



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Ystävyyden ja valtaetäisyyden dynamiikka työpaikalla

Tasapainoa etsimässä esihenkilö-alaisuudessa

Johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:

Julia Leino

Ohjaaja:

KTM Sari Laine

15.12.2025

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Julia Leino

Otsikko: Ystävyyden ja valtaetäisyyden dynamiikka työpaikalla. Tasapainoa etsimässä esihenkilö-alaisuudessa.

Ohjaaja: KTM Sari Laine

Sivumäärä: 32 sivua (+ liitteet 1 sivu)

Päivämäärä: 15.12.2025

Tiivistelmä

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella, miten esihenkilön ja alaisen välinen ystävyyssuhde vaikuttaa työn voimavaroihin ja kuormitustekijöihin sekä millaisessa roolissa valta ja valtaetäisyys ovat näiden kokemusten muodostumisessa. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja analyysissa hyödynnettiin organisaatiokäyttäytymisen, johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimusta. Aineisto koostui vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista ja alan keskeisistä teoksista. Tutkimuskysymyksenä on: Miten esihenkilön ja alaisen välinen ystävyyssuhde näyttäytyy voimavarojen sekä valtaetäisyyden näkökulmasta?

Tutkielmassa havaittiin, että työpaikkaystävyydet voivat toimia merkittävänä voimavarana lisäten psykologista turvallisuutta, luottamusta ja työn imua. Esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteessa näiden hyötyjen rinnalle nousevat kuitenkin erityiset kuormitustekijät, jotka liittyvät rooliristiriitoihin, emotionaaliseen kaksijakoisuuteen, lojaalisuuspaineisiin ja epäselviin odotuksiin. Ystävyyssuhteen positiiviset vaikutukset ilmenevät vain, jos työ- ja yksityisroolien rajat ovat selkeät sekä tietoisesti ylläpidetyt.

Valtaetäisyys toimii keskeisenä tulkintakehyksenä ystävyyssuhteen dynamiikalle. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa läheisyys ja epämuodollisuus mahdollistavat ystävyyssuhteiden syntymisen, mutta samalla lisäävät riskiä rajojen hämärtymiseen. Korkean valtaetäisyyden ympäristöissä selkeät roolijaot voivat vähentää ristiriitoja, mutta heikentää emotionaalista läheisyyttä. Johtajan valtaetäisyysorientaatio määrittää, millainen suhde ylipäätään pääsee kehittymään ja miten valtaa käytetään ystävyyssuhteen sisällä.

Tutkielma osoittaa, että esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteet ovat monisyisiä ja sijoittuvat organisaatiokäyttäytymisen, valtasuhteen ja johtamisen rajapintaan. Ystävyys voi olla merkittävä voimavara, mutta se voi muodostua myös rakenteelliseksi riskiksi, ellei valtarajoja tunnisteta ja johdeta tietoisesti.

Avainsanat: työpaikkaystävyys, valtaetäisyys, esihenkilö-alainen-suhteet

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
2	Ystävyyssuhteet työpaikalla	8
	2.1 Mitä työpaikkaystävyys on?	8
	2.2 Ystävyyden hyvät puolet	9
	2.3 Ystävyyden varjopuolet	10
3	Valtaetäisyys	12
	3.1 Valtaetäisyyden käsite	12
	3.2 Matala ja korkea valtaetäisyys organisaatioissa	13
	3.3 Johtajan valtaetäisyysorientaatio johtamisen tutkimuksessa	15
	3.4 Hyödyt ja haasteet	16
4	Esihenkilö-alainen ystävyyden tasapaino	19
	4.1 Valtasuhteen merkitys	19
	4.2 Emotionaaliset ja psykologiset voimavarat	21
	4.3 Läheisyyden ja etäisyyden säätelyn taito	22
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	25
	Lähteet	29
	Liitteet	33
	Liite 1. Tekoälyn käyttö kandidaatintutkielmassa	33

1 Johdanto

Työelämä itsessään on jatkuvassa muutoksessa ja sen myötä työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet keskeisiksi tarkastelun kohteiksi (Barsade & Ozelik 2018). Yhtenä merkittävistä työhyvinvoinnin lisääjistä on pidetty työpaikalla solmittuja ystävyysuhteita. Ystävyysuhteet nähdään usein voimavarana, joka lisää yhteisöllisyyttä ja parantaa työhyvinvointia (Callagher ym. 2024). Ystävyysuhteiden luomiseen kannustetaan ja siihen liittyvät usein läheisesti me-henki sekä psykologinen turvallisuus (Callagher ym. 2024; Cahill & Sias 1998). Lisäksi nämä työpaikalla solmitut ihmissuhteet voivat lisätä luottamusta, sitoutumista organisaatioon sekä työn imua. Kun töihin on mukava tulla, näkyy se myös työn jäljessä (Cahill & Sias 1998; Furman 2001).

Kaikki ystävyysuhteet työpaikalla eivät kuitenkaan ole ongelmattomia. Ystävyteen liittyvä läheisyyttä ja emotionaalista sitoutumista, jotka voivat hämärtää työn ja yksityiselämän rajaa. Tämä voi joissain tapauksissa lisätä työn kuormittavuutta sen sijaan, että se vahvistaisi hyvinvointia (Morrison & Nolan 2007). Ystävyden loppuessa tai muuttaessa muotoaan, voi se tuoda ikäviäkin tunteita pintaan ja vaikuttaa laajimmillaan koko työyhteisön kokonaishenkeen (Cahill & Sias 1998; Morrison & Nolan 2007).

Erityisen haastavaksi tämä suhde voi muodostua, jos toinen osapuolista on esihenkilöasemassa oleva henkilö. Tällaisessa suhteessa esille tulevat niin valtasuhteet ja valtaetäisyydet kuin myös henkilökohtainen läheisyys. Esihenkilöllä on vastuu työn organisoinnista ja alaisten suoriutumisesta, mutta samalla hänestä voi muodostua hyvin läheinen ystävä. (Goodman 2012.) Työntekijä saattaa kokea velvollisuutta ja lojaalisuutta yli normaalien työtehtävien. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijä ottaa kantaakseen liiallista vastuuta tai kokee epäonnistumisen pelkoa. Nämä yhdessä tai erikseen voivat lisätä työntekijän kuormitusta entisestään (Goodman 2012; Gullickson & Gunn 2006). Tämän lisäksi organisaatioiden rakenteet ja johtamiskäytännöt kehittyvät jatkuvasti globaalien muutosten vaikutuksesta, mikä muokkaa myös työyhteisöjen sosiaalisia suhteita ja niille asetettuja odotuksia (Randeniya & Roivas 2004).

Esihenkilönä tilanteessa voi olla myös toisaalta vaikea navigoida, sillä ystävyys saattaa kehittyä hyvinkin sattumalta satunnaisen ihmisen kanssa hänen hierarkkiseen asemaansa katsomatta. Työtehtävät täytyy silti hoitaa ajallaan ja työyhteisön työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön tulee tasapainotella eri rooliensa välillä sujuvasti antamatta sen kuitenkaan vaikuttaa oman työnsä tulokseen. Hänen on oltava toisaalta työyhteisön jäsen ja ihminen, toisaalta organisaation edustaja ja vallankäyttäjä. (Gullickson & Gunn 2016.) Muutamia tutkimuksista

korostavat esihenkilön roolin tärkeyttä ja kannustavat pysymään erossa ystävyysuhteista alaisten kanssa (Goodman 2012). Näiden tutkimusten mukaan liiallinen läheisyys voi vaarantaa päätöksenteon objektiivisuuden ja johtaa esihenkilön kannalta katastrofaalisiin seurauksiin. Toisaalta ystävyys voi myös herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jos muiden työntekijöiden mielestä kyseinen alainen saa erityiskohtelua. Näin ollen esihenkilö-alainen-ystävyyssuhde voi lisätä kuormitusta molemmille osapuolille, vaikka lähtökohta ja tarkoitus olisi alun perin ollut hyvä. (Goodman 2012.)

Vaikka työpaikkasuhteita ja niiden vaikutuksia on tutkittu melko laajasti, esihenkilön ja alaisen välinen ystävyys on jäänyt huomattavasti vähäisemmälle huomiolle. Suurin osa tutkimuksesta on keskittynyt joko kollegojen välisiin suhteisiin tai esihenkilötyön vaikutuksiin työhyvinvointiin yleisemmällä tasolla. Näin ollen tietoa siitä, miten esihenkilö-alainen-ystävyyssuhde konkreettisesti vaikuttaa työn kuormittavuuteen, on niukasti (Pillemer & Rothbard 2018). Aiheesta ei myöskään ole tutkimuksia aivan viime vuosilta. Tämä tutkimusaukko tekee aiheesta ajankohtaisen ja tieteellisesti merkittävän (Pillemer & Rothbard 2018).

Yksi keskeinen näkökulma, joka liittyy esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteeseen, on valtaetäisyys. Hofsteden ja Minkovin (2010, 53–69) esittelemä valtaetäisyys kuvaa sitä, missä määrin yhteiskunnassa hyväksytään vallan epätasainen jakautuminen ja hierarkiat. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa esihenkilön ja alaisen välinen suhde on muodollisempi ja etäisempi, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa korostuu tasa-arvo ja läheisyys. Esimerkiksi Pohjoismaat edustavat Hofsteden mukaan kansainvälisesti vertailtuna erityisen matalaa valtaetäisyyttä. Kun hierarkiat ovat matalia ja esihenkilöihin suhtaudutaan enemmän kollegoina kuin auktoriteetteina, mahdollisuus ystävyysuhteiden syntymiselle kasvaa (Bauer ym. 2017; Tang ym. 2020). Samalla kuitenkin kasvaa riski, että rajanveto esihenkilöroolin ja ystävyuden välillä hämärtyy ja kuormittavuus lisääntyy (Hofstede & Minkov 2010, 63-68).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilön ja alaisen välistä ystävyyssuhdetta organisaatiokontekstissa. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten esihenkilö-alaisystävyysuhteet voivat yhtä aikaa toimia voimavarana ja kuormittavana tekijänä, ja millainen rooli valtaetäisyydellä on ilmiön ymmärtämisessä. Onko esihenkilön ja alaisen ylipäättään mahdollista olla ystäviä? Näiden kysymysten ja tutkimusaukkojen pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostuu seuraava:

Miten esihenkilön ja alaisen välinen ystävyysuhde näyttäytyy voimavarojen sekä valtaetäisyyden näkökulmasta?

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään aiempaa organisaatiokäyttäytymisen, johtamisen sekä työhyvinvoinnin tutkimusta. Aineisto koostuu vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista sekä alaa käsittelevistä teoksista, joiden avulla tarkastellaan työpaikkaystävyyksien ja valtaetäisyyden käsitteitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Lähteitä on haettu Turun yliopiston kirjaston hakupalveluiden kautta sekä Google Scholar – tietokannasta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa teoreettinen kokonaiskuva siitä, millaisia voimavara- ja kuormitustekijöitä esihenkilön ja alaisen välinen ystävyysuhde voi organisaatiokontekstissa synnyttää, sekä millaisessa roolissa valtaetäisyys on näiden tekijöiden ymmärtämisessä.

Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan työpaikkaystävyyksiä tarkemmin ja syvemmin sekä niiden merkitystä työntekijöiden jaksamiselle ja työn kuormittavuudelle. Kolmannessa luvussa esitellään valtaetäisyyden käsite ja sen erityispiirteet ja analysoidaan niin korkeaa kuin matalaakin valtaetäisyyden kulttuuria vielä syvällisemmin. Neljännessä luvussa nämä näkökulmat yhdistetään ja analysoidaan, miten ystävyysuhteet ja valtaetäisyys yhdessä muokkaavat työn kuormittavuutta tai sen antamia voimavaroja niin työntekijän kuin johtajan näkökulmasta. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto ja pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä niiden merkitystä työelämän käytäntöjen ja johtamisen näkökulmasta.

2 Ystävyyssuhteet työpaikalla

2.1 Mitä työpaikkaystävyys on?

Käsite työpaikkaystävyys voidaan määritellä vapaaehtoiseksi ja vastavuoroiseksi ihmissuhteeksi, joka perustuu henkilökohtaiseen kiintymykseen ja luottamukseen työntekijöiden välillä (Cahill & Sias 1998). Toisin kuin puhtaasti ammatilliset suhteet, ystävyyssuhteet ulottuvat työn ulkopuolelle vapaa-aikaan ja sisältävät usein emotionaalista tukea, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilökohtaisten ajatusten, tunteiden ja kokemusten jakamista. Tällaisessa suhteessa työntekijät kokevat olevansa enemmän kuin kollegoita: he ovat ihmisiä, joilla on yhteinen historia, jaettuja kokemuksia ja keskinäinen kiinnostus toistensa hyvinvoinnista. (Furman 2001.)

Siaksen (2005) mukaan ystävyyssuhteiden syntyä voidaan selittää työympäristön tarjoamalla olosuhteilla. Työ tarjoaa luonnollisen kontekstin toistuvalla kanssakäymisellä. Työntekijät jakavat samat tilat, aikataulut, kokemukset ja usein myös työn mukanaan tuomat tunteet. Hän kuvaa tätä prosessia vuorovaikutuksellisenä kumuloitumisena, jossa arjen keskustelut, yhteiset onnistumiset ja jaetut haasteet rakentuvat vähitellen luottamukseksi. Tätä voidaan tukea myös projekteilla sekä henkilöstöpäivillä. Näissä tilanteissa keskinäinen ymmärrys ja psykologinen turvallisuus vahvistuvat (Callagher ym. 2024).

Ystävyyssuhteiden syntyyn vaikuttavat myös työympäristön sosiaalinen rakenne, yhteiset kokemukset sekä se, miten avoimuutta ja vuorovaikutusta tuetaan organisaation sisällä (Sias 2005). Työpaikkaystävyys voidaan siten nähdä osana työyhteisön sosiaalista verkostoa, jossa merkitykselliset suhteet vahvistuvat ajan myötä vuorovaikutuksen ja jaettujen kokemusten kautta (Dutton & Ragins 2008). Tutkimuskirjallisuudessa työpaikkaystävyyttä tarkastellaan osana organisaatiokulttuuria, emotionaalista ilmapiiriä ja työn sosiaalista ulottuvuutta. Ilmiötä ei tutkita siis vain henkilökohtaisena suhteena, vaan myös työyhteisön rakenteellisena ilmiönä. (Sias 2005; Callagher ym. 2024.)

Lisäksi työpaikkaystävyys rakentuu pitkälti psykologisen turvallisuuden varaan. Psykologinen turvallisuus viittaa kokemukseen siitä, että yksilö voi ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan ilman pelkoa arvostelusta tai sosiaalisesta sanktiosta. Jaetut kokemukset ja avoin kommunikointi vahvistavat tätä turvallisuutta ja luovat perustan me-tietoisuudelle eli kokemukselle yhteenkuuluvuudesta. (Callagher ym. 2024.). Ystävyyssuhde työpaikalla ei siis synny pelkästään yhteisestä ajasta, vaan myös kokemuksesta siitä, että toinen on luotettava ja aidosti kiinnostunut.

2.2 Ystävyyspuolet

Ystävyyspuoleita työpaikalla pidetään usein tärkeänä voimavarana, joka voi lisätä työn merkityksellisuutta ja tukea työntekijöiden hyvinvointia. (Lin ym. 2022.) Useissa tutkimuksissa on todettu ystävyyspuoleilla olevan myönteinen vaikutus esimerkiksi työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä kuuluvuuden tunteeseen organisaatiossa. (Craig & Kuykendall 2019; Christian ym. 2016.) Ystävyyspuoleet voivat myös vahvistaa työn imua ja lisätä luottamusta, mikä puolestaan edistää tiedon jakamista ja yhteisöllisyyttä (Claudhary & Islam 2024). Callagher ym. (2024) korostavat, että yhteiset ”me-kokemukset” eli jaetut onnistumiset ja pettymykset sekä vastavuoroinen tuki ja kommunikaatio luovat perustan työntekijöiden keskinäiselle lojaaliudelle ja yhteisöllisyydelle. Seuraavat kappaleet käsittelevät tätä tarkemmin.

Työpaikkaystävyys ei ole pelkästään sosiaalinen ilmiö vaan osa organisaation rakenteellista ja emotionaalista toimintaympäristöä. Se voidaan nähdä osana laajempaa työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja emotionaalista dynamiikkaa, jossa ihmissuhteet toimivat työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannattelijoina. (Dutton & Ragins 2008.) Tällaiset suhteet muodostavat sosiaalisia ja emotionaalisia resursseja, joiden kautta työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja tukea toisiaan arjen tilanteissa (Sias 2005). Nämä suhteet muodostavat tällöin epävirallisen tukiverkoston, jonka kautta työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan turvallisessa ilmapiirissä. Työpaikkaystävyyspuolet voivat siis toimia myös psykologisena suojatekijänä haastavissa työtilanteissa. Ne voivat vähentää työstä tai henkilökohtaisen elämän tapahtumista johtuvaa stressiä sekä tukea emotionaalisesti kuormittavissa tilanteissa. (Guohao ym. 2021; Cao & Zhang 2020). Morrison ja Nolan (2007) havaitsivat myös, että työpaikkaystävyys lisää työn sujuvuutta ja vähentää konflikteja, kun työntekijät kokevat, että heillä on ympärillään luottamuksellinen ilmapiiri.

Barsade ja Özcelik (2018) osoittavat, että emotionaalinen läheisyys vähentää kokemusta työkyynäisyydestä, mikä vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Sosiaalisesti kytkeytynyt työntekijä kokee siis työnsä merkityksellisempänä ja omaa vahvemman yhteyden organisaation tavoitteisiin. Ystävyyspuoleet voivat tämän lisäksi toimia myös resurssien jakamisen ja epävirallisen oppimisen kanavana. Läheiset työpaikkasuhteet helpottavat hiljaisen tiedon siirtymistä, mikä nopeuttaa ongelmanratkaisua ja parantaa työn sujuvuutta. (Sias 2005.) Tiedon jakaminen ei tällöin perustu pakkoon tai muodolliseen rooliin, vaan luontevaan luottamuksen dynamiikkaan.

Ystävyyspuoleet voivat lisätä myös yhteistyömotivaatiota: työntekijät ovat valmiimpia auttamaan toisiaan ja ylittämään muodollisia tehtävärajoja. Työkaveria ei siis jätetä pulaan tämänkaltaisessa

työympäristössä, vaikka tiimit tai työtehtävät olisivat hyvin erilaiset tai omalla työpöydällä olisi runsaasti omia töitä hoidettavana. (Christian ym. 2016.) Näin syntyy tilanne, jossa työn sujuvuus ei perustu pelkästään työnkuvien määrittelyyn, vaan jaettuun vastuunkantoon. Callagher ym. (2024) korostavat myös yhteisten kokemusten merkitystä: arjen pienet, jaetut hetket tasaisten ja haastavien vaiheiden aikana rakentavat me-tietoisuutta vahvistaen näin yhteisöllistä sitoutumista.

Lisäksi ystävyys työpaikalla voi toimia eettisen käyttäytymisen ja välittämisen kulttuurin vahvistajana. Myönteiset suhteet synnyttävät myötätuntoa ja tukevat ilmapiiriä, jossa toiset nähdään aktiivisesti tärkeinä, ei vain työrooliensa edustajina. (Dutton & Ragins 2008.) Tämä näkyy esimerkiksi vaikeiden työvaiheiden keskellä. Ystävät tarjoavat toisilleen ennakoivaa tukea eivätkä vain reaktiivista jälkihoitoa (Guohao ym. 2021).

Työpaikkaystävyksien positiiviset vaikutukset liittyvät siis yhteisöllisyyden, psykologisen turvallisuuden ja epävirallisen oppimisen vahvistumiseen sekä teemoihin. Ne eivät pelkästään tue työntekijän omaa hyvinvointia, vaan vaikuttavat laajemmin organisaation toimintaan esimerkiksi kommunikaatioon avoimuuden ja yhteistyön osalta.

2.3 Ystävyys ja varjopuolet

Myönteisyydestään huolimatta työpaikkaystävyysuhteiden vaikutukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisen positiivisia. Liiallinen läheisyys ja läheinen suhde voivat johtaa rooliristiriitoihin ja vääristyneeseen vallankäyttöön, erityisesti silloin, kun ystävyysuhteet muodostuu hierarkkisesti eritasoisesti tai eri asemassa olevien työntekijöiden välille (Goodman 2012; Gullickson & Gunn 2006). Chenin ym. (2025) tutkimuksen mukaan ystävyysuhteet voivat parhaimmillaan lisätä avoimuutta ja yhteistyöhalua, mutta pahimmillaan rajoittaa kriittisen palautteen antamista ja heikentää päätöksenteon objektiivisuutta. Christian ym. (2016) puolestaan huomauttavat, että ystävyksien kaksiteräinen luonne näkyy siinä, että samalla kun ne tukevat työn tehokkuutta ja luovuutta, ne voivat myös lisätä sosiaalista painetta ja emotionaalista riippuvuutta. Näistä tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Ystävyudet voivat muotoutua sosiaalisiksi velvollisuudeksi, joka sitoo työntekijän emotionaalisesti tilanteisiin, joihin hän ei välttämättä haluaisi osallistua. Ystävyysuhteissa voi siis esiintyä odotuksia, jotka eivät ole näkyviä, mutta joiden rikkominen voi tuntua henkilökohtaiselta loukkaukselta. (Morrison & Nolan 2007.) Tämä voi tehdä Morrisonin ja Nolanin (2007) mukaan rajojen asettamisesta vaikeaa ja lisätä kuormitusta arjen vuorovaikutuksessa. LePine ja Methot (2016) laajentavat tätä näkökulmaa kuvaamalla työn ja yksityiselämän välisten roolien

sekoittumista. Kun ystävyys ja työrooli kietoutuvat yhteen, palautumisen kannalta tärkeä psykologinen etäisyys voi jäädä muodostumatta. Tämä voi pitkällä aikavälillä johtaa emotionaaliseen uupumukseen, sillä työstä irrallista tilaa on vaikeampi rakentaa. Uupumukseen ja loppuun palamiseen (eng. burnout) liittyy vahvasti tämä sosiaalinen ja emotionaalinen raskaus, mikäli ystävyyssuhteeseen liittyy liiallista empaattista kuormaa (Dávid ym. 2025). Näiden lisäksi esihenkilö-alainen-suhteissa voi esiintyä roolien sekoittumista ajan myötä (eng. blended friendship), joka voi altistaa epäselville odotuksille ja väärinymmärryksille lisäten näin entisestään kuormittavuutta ja eettisiä dilemmoja (Afota ym. 2024).

Melwani ym. (2017) kuvaavat työpaikkasuhteita myös kaksijakoisuuden (eng. ambivalence) kautta: sama suhde voi sisältää sekä tukea että kilpailua, sekä lojaaliutta että huolta omasta asemasta. Melwani ym. (2017) jakavat työpaikkasuhteet neljään kategoriaan: lämmin/läheinen, kylmä/etäinen, ambivalentti eli ristiriitainen ja indifferentti eli välinpitämätön. Lämpimän suhteen tunnuspiirteitä ovat luottamus, tuki ja myönteiset tunteet, kun taas kylmän suhteen tunnuspiirre on usein vähäinen vuorovaikutus. Ambivalentti suhde käsittää samanaikaisesti sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja indifferentti puolestaan ei minkäänlaisia. Nämä ristiriitaiset suhteet voivat olla emotionaalisesti kuluttavampia kuin joko selvästi positiivinen tai negatiivinen suhde (Melwani ym. 2017). Tämä suhde voi kärjistyä jännitteeltään voimakkaaksi tilanteissa, joissa työntekijät kokevat olevansa vertailun kohteena tai kilpailevansa samoista resursseista. Ystävyys tuoma läheisyys voi johtaa myös ikäviin sivuvaikutuksiin, kuten puolueellisuuden kokemuksiin ja ulkopuolisuuden tunteisiin (Khan ym. 2024). Työpaikkaystävyysvarjopuolekset liittyvät siis pitkälti siihen, miten emotionaalinen läheisyys ja ammatillinen rooli asettuvat suhteessa toisiinsa.

Samalla on huomattava, että ystävyyssuhteiden vaikutukset riippuvat aina niiden sijoittumisesta organisaation sosiaaliseen ja rakenteelliseen kontekstiin. Työyhteisön normit, roolit, ja valtasuhteet määrittävät, millaisia odotuksia, mahdollisuuksia ja rajoja ystävyyssuhteisiin liittyy (Sias 2005; Dutton & Ragins 2008). Tämän vuoksi ystävyys työpaikalla ei ole neutraali tai yksiselitteinen ilmiö, vaan se on aina kytköksissä organisaation toimintaan, kulttuuriin ja siihen, kuinka yksilöt asemoituvat suhteessa toisiinsa. Se, miten ystävyys toimii ja millaiseksi se koetaan, ei siten riipu pelkästään yksilöiden välisestä siteestä, vaan myös siitä millaisessa valtasuhteiden ja odotusten ympäristössä se rakentuu.

3 Valtaetäisyys

3.1 Valtaetäisyyden käsite

Valtaetäisyys (eng. power distance) kuvaa hierarkian hyväksymistä ja vallan epätasaista jakoa esimerkiksi organisaatioissa tai kulttuureissa. Se tarkoittaa, kuinka paljon vähemmän vaikutusvaltaiset yksilöt siis hyväksyvät ja odottavat, että valta ja status jakautuvat epätasaisesti. Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien mallissa valtaetäisyys ei kuvaa ainoastaan muodollisia rakenteita, vaan myös sitä miten nämä rakenteet koetaan. (Hofstede & Minkov 2010, 50–73.)

Valtaetäisyyden teoreettinen ymmärtäminen on laajentunut pelkästä kulttuurisesta selitysmallista organisaatiokäyttäytymisen ja johtamisen tutkimukseen. Gibson ym. (2006) korostavat, että organisaatiot eivät toimi tyhjiössä, vaan ne heijastavat ympäröivän yhteiskunnan arvoja. Valtaetäisyyttä voidaan siksi tarkastella sekä makrotason (kulttuuriset ja institutionaaliset rakenteet) että mikrotason (yksilön kokemukset ja vuorovaikutussuhteet) ilmiönä. Makrotaso näyttäytyy organisaation virallisissa hierarkioissa ja roolituksessa, kun taas mikrotaso ilmenee esimerkiksi siinä, uskaltavatko työntekijät tuoda esille eriäviä näkemyksiä ja millä tavoin he kokevat esihenkilöiden auktoriteetin (Daniels & Greguras 2014). Valtaetäisyys vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon, sillä erilaiset palkitsemisen ja ohjauksen muodot toimivat eri tavoin kulttuureissa, joissa esimiehen asema korostuu tai on matalampi (Yang 2020).

Kulttuurissa, jossa valtaetäisyys on korkea, organisaation auktoriteetit ja johtopaikat nähdään luonnollisina ja jopa tarvittavina. Myös käskyjen noudattaminen hierarkian mukaisesti nähdään normaalina toimintana. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijöiden odotetaan osallistuvan päätöksentekoon ja vuorovaikutuksen johtajan kanssa olevan vapaampaa sekä vähemmän muodollista (Hofstede & Minkov 2010, 61–63; Bauer ym. 2017). Bauerin ym. (2017) tutkimuksessa havaittiin, että tiimin jäsenten kokema psykologinen turvallisuus ja tiedon jakaminen ovat vahvempia matalan valtaetäisyyden ympäristöissä, joissa johtaja osoittaa nöyryyttä ja rohkaisee avointa vuorovaikutusta. Korkean valtaetäisyyden tiimeissä alaiset puolestaan epäröivät tuoda esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiaan tai haastaa esihenkilöä sekä esihenkilön mielipiteitä ja tapoja toimia. Tämä voi heikentää tiimin luovuutta ja yhteistä oppimista (Bauer ym. 2017).

Myös yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten valtaetäisyys koetaan. Chenien, Farhin ym. (2009) mukaan yksilön oma valtaetäisyysorientaatio – eli taipumus hyväksyä hierarkia ja valta-asetelmat – määrittää, miten hän reagoi johtajan käyttäytymiseen. Henkilöt, joilla on korkea valtaetäisyysorientaatio, kokevat auktoriteetin kyseenalaistamisen epämukavana ja mukautuvat

helpommin johtajan päätöksiin sekä näkemyksiin. Sen sijaan matalan valtaetäisyyden omaavat työntekijät arvostavat osallistavaa johtajuutta ja kokevat eniten luottamusta silloin, kun he voivat ilmaista näkemyksiään avoimesti (Chen ym. 2009). Bingjie Yun ym. (2020) kirjoittavat artikkelissaan valtaetäisyyden vaikuttavan myös johtajan valtuuttavaan eli empowering leadership – käyttäytymiseen. Kun johtajalla on korkea valtaetäisyysorientaatio, hän saattaa epäillä alaistensa kyvykkyyttä ja pitää kontrollia tiukemmin omissa käsissään. Matala valtaetäisyys taas rohkaisee jakamaan vastuuta ja edistää tiimin innovatiivisuutta (Bingjie Yu ym. 2020). Tämä tarkoittaa, että saman organisaation sisällä voidaan havaita erilaisia tapoja ymmärtää valta-asemia riippuen työntekijöiden henkilökohtaisista arvoista, aiemmista kulttuurisista kokemuksista ja työuran vaiheesta.

Valtaetäisyyttä voidaan tarkastella myös laajempaa kulttuurista merkitysjärjestelmää. Valtaan liittyvät käsitykset ovat aina sidoksissa siihen, mistä auktoriteetille johdetaan oikeutus: onko valta nähty rooliin, asiantuntemukseen, statukseen vai sosiaaliseen etäisyyteen perustuvaksi (Shavitt & Torelli 2010). Gibson ym. (2006) puolestaan korostavat, että valtaetäisyys vaikuttaa siihen, millaisina ihmiset näkevät työyhteisön normit – esimerkiksi siihen, pidetäänkö ohjeiden noudattamista moraalisenä velvollisuutena vai yhteistyön lähtökohtana.

Näin valtaetäisyys muodostaa kehikon, jonka puitteissa työyhteisön vuorovaikutus, odotukset ja sosiaaliset suhteet rakentuvat. Se ei määrittele yksittäisten suhteiden sisältöä tai laatua, mutta se asettaa ehdot sille, millaisia suhteita voidaan pitää hyväksyttävänä, millaista käyttäytymistä pidetään sopivana ja millaisia rooleja eri toimijoilla oletetaan olevan. Tästä syystä valtaetäisyys toimii lähtökohtana myös työpaikkaystävyyden tarkastelulle hierarkkisissa organisaatioympäristöissä. Se ei ainoastaan kehystä johtamisen käytäntöjä, vaan myös niitä emotionaalisia ja sosiaalisia merkityksiä, joita ihmissuhteisiin työssä liitetään.

3.2 Matala ja korkea valtaetäisyys organisaatioissa

Valtaetäisyyden ilmenemistä organisaatioissa voidaan tarkastella akselilla, jonka toisessa päässä sijaitsevat matalan valtaetäisyyden työyhteisöt ja toisessa korkean valtaetäisyyden työyhteisöt. Näiden ero ei ole pelkästään muodollisissa hierarkioissa, vaan erityisesti siinä, miten valta koetaan, selitetään ja oikeutetaan arjen vuorovaikutuksessa. (Hofstede & Minkov 2010, 61–63.)

Valtaetäisyys näkyy siten ennen kaikkea siinä, millaista vuorovaikutusta pidetään sopivana työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä sekä millaisia tunteita ja odotuksia tähän vuorovaikutukseen liittyy.

Matalan valtaetäisyyden organisaatioille on tyypillistä vuorovaikutuksen avoimuus, dialogisuus ja osallistavuus. Niissä oletuksena on, että työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat arvokkaita. Ne voivat ja niiden tulee myös vaikuttaa päätöksentekoon. Alaiset kokevat helpoksi lähestyä esihenkilöä, jopa negatiivisten ajatusten tai esimerkiksi palautteen kera. (Hofstede & Minkov 2010, 53–60.) Bauerin ym. (2017) tutkimuksessa matalan valtaetäisyyden ympäristöissä johtajan nöyryys, eli halu tunnistaa omat rajallisuutensa ja oppia muilta, lisäsi tiimien psykologista turvallisuutta ja tiedon jakamista. Tämä loi pohjan luovuudelle ja ongelmanratkaisulle, joissa onnistuminen edellyttää avointa keskustelua ja kykyä kyseenalaistaa aiempia toimintatapoja (Bauer ym. 2017). Matalan valtaetäisyyden organisaatiossa sen sisäinen viestintä muistuttaa sosiaalisesti jaettua keskustelutilaa kuten esimerkiksi työpaikkojen kahvipöytäkeskustelut, joissa asemat ja palkka eivät määrittele kenen äänellä on valtaa ja kenen ei. Kuka tahansa voi keskustella kenen kanssa tahansa ja jakaa omia ajatuksiaan kokematta eriarvoisuutta. Toimitusjohtajalta voi kysyä apua samaan tapaan kuin kysyisi työpariltaan (Sias 2005). Näin ystävällisten suhteiden syntyminen eri tasojen välille on luonnollisempaa.

Korkean valtaetäisyyden organisaatioissa hierarkia toimii puolestaan selkeänä ohjaavana rakenteena, jota ei kyseenalaisteta. Johtaja nähdään auktoriteettina, jonka päätökset perustuvat asemaan ja institutionaaliseen valtuutukseen (Hofstede & Minkov 2010, 61–63). Tällaisessa ympäristössä työntekijät voivat arkisessa vuorovaikutuksessa pidättäytyä ilmaisemasta omaa näkemystään, erityisesti jos se on jollakin tavalla ristiriidassa johdon näkemyksen kanssa (Dai ym. 2022). Tällöin dialogi on luonteeltaan enemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja palautteen antaminen kulkee pääsääntöisesti muodollisia kanavia pitkin. Korkean valtaetäisyyden ympäristöissä työntekijät voivat kokea pelkoa auktoriteettia kohtaan, mikä heikentää työpaikan viestinnän avoimuutta ja estää epäkohtien esille tuomista (Dai ym. 2022). Tämä voi heikentää organisaation oppimiskykyä ja johtaa siihen, että ongelmat jäävät käsittelemättä. Samalla korkea valtaetäisyys voi kuitenkin luoda selkeät roolirajat, jotka voivat tietyissä konteksteissa tuottaa turvallisuuden ja ennakoitavuuden tunnetta (Gong ym. 2019). Liun ym. (2017) tekemä tutkimus osoittaa, että korkean valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijät voivat arvostaa johtajaa, joka näyttäätyy johdonmukaisena, varmana ja päätöksentekokykyisenä, vaikka hän ei olisi erityisen osallistava. Tämä liittyy vallan symboliseen ulottuvuuteen: auktoriteettia ei tarkastella yksilön persoonan vaan roolin kautta. Korkean valtaetäisyyden konteksteissa johtajuuden niin sanottu valta rakentuu siis eri perusteille kuin kulttuureissa, joissa päätöksenteko on hajautetumpaa.

Matala ja korkea valtaetäisyys eivät siksi muodosta paremmuusjärjestystä. Kysymys ei pohjimmiltaan ole siitä, kumpi on organisaation kannalta ihanteellinen, vaan siitä millaiseen

kulttuuriseen logiikkaan valtaetäisyys kytkeytyy, mitä vuorovaikutusta ja tunteita sekä odotuksia se tuottaa ja miten se määrittää työntekijöiden kokemusta turvallisuudesta sekä vaikutusmahdollisuuksista. Työympäristöön, jossa turvallisuutta rakentaa selkeä roolijako ja etäisempi johtajuus, ei välttämättä hyödy osallistavasta mallista – eikä päinvastoin.

3.3 Johtajan valtaetäisyysorientaatio johtamisen tutkimuksessa

Valtaetäisyys ei ilmene organisaatiossa vain kulttuurisena piirteenä, vaan myös johtajan ja alaisten välisen suhteen rakentumisessa. Tätä näkökulmaa kuvataan käsitteellä johtajan valtaetäisyysorientaatio (eng. leader power distance orientation). Johtajan valtaetäisyysorientaatio kertoo, missä määrin johtaja itse hyväksyy auktoriteetin ja kuinka kaukana tai korkealla hän itseään pitää verrattuna alaisiinsa vuorovaikutuksen näkökulmasta (Bingjie Yu ym. 2020; Chen ym. 2009). Tämä on siis johtajan oma tapa määritellä ”sopiva etäisyys” hänen ja alaisten välillä arjen eri tilanteissa. Näin johtajalla on siis suuri rooli siinä, rohkaiseeko ympäröivä ilmapiiri vuoropuheluun vai ei.

Aikaisempi johtamistutkimus on nostanut esiin, että valtaetäisyys kytkeytyy läheisesti siihen, millaista johtamiskäyttäytymistä pidetään hyväksyttävänä tai tarkoituksenmukaisena (Daniels & Kreguras 2014). Bingjie Yu ym. (2020) havaitsivat puolestaan omassa tutkimuksessaan, että johtajat, joilla on matala valtaetäisyysorientaatio luottavat herkemmin alaisiinsa ja heidän kykyynsä toimia jakaen näin vastuuta herkemmin tiimin sisällä. Korkean valtaetäisyyden johtajat puolestaan voivat tulkita vastuun jakamisen ja luottamuksen uhaksi omaa asemaansa kohtaan ja pitävät siksi kontrollin enemmän omissa käsissään. Tällä on merkittävä vaikutus organisaation vuorovaikutusrakenteisiin ja siihen, millaisia odotuksia työntekijöillä on suhteessa johtajaan. Johtajan valtaetäisyysorientaatio on siis johtajan henkilökohtainen näkemys siitä, kuuluuko vallan olla selkeästi keskittynyt johtajalle vai tasaisesti kaikille.

Johtajan valtaetäisyysorientaatio on myös keskeinen tekijä siinä, millaisia suhteita johtajan ja alaisten välille syntyy, kun asiaa tarkastellaan LMX-teorian avulla. LMX-teoria (Leader-Member-Exchange) kuvaa, miten johtajat muodostavat eri tasoisia vuorovaikutussuhteita eri alaisten kanssa tarkastellen näin suhteiden laatua (Graen & Uhl-Bien 1995). LMX-teorian mukaan johtaja ei kohtelee kaikkia alaisiaan yhdenmukaisesti. Osa työntekijöistä rakentaa johtajan kanssa läheisemmän ja usein epävirallisen suhteen (in-group), kun taas toiset jäävät selkeämmin roolipohjaiseen ja varautuneempaan suhteeseen (out-group). Korkean valtaetäisyyden kontekstissa johtajat ylläpitävät selkeämpää ammatillista roolirajaa johtaen näin LMX-suhteiden mataluuteen. Vastavuoroisesti matalan valtaetäisyyden työympäristöissä johtajat ovat valmiimpia madaltamaan roolirajoja ja

tulemaan lähemmäs alaisiaan mahdollistaen näin korkeamman LMX suhteen (Graen & Uhl-Bien 1995; Ang ym. 2012).

Näin ollen johtajan valtaetäisyysorientaatio ei määritä vain johtajan valtaa, vaan se ohjaa sitä, millainen emotionaalinen ja sosiaalinen suhde johtajan ja alaisten välillä on ylipäätään mahdollinen. Se vaikuttaa siihen, millaista luottamusta syntyy, miten palautetta annetaan, kuinka avoimesti tietoa jaetaan ja miten yhteisiä ongelmia ratkaistaan.

3.4 Hyödyt ja haasteet

Valtaetäisyys ei ole organisaatiossa neutraali taustatekijä, vaan se muokkaa merkittävästi sitä, miten vuorovaikutus, päätöksenteko ja vastuunjako rakentuvat arjessa. Se vaikuttaa siihen, millaisena työntekijät kokevat oman asemansa heijastuen näin siihen, kuinka avoimesti he uskaltavat tuoda esiin omia näkemyksiään tai toiveitaan. Valtaetäisyys kytkeytyy siten sekä sosiaalisiin että emotionaalisiin kokemuksiin työympäristössä. (Chen ym. 2009; Hofstede & Minkov 2010, 53–60.) Valtaetäisyys ei kuitenkaan ole yksittäinen päätös tai piirre, vaan se uusiutuu jatkuvasti arjen käytännöissä ja tilanteissa vaikuttaen hyvin laajasti kaikkeen organisaation tekemiseen (Daniels & Greguras 2014). Näin ollen valtaetäisyyden vaikutuksia ei tule arvioida vain sen perusteella, onko se korkea vai matala, vaan miten se muovaa koko kokonaisuutta.

Korkeampi valtaetäisyys voi tietyissä organisaatioissa toimia toiminnan edellytyksenä. Selkeät vastuunjaot ja hierarkiat voivat vähentää epäselvyyksiä sekä rooliristiriitoja. Kun vallan sijainti ja päätöksentekoprosessit ovat näkyviä, työntekijät voivat kokea työnsä ennakoitavammaksi ja turvallisemmaksi. (Hofstede & Minkov 2010, 54–70.) Johtajan asema symboloi tällöin siis vakautta. Kriisitilanteissa tai nopeaa sopeutumista vaativissa muutoksissa työntekijät eivät jää paikalleen odottamaan, vaan tietävät keneltä ja mistä ohjeistuksia on tulossa tilanteen ratkaisemiseksi. Tätä näkökulmaa tukee myös Liu ym. (2017), joiden mukaan korkean valtaetäisyyden konteksteissa tällainen johtaja mahdollistaa selkeyden ja vähentää samalla sosiaalista kilpailua työyhteisössä. Asemat ja roolirajat ovat ennalta määrättyjä, jolloin niistä ei tarvitse eikä kannata kilpailla. Ihannetilanteessa ja oikein sekä eettisesti johdettuna korkea valtaetäisyys voi edistää turvallista palautteenantoa ja saamista, mutta myös luottamusta johtoon. Korkea valtaetäisyys ei itsessään estä dialogia, jos organisaation kulttuurissa johtajan asema tulkitaan vastuuksi, eikä vallankäytöksi alaisia vastaan.

Matalan valtaetäisyyden organisaatioissa vuorovaikutusta ohjaa oletus siitä, että työntekijöillä on oikeus sanoa mielipiteensä ja osallistua organisaation asioiden ratkaisemiseen. Johtaja ei tällöin

näyttäytyä hahmona, jonka kanssa ei koskaan voi keskustella mieltä painavista asioista. Hänen tehtävänään saatetaan nähdä työn tekemisen tukeminen sekä ohjaaminen yhteistä päämäärää kohti ottamalla jokainen työyhteisön jäsen tasavertaisesti mukaan. (Hofstede & Minkov 2010, 53-60.) Tällöin vuorovaikutusympäristö voi vahvistaa organisaation kollektiivista oppimiskykyä. Kun johtaja toimii nöyryyttä korostavalla tavalla tunnustaen oman rajallisuutensa ja virheensä sekä antamalla tilaa muiden näkemyksille, työntekijät uskaltavat tuoda esille epäkohtia ja onnistumisia ja työskennellä omana itsenään (Bauer ym. 2017). Johtajan benevolentti eli huolenpitoa korostava johtamistyyli ja valtaan suhtautuminen lisäävät luovuutta ja luottamusta erityisesti matalan valtaetäisyyden ympäristöissä, koska tällöin LMX-suhteet kehittyvät vahvemiksi ja vastavuoroisemmiksi (Chen Li ym. 2016). Nämä työyhteisöt voivat lisäksi vahvistaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Siasin (2005) mukaan juuri luottamus ja epämuodollinen tiedonvaihto kahvipöydissä ja käytävillä toimivat keskeisinä tekijöinä työyhteisön toimivuudessa ja työhyvinvoinnissa.

Valtaetäisyyteen liittyvät haasteet nousevat esiin erityisesti silloin, kun valta ymmärretään erottavana tai kontrolloivana tekijänä. Korkea valtaetäisyys voi tuottaa tilanteen, jossa työntekijät kokevat, ettei heidän ajatuksillaan ole merkitystä tai heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioiden suuntaan. Omat mielipiteet ja näkemykset voidaan kokea myös riskinä, joka voi johtaa vaikenemisen kulttuuriin. Ideat jäävät jakamatta ja ristiriitoja sekä konflikteja pyritään välttämään. (Balabanova ym. 2023; Dai ym. 2022.) Tällöin valtaetäisyys ei tue organisaation toimintaa, vaan rajoittaa oppimista ja kehitystä. Pelko auktoriteettia kohtaan voi näkyä esimerkiksi taipumuksena mukautua johdon määräämään tehtävään tai ratkaisuun, vaikka se olisi selvästi epäsopeva tai ongelmallinen (Dibia & Oruh 2020). Tämä heikentää psykologista turvallisuutta (Bauer ym. 2017). Lisäksi korkea valtaetäisyys voi estää merkityksellisten ihmissuhteiden muodostumista. Kun vuorovaikutus pysyy muodollisena ja yksisuuntaisena, emotionaalinen tuki ja yhteisöllisyys eivät kehity yhtä luontevasti kuin avoimemmissa työympäristöissä. Tällöin työ voi näyttää pelkästään yksilöllisenä suorituksena yhteisen tekemisen sijaan. (Sias 2005; Dutton & Ragins 2008.)

Toisaalta ongelmaksi voi muodostua myös liian keskusteleva ja roolirajoiltaan epäselvä matalan valtaetäisyyden kulttuuri. Kun hierakia ei ole selkeä, työntekijöiden voi olla vaikea hahmottaa, kuka lopulta kantaa vastuun. Epäselvyys voi johtaa toisten syytelyyn sekä riitoihin. Lisäksi tarpeeton kisailu auktoriteetista ja vallasta voi viedä resursseja organisaation ja sen työntekijöiden kannalta merkittävistä asioista. (Daniels & Greguras 2014.) Liialliset emotionaaliset sidokset voivat aiheuttaa velvollisuuden tunnetta, ristiriitoja ja kuormittavaa roolien sekoittumista (Cahill & Sias 1998; Callagher ym. 2024; Schaubroeck & Walumbwa 2009). Lisäksi nämä voivat johtaa erityisen suuriin

ja tuhoisiin konflikteihin erityisesti silloin, kun johtajan on tehtävä henkilöstöön kohdistuvia vaikeita tai epäsuosittuja päätöksiä (Morrison & Nolan 2007). Lisäksi Junaedin ja Wulanin (2021) mukaan passiivinen johtajuus voi voimistaa valtaetäisyyden haitallisia vaikutuksia, sillä epäselvät johtamiskäytännöt yhdistettynä kulttuuriseen auktoriteetin kunnioitukseen voivat lisätä työyhteisön normien horjumista ja poikkeavaa käyttäytymistä.

Myös johtajan valtaetäisyysorientaatiolla on omat vaikutuksensa tiimien toimintaan. Matalaan valtaetäisyyteen suuntautuneet johtajat suosivat usein voimaannuttavaa johtamista (eng. empowering leadership), joka lisää työntekijöiden autonomian tunnetta ja tiedon jakamista (Bingjie ym. 2020). Korkean valtaetäisyyden johtajat voivat puolestaan ylläpitää tehokasta auktoriteettipohjaista organisaatiota, mutta riskinä on työntekijöiden etäännyminen, luottamuksen heikkeneminen ja emotionaalinen uupumus erityisesti silloin, kun johtajuus saa kontrolloivia piirteitä (Korkmazyurek & Ocak 2024).

Matala tai korkea valtaetäisyys ei siis itsessään ole huonompi tai parempi, vaan niiden toimivuus riippuu organisaatiosta itsestään. Organisaation tavoitteet, työn luonne sekä johtajat ja työntekijät sekä heidän asenteensa ja kulttuurinsa määrittelevät pitkälti sen, minkä tyyppinen johtaja sekä työyhteisö organisaatioon sopivat. Gong ym. (2019) huomauttavat esimerkiksi, että korkea valtaetäisyys ei välttämättä aina ole organisaatiolle haitallinen, jos johtaja toimii eettisesti ja viestii päätöksensä läpinäkyvästi. Matalan valtaetäisyyden edut tulevat esille luovissa, vuorovaikutteisissa ja oppimista korostavissa organisaatioissa, kun taas korkea valtaetäisyys voi tarjota selkeyttä ja vakautta hierarkkisemmissä tai nopeasti muuttuvissa ympäristöissä.

4 Esihenkilö-alainen-ystävyyden tasapaino

4.1 Valtasuhteen merkitys

Esihenkilön ja alaisen välinen ystävyys muodostaa tilanteen, jossa kaksi erilaista suhdeulottuvuutta ovat läsnä samanaikaisesti. Nämä ulottuvuudet ovat henkilökohtainen läheisyys sekä organisaation rakenteellinen valta. Näissä suhteissa henkilökohtainen kiintymys kohtaa organisaation sisäisen valta-asetelman. (Cahill & Sias 1998.) Aiemmin tarkastellun työpaikkaystävyyden tapaan tällaiset suhteet voivat tarjota emotionaalista tukea, lisätä luottamusta sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta (Craig & Kuykendall 2019; Guohao ym. 2021). Samalla ne voivat kuitenkin synnyttää rooliristiriitoja ja kuormittavia odotuksia etenkin silloin, kun ystävyys ja ammatillisen vastuun rajat eivät ole selkeät (Morrison & Nolan 2007; Christian ym. 2016).

Tällaisia tilanteita kuvastaa Johnston-Billingsin ym. (2018) tutkimus, jossa johtajat pohtivat omaa asemaansa ystävinä ja esihenkilöinä. Heidän havaintonsa mukaan ystävyys alaisen kanssa voi tarjota tärkeitä sosiaalisia resursseja kuten luottamusta ja empatiaa, mutta samalla se voi heikentää johtajan objektiivisuutta ja päätöksenteon tasapuolisuutta. Johtaja joutuu jatkuvasti heidän mukaansa tasapainottamaan kahden lojaliteetin välillä: henkilökohtaisen suhteen ja organisaatioiden tavoitteiden. Tätä jännitettä voidaan kuvata niin kutsuttuna suhteiden muutosilmionä (eng. relational shift), jossa ammatillinen suhde alkaa vähitellen saada ystävyyspiirteitä ja valtarakenne muuttuu epäselvemmäksi (Afota ym. 2024).

Valtaetäisyys tarjoaa tälle ilmiölle tärkeän tulkintakehyksen. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten Suomessa, esihenkilöä ei nähdä etäisenä auktoriteettina, vaan työyhteisön yhtenä jäsenenä. (Hofstede & Minkov 2010, 53–69.) Tämä vähentää sosiaalisia rajoja ja madaltaa kynnystä ystävyyssuhteen muodostumiselle esihenkilön sekä alaisen välille. Tällaisissa ympäristöissä avoimuus, yhteiset kokemukset ja arjen epämuodollinen vuorovaikutus voivat luoda vahvan keskinäisen yhteyden. (Callagher ym. 2024.) Samalla juuri tämä läheisyys tekee roolien erottelusta haastavampaa. Esihenkilö kantaa vastuuta palautteesta, työtehtävien jaosta sekä tarvittaessa myös kurinpidollisista päätöksistä. Ystävyyssuhteen myötä nämä voivat muuttua henkilökohtaisiksi, jolloin päätöksenteon objektiivisuus joutuu koetukselle. (Goodman 2012.) Gullickson ja Gunn (2006) huomauttavat, että vaikein tilanne syntyy silloin, kun esihenkilön on tehtävä organisaation kannalta välttämättömiä päätöksiä, jotka eivät tue ystävänsä etua. Tällöin ystävyyssuhteeseen kohdistuva lojaalisuus ja esihenkilörooli voivat joutua keskinäiseen ristiriitaan.

Valtaetäisyys kytkeytyy tähän myös yksilötasolla. Henkilöt, joilla on korkea valtaetäisyysorientaatio, hyväksyvät hierarkian selkeämmin ja ovat taipuvaisempia sopeutumaan esihenkilön päätöksiin ilman, että suhde koetaan vastavuoroiseksi (Chen ym. 2009). Sen sijaan matalan valtaetäisyysorientaation omaavat työntekijät odottavat tasavertaisuutta ja avointa keskustelua, mikä voi lisätä painetta ylläpitää ystävyyttä ”tasapainoisena” myös päätöksenteon hetkellä (Chen ym. 2009). Lisäksi esihenkilön oma valtaetäisyysorientaatio vaikuttaa siihen, kuinka hän käyttää valtaa ystävyysuhteen sisällä. Jos esihenkilö kokee hierarkian luonnollisena ja välttämättömänä, hän voi pitää kontrollia itsellään ja siten säilyttää selkeämmät rajat suhteessa alaiseen. (Bingjie Yu ym, 2020.) Jos sen sijaan esihenkilö korostaa tasa-arvoa ja haluaa toimia yhteisöllisesti, hän saattaa huomaamattaan liu’uttaa suhteen henkilökohtaiseksi tavalla, joka hämärtää ammatillista roolijakoa (Bingjie Yu ym. 2020).

Johnston-Billings ym. (2018) osoittivat, että johtajat, jotka pyrkivät ylläpitämään ystävyyttä alaistensa kanssa, hyötyvät siitä, jos he kykenevät tietoisesti erottamaan työroolinsa henkilökohtaisista tunteistaan. Heidän mukaansa tämä emotionaalinen eriyttämiskyky (eng. emotional boundary management) on tärkeä osa johtajan ammattitaitoa. Samankaltaisia havaintoja tekivät myös Burmeister ym. (2023): ystävyyden myönteiset seuraukset kuten työn imu ja yhteisöllisyys realisoituvat vain, jos yksilöllä on riittävä ystävyyden hallinnan itseluottamus (eng. friendship self-efficacy).

Tämän voidaan nähdä liittyvän myös LMX-teorian sovelluksiin. Johtajan ja alaisen välinen suhde rakentuu eritasoisista vaihtosuhteista. Osa suhteista jää muodollisiksi, osa kehittyy läheisemmiksi ja perustuen vastavuoroiseen luottamukseen. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Ang ym. (2012) laajensivat tätä käsitettä kulttuurienvälisesti ja havaitsivat, että matalan valtaetäisyyden ympäristöissä korkean LMX-suhteen muodostuminen on todennäköisempää juuri ystävyyden kaltaisen avoimen vuorovaikutuksen kautta. Tämä viittaa siihen, että ystävyyden ja vallan suhde ei ole staattinen, vaan jatkuvassa neuvottelussa kulttuuristen normien, johtamistyylien ja henkilökohtaisten preferenssien välillä (Ang ym. 2012).

Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että ystävyyden ja vallan kohtaamisessa keskeistä on siis tasapaino. Työpaikkaystävyys voi vahvistaa luottamusta ja yhteisöllisyyttä, mutta se haastaa myös perinteiset käsitykset hierarkiasta ja johtajuudesta. Kuten Hofstede ja Minkov (2010, 53–59) ja Chen ym. (2009) korostavat, valtaetäisyyden hallinta on ennen kaikkea sosiaalista oppimista. Se edellyttää heidän mukaansa johtajalta kykyä lukea kontekstia ja säädellä omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla.

4.2 Emotionaaliset ja psykologiset voimavarat

Ystävyystunteista puhuttaessa puhutaan aina myös tunteista. Tämä ystävyyssuhteiden keskeinen jännite rakentuu tunteiden ympärille ja esihenkilön sekä työntekijän tapauksessa se kietoutuu lisäksi rooleihin, joita ei hetkeksikään voi täysin riisua pois. Kuten aiemmin on tullut esille, nämä tunteet, odotukset sekä oikeudet ja velvollisuudet muokkaavat sitä, miten työ koetaan ja miten kukin organisaation sisällä tulkitsee oman identiteettinsä ja rajansa työyhteisön jäsenenä. (Craig & Kuykendall 2019; Dávid ym. 2025.)

Tämä kaksoisluonne näkyy erityisesti kaksijakoisuutena (eng. ambivalence) eli samanaikaisesti myönteisinä ja kielteisinä tunteina, jotka voivat kuormittaa henkilöä enemmän kuin selkeästi negatiivinen tai positiivinen suhde (Melwani ym. 2017). Esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteessa kaksijakoisuus voi nousta esimerkiksi tilanteista, joissa ystävyteen liittyvä läheisyys törmää työn tavoitteisiin. Suhteen emotionaalinen lämpö voi muuttua hetkessä jännitteeksi, jos henkilö kokee, että hänen on vaikea erottaa ystävyttä työtehtävien vaatimuksista tai hän ei tiedä, miten avoimesti voi ilmaista kritiikkiä ilman suhteeseen kohdistuvaa riskiä. (Christian ym. 2016.) Christian ym. (2016) kuvailevat tätä emotionaalista ristiriitaa usein hiljaiseksi, mutta pitkälti voimavaroja kuluttavaksi tekijäksi.

Kaksijakoisuus näkyy myös siinä, että ystävydessä esiintyvät positiiviset tunteet, kuten lojaalisuus ja yhteenkuuluvuus voivat muuttua samalla velvoittaviksi. Näitä näkymättömiä velvoitteita voivat olla esimerkiksi tilanteet, joissa esihenkilö tai työntekijä kokevat emotionaalista painetta olla aina käytettävissä, pitää ystävyttä yllä tai tukea toisiaan tavoilla, jotka ylittävät muodollisen työn vaatimukset. (Morrison & Nolan 2017.) Velvollisuuden tunne voi lisääntyä myös silloin, kun ystävyys on kehittynyt pitkän yhteisen historian tai jaettujen haasteiden kautta, jolloin suhteen jatkuvuus voi tuntua henkilökohtaisesti merkittävältä (Callagher ym. 2024; Cahill & Sias 1998).

Tämä omien ja työtehtävien rajojen hämärtyminen voivat luoda tunteiden sääntelyn näkökulmasta tilanteita, joissa sekä esihenkilö että alainen joutuvat sopeuttamaan omaa tunneilmaisuaan. Alaisen voi olla vaikea näyttää pettymystä, ärtymystä tai erimielisyyttä, jos hän pelkää suhteen kärsivän niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisesti. (Chen ym. 2025.) Esihenkilö voi puolestaan kokea syyllisyyttä päätöksistä, jotka ovat organisaation kannalta välttämättömiä, mutta ystävyden kannalta haitallisia. Tätä voidaan kuvata emotionaaliseksi rajatyöksi, joka edellyttää johtajalta jatkuvaa harkintaa ja kykyä erottaa henkilökohtaiset tunteet ammatillisista velvollisuuksista. (Johnston-Billings ym. 2018.)

Voimavarojen näkökulmasta nämä suhteet voidaan nähdä merkittävänä tekijänä lisääntyneen työhyvinvoinnin ja suoriutumisen kannalta katsottuna. Nämä ystävyysuhteet tarjoavat emotionaalista tukea, vähentävät työperäistä yksinäisyyttä ja voivat lisätä parhaimmillaan työn merkityksellisyyden kokemusta. (Barsade & Ozelik 2018; Craig & Kuykendall 2019.) Kuten aikaisemmissa luvuissa on kuitenkin tullut ilmi, näillä samoilla voimavaratekijöillä voi kuitenkin olla kääntöpuolensa ja ne on hyvä tunnistaa (Guohao ym. 2021). Dávid ym. (2025) tuovat esimerkiksi esille, että ystävyysuhteilla on epäsymmetrinen vaikutus kuormitukseen. Ystävyysuhteet suojaavat stressiltä vain silloin, kun yksilö kykenee ylläpitämään riittäviä psykologisia rajoja. Jos rajoja ei kyetä Dávidin ym. (2025) mukaan asettamaan, ystävyys voi lisätä uupumusta, vaikka se olisi lähtökohtaisesti positiivinen suhde.

Ystävyysuhteita tarkastellessa erityisesti esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta on Khanin ym. (2024) mukaan tärkeää ymmärtää ystävyysuhteiden vaikutus myös koko työyhteisön tunneilmastoon. Khan ym. (2024) osoittavat, että ystävyysuhteet voivat herättää muissa työntekijöissä ulkopuolisuuden tunteita ja epäluottamusta lisäten näin emotionaalista jännitettä. Näin yhden ystävyysuhteen psykologiset seuraukset voivat levitä laajemmin vaikuttaen lopulta koko organisaation hyvinvointiin ja tulokseen. Ymmärtämällä näitä psykologisia mekanismeja voidaan hahmottaa, miksi esihenkilön ja alaisen väliset ystävyysuhteet voivat olla yhtä aikaa voimavaroja lisääviä ja riskialttiita ja miksi niiden tasapainottaminen vaatii tietoista reflektiota ja johtajuustaitoja (Dutton & Ragins 2008; Johnston-Billings ym. 2018).

4.3 Läheisyyden ja etäisyyden säätelyn taito

Kaiken tämän tiedon valossa voidaan siis todeta, että esihenkilön ja alaisen välinen ystävyysuhte ei ole niin mustavalkoinen kuin sen voisi kuvitella olevan. Tällä ystävyysuhteella on monia eri tasoja ja sen vaikutukset ulottuvat pitkälle niin henkilökohtaisella kuin myös organisatorisella tasolla. Tämän vuoksi ystävyysuhteen toimivuus ei perustu pelkästään hyvään tahtoon tai molemminpuoliseen sympatiaan, vaan siihen, miten osapuolet kykenevät tietoisesti sääntelemään suhteen rajoja, vuorovaikutusta ja valta-asetelmaa arjen käänneissä. (Johnston-Billings ym. 2018.) Tätä kykyä voidaan kutsua tasapainoilun taidoksi. Tasapainoilun taito on jatkuvaa arviointia siitä, miten läheisyys ja johtajuus voidaan yhdistää niin, etteivät ne murena toisiaan tai kykyä tunnistaa näiden kahden tekijän yhteensopimattomuus. (Afota ym. 2024; Johnston-Billings ym. 2018.)

Keskeistä on ymmärtää, ettei tasapainoilun tarve synny ongelmista, vaan itse suhteeseen sisältyvästä kaksijakoisuudesta. Ystävyys korostaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja avoimuutta, kun taas johtajuus perustuu päätöksentekoon, valtaan, roolivastuuseen sekä organisaation tavoitteiden edistämiseen. Jos nämä ulottuvuudet limittyvät ilman tietoista reflektiota, seurauksena voi olla kuormittavia jännitteitä tai muiden työntekijöiden kokema epäreilisuus. (Afota ym. 2024; Burmeister ym. 2023.) Tasapainoilun taito merkitsee siksi kykyä tehdä suhteen rajat näkyviksi kuitenkin ilman, että läheisyys tai luottamus loppuvat.

Johnston-Billingsin ym. (2018) tutkimus korostaa, että toimivin ratkaisu ei ole ystävyuden kieltäminen vaan sen rakenteellinen ja emotionaalinen raja. Selkeät roolit eivät heidän mukaansa tarkoita jäykkyyttä, vaan sitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät, missä tilanteissa he toimivat ystävinä ja missä esihenkilönä sekä työntekijänä. Tätä valmiutta voidaan kuvata kykynä käsitellä ystävyuden emotionaalisia puolia ilman, että ne häiritsevät ammatillisia velvoitteita. Korkea ystävydenhallinnan itseluottamus vähentää ylikuormitusta, koska se auttaa asettamaan rajoja ilman syyllisyyttä tai hylkäämisen tunnetta. Tällaiset taidot ovat keskeisiä myös esihenkilöille, joiden odotetaan toimivan sekä empaattisina ihmisinä että organisaation eettisinä edustajina. (Burmeister ym. 2023.)

Tasapainoilun taito näkyy myös siinä, miten johtaja säätelee läheisyyttä ja etäisyyttä vuorovaikutuksessa. Matalan valtaetäisyyden konteksteissa läheisyys syntyy helposti, mikä lisää psykologista turvallisuutta, mutta lisää myös riskiä rajojen hämärtymiseen. (Bauer ym. 2017.) Toisaalta liiallinen etäisyys voi johtaa eristäytymiseen ja heikkoon palautteen vaihtoon eikä tasapainoilu näin ollen tarkoita siis keskitiellä pysymistä, vaan valintojen tilannesidonnaista säätelyä (Dai ym. 2022). Afota ym. (2024) tuovat esille avoimen kommunikaation hyödyt vastaavissa tilanteissa. He korostavat tutkimuksessaan etäisyyden ja läheisyyden vuorottelun olevan hyödyllisintä, kun se perustuu avoimeen kommunikaatioon. Tässä kommunikaatiossa keskeisiä ovat mikroviestinnälliset erot, joissa pystytään ilmaisemaan, kerrotaanko esimerkiksi negatiivinen palaute ystävänä vai esihenkilönä. Näin mahdollistetaan yhteisymmärrys ja estetään mahdollisten väärinkäsitysten syntyminen. (Afota ym. 2024.)

Matalaa ja korkeaa valtaetäisyyttä tarkastellessa huomattiin, että kumpikaan näistä ei ole toistaan parempi, vaan niiden toimivuus perustuu organisaation organisaatiokulttuuriin sekä työympäristön ympärillä vaikuttavaan kulttuuriin sekä sen normeihin. Toisissa organisaatioissa toimi korkean valtaetäisyyden kulttuuri paremmin kuin toisissa. (Liu ym. 2017; Chen ym. 2009). Tämä korostaa esihenkilöiden tarvetta osata lukea sekä organisaation mikroilmapiiriä sekä laajempaa kulttuurista

logiikkaa. Tämä kyky mukailla johtajuuden muotoa tilanteen mukaan välillä pitäen etäisyyttä ja välillä lisäten läheisyyttä, on keskeinen osa nykyaikaista johtamisosaamista. Tasapainoilun taito ei siis merkitse yhtä yksiselitteistä ratkaisua tai pysyvää linjausta vaan jatkuvaa reflektiota siitä, mikä suhdetta palvelee kullakin hetkellä. Ystävyys voi olla voimakas voimavara, joka lisää työn imua, yhteistyötä ja luottamusta, mutta vain jos valta-asetelmat, roolit ja emotionaaliset odotukset ovat tietoisesti sanoitettuja ja hallittuja. Kuten Dutton-Ragins (2008), Johnston-Billings ym. (2018) ja Burmeister ym. (2023) korostavat, esihenkilö-alainen-ystävyyden onnistuminen ei ole kiinni siitä, saako olla ystäviä, vaan siitä, miten ystävyys eletään todeksi.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten esihenkilön ja alaisen välinen ystävyysuhde näyttäytyy voimavaroja ja työn kuormittavuutta muovaavana tekijänä sekä millaisessa roolissa valtaetäisyys on näiden kokemusten muodostumisessa. Tutkimus lähti liikkeelle havainnosta, että työpaikkaystävyudet ovat yleisiä ja niitä pidetään tärkeänä hyvinvointia tukevana resurssina (Callagher ym. 2024; Craig & Kuykendall 2019). Aiempi tutkimuskirjallisuus on kuitenkin osoittanut, että ystävyys ei ole yksiselitteisesti myönteinen ilmiö, vaan siihen liittyy samanaikaisesti emotionaalisia, sosiaalisia ja organisatorisia riskejä (Christian ym. 2016; Morrison & Nolan 2007). Näiden ristiriitojen vuoksi kiinnostavaksi muodostuu kysymys siitä, mitä tapahtuu, kun ystävyys risteää valtasuhteiden kanssa eli esimerkