisilla vahvuuksilla, ja

vaihtuvuus tiimeissä on nopeaa. Yksilöllisen kehityksen lisäksi korkealaatuisten LMX-suhteiden on havaittu olevan myös koko tiimin suorituskyvyn kannalta merkityksellisiä. Niiden on muun muassa todettu parantavan tiimin yhteistyötä, ilmapiiriä ja kollektiivista tehokkuutta, vähentävän konfliktitilanteita ja tiimin sisäistä kilpailua sekä luovan innovatiivisempaa ja avoimempaa vuorovaikutusta (Buengeler ym. 2021, 267–270.) Toisaalta, kuten luvussa 4.2 tuodaan esille, on koko tiimin näkökulmasta aiheellista pohtia, aiheuttavatko korkealaatuiset LMX-suhteet tiimin jäsenten keskuudessa epätasa-arvoista kohtelua. Ja onko eettistä pyrkiä korkealaatuisten LMX-suhteiden avulla koko tiimin etua ja maksimaalista potentiaalia kohti, jos se samalla johtaa vain osan tiimin jäsenten kohdalla yksilöllisesti parempaan lopputulokseen?

Yhteenvedona voidaan todeta, että LMX-teoria, ja korkealaatuiset LMX-suhteet antavat niin suhteen osapuolille kuin myös koko työtiimille paljon, mutta voivat myös aiheuttaa haasteita. Haasteet, kuten myös hyödyntämismahdollisuudet, ovat luonteeltaan hyvin moniulotteisia, sillä kaiken keskiössä on ihmisten välinen suhde, jonka muodostuminen, ylläpitäminen ja muuttuminen ovat jo itsessään erittäin monimutkaisia prosesseja. Esihenkilön on mahdollista hyödyntää LMX-teoriaa ja korkealaatuisia LMX-suhteita työssään, mutta LMX-suhteiden ominaisuuksien vuoksi suurin osa tästä hyödyntämisestä tapahtuu todennäköisesti johtajan tiedostamatta asiaa. Mikäli johtaja pystyy tiedostamaan joitakin suhteen muodostumiseen ja kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä reflektoidaan itse suhteeseen tuomaansa panosta, saattaa hän pystyä hyödyntämään näitä tietoja suhteiden kehittämisessä, ja sitä kautta työntekijän sekä koko tiimin suorituskyvyn kehittämisessä. Väliportaan roolin tuomien erityispiirteiden myötä lähiesihenkilöllä olisi näin paremmat lähtökohdat jalkauttaa organisaation strategiaa ja saavuttaa siihen liittyviä tavoitteita. Yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation suoriutumisen lisäksi arvioimalla LMX-suhteitaan esihenkilö pystyy arvioimaan oman työnsä laatua ja käyttämään tätä tietoa apuna omassa ammatillisessa kehityksessään. Voi olla aiheellista pohtia myös, voisiko ulkopuolisen näkökulman hyödyntäminen tarjota kaikista parhaat lähtökohdat LMX-suhteiden arvioimiseen, sekä niiden osapuolten ammatillisen kehityksen ideaalin kasvun varmistamiseen.

5.2 Jatkotutkimukset

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voisi olla aiheellista rajata tutkimusta esimerkiksi vielä tarkemmin johtajan näkökulmaan, alaisen tai alaisen ja johtajan välisen suhteen sijaan. Näin voitaisiin mahdollisesti saada konkreettisiakin työkaluja siihen, miten esihenkilöt voisivat työssään hyödyntää korkealaatuisia LMX-suhteita, ja miten toisaalta heidän tulisi huomioida näiden suhteiden luomat ongelmatilanteet, eli miten LMX-teoriasta voitaisiin poimia esihenkilötyöhön parhaat puolet, ja välttää

haasteisiin kompastuminen. Toisaalta olisi myös kiinnostavaa kohdistaa tutkimusta asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa juuri tiimeihin kokonaisuutena, ja huomioida yksittäisen alaisen ja esihenkilön suhteen lisäksi laajemmin tiimissä vallitsevia vuorovaikutussuhteita (luku 3.5). Tämän tutkielman vastakohtana olisi mielenkiintoista tarkastella teemaa myös yksinomaan matalalaaatuisten LMX-suhteiden näkökulmasta. Toisaalta myös korkealaaatuisten suhteiden tarkastelemista voisi vielä syventää, esimerkiksi paneutumalla laajemmin juuri suhteen muodostumisen vaiheisiin, ja niiden ominaispiirteisiin sekä hyödyntämismahdollisuuksiin.

Kirjallisuuskatsauksella ollessa rajoituksensa, olisi tulevaisuudessa aiheellista tutkia tutkimusongelmaa myös empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirisen tutkimuksen avulla voitaisiin tutkia LMX-teoriaan pohjautuvan johtamisen heikkouksia ja vahvuuksia asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa, esimerkiksi pankissa tai vakuutusyhtiössä. Tutkimusta voisi tehdä niin tiimin johtajien kuin heidän alaistensa näkökulmasta, ja olisi myös kiinnostavaa vertailla poikkeavatko alaisten kokemukset merkittävästi siitä, miten esihenkilöt kokevat teorian tarjoamat työkalut. Empiiristä tutkimusta voisi kohdistaa joko korkea- tai matalalaaatuisiin LMX-suhteisiin, ja esimerkiksi juuri sisä- ja ulkoryhmän mahdollisia vastakkainasettelutilanteita tiimin arjessa olisi mielenkiintoista tarkastella. Syvällisempien ajatusten ja kokemusten keräämiseksi tutkimusta voisi toteuttaa haastatteluiden avulla. Toisaalta esimerkiksi LMX-suhteen laadun kehittymistä voisi lisäksi tutkia säännöllisesti kerättävän numeerisenkin datan avulla pitkäaikaistutkimusta hyödyntäen.

Lisäksi empiirisen tutkimuksen avulla olisi kirjallisuuskatsausta paremmin mahdollista perehtyä syvällisemmin juuri siihen, että miten asiakaspalvelukeskeisessä organisaatiossa läsnä olevat erityyyliset tavoitteet, kuten tietyn myyntitason ja asiakastyytyväisyysasteen saavuttaminen vaikuttavat organisaation tiimien työntekijöihin ja heidän johtajiinsa. Työntekijöiden kokemuksia tämänkaltaisista tilanteista on jo joissain määrin ainakin myyntiorganisaatioiden kontekstissa tutkittu, mutta erityisen mielenkiintoista olisi tietää, miten väliportaana johtajat kokevat näiden kahden tavoitteen välillä tasapainottelun johtamisen näkökulmasta, ja ovatko he huomanneet jotain tiettyjä haasteita tai toimivia toimintatapoja tilanteeseen. Kuitenkin erilaisten tavoitteiden välisessä tasapainottelussa olisi kiinnostavaa ja relevanttia myös vertailla kokevatko alaiset tilanteen eri tavalla kuin esihenkilöt. Vai huomaavatko alaisetkin tilanteessa samanlaisia haasteita kuin heidän johtajansa? Ja poikkeako korkealaaatuissa LMX-suhteissa olevien työntekijöiden kokemus matalalaaatuissa LMX-suhteissa olevien työntekijöiden kokemuksista?

Lähteet

- Aburayya, A. – Marzouqi, A. – Alawadhi, D. – Abdouli, F. – Taryam, M. (2020) An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. *Management Science Letters*, Vol. 10 (10), 2147–2158.
- Afsar, B. – Al-Ghazali, B. M. – Cheema, S. – Javed, F. (2021) Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 (4), 1082–1109.
- Alfes, K. – Truss, C. – Soane, E. C. – Rees, C. – Gatenby, M. (2013) The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, Vol. 52 (6), 839–859.
- Bauer, T. N. – Green, S. G. (1996) Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, Vol. 39 (6), 1538–1567.
- Buengeler, C. – Piccolo, R. F. – Locklear, L. R. (2021) LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, Vol. 47 (1), 260–287.
- Dansereau Jr, F. – Graen, G. – Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 13 (1), 46–78.
- Diebig, M. – Gritzka, S. – Angerer, P. – Erschens, R. – Gast, M. – Gündel, H. – Klasmeier, K. N. (2024) Leader-member exchange differentiation and followers' psychological strain: exploring relations on the individual and on the team-level. *Current Psychology*, 1–15.
- Dienesch, R. M. – Liden, R. C. (1986) Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, Vol. 11 (3), 618–634.
- Furtado, L. – Sobral, F. (2023) What works for me does not work for us: Exploring the relationships between LMX differentiation and individual and team performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 71 (3), 263.
- Gabel-Shemueli, R. – Riva Zaferson, F. A. (2021) Toward an understanding of the relationship between LMX and performance overtime: the role of trust in leader and appraisal satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, Vol. 34 (4), 578–593.
- Gebauer, H. – Kowalkowski, C. (2012) Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 (7), 527–537.

- Gerstner, C. R. – Day, D. V. (1997) Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, Vol. 82 (6), 827.
- Graen, G. B. – Liden, R. C. – Hoel, W. (1982) Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, Vol. 67 (6), 868.
- Graen, G. B. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior/JAI Press*.
- Graen, G. – Schiemann, W. (1978) Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied psychology*, Vol. 63 (2), 206.
- Graen, G. B. – Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, Vol. 6 (2), 219–247.
- Guzeller, C. O. – Celiker, N. (2020) Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 14 (1), 102–120.
- Harris, K. J. – Kacmar, K. M. (2006) Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146 (1), 65–84.
- Hiekkataipale, M-M. (2018) Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context. *Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu*
- Huhtala, M. – Lähteenkorva, L. – Feldt, T. (2011) Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, Vol. 9 (2), 136–152.
- Ilies, R. – Nahrgang, J. D. – Morgeson, F. P. (2007) Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 92 (1), 269.
- Islam, T. – Khatoon, A. – Cheema, A. U. – Ashraf, Y. (2024) How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, Vol. 53 (6), 2090–2106.
- Kangasniemi, M. – Utriainen, K. – Ahonen, S. M. – Pietilä, A. M. – Jääskeläinen, P. – Liikanen, E. (2013) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, Vol. 25 (4), 291–301.
- Liden, R. C. – Sparrowe, R. T. – Wayne, S. J. (1997) Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, 47-119.

- Lähitapiola, toiminnan tarkoitus 2024. <<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/toiminnan-tarkoitus>>, [Toiminnan tarkoitus | Lue toiminnasta | LähiTapiola](#), Haettu 7.12.2024.
- MacNeil, C. M. (2003) Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, Vol. 25 (3), 294–307.
- Meyer, J. P. – Becker, T. E. – Vandenberghe, C. (2004) Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, Vol. 89 (6), 991.
- Michie, S. (2002) Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, Vol. 59 (1), 67–72.
- Ndlovu, T. – Quaye, E. S. – Saini, Y. K. (2021) Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African journal of business management*, Vol. 52 (1), 11.
- OP-ryhmä Strategia 2024. <<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>>, [Strategia | OP Ryhmä | OP](#), haettu 7.12.2024.
- Román, S. (2003) The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry. *Journal of marketing management*, Vol. 19 (9–10), 915–939.
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Scandura, T. A. – Graen, G. B. – Novak, M. A. (1986) When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, Vol. 71 (4), 579.
- Scandura, T. A. – Pellegrini, E. K. (2008) Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15 (2), 101–110.
- Schoorman, F. D. – Mayer, R. C. – Davis, J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, Vol. 32 (2), 344–354.
- Schyns, B. – Day, D. (2010) Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 19 (1), 1–29.
- Sparrowe, R. T. – Liden, R. C. (1997) Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, Vol. 22 (2), 522–552.

- Tarakci, M. – Hayden, M.L.M. – Rouleauc, L. – Raesd, A. – Floyd, S.W. (2023) Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*, Vol. 60 (7), 1663–1683.
- Teague, P. – Roche, W. K. (2012) Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*, Vol. 22 (3), 235–251.
- Uhl-Bien, M. – Maslyn, J. M. (2003) Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of management*, Vol. 29 (4), 511–532.
- Wai-Kwong, F. Y. – Priem, R. L. – Cycyota, C. S. (2001) The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (8), 1325–1346.
- Walsh, M. M. – Carleton, E. L. – Ziemer, J. – Ortynsky, M. (2024) The salience of remote leadership: implications for follower self-control and work-life balance. *International Journal of Manpower*, Vol. 45 (2), 237–254.
- Wilson, D. C. (2023) Defining leadership. *Philosophy of Management*, Vol. 22 (1), 99-128.
- Yammarino, F. J. – Dansereau, F. (2002) Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 (1), 90–99.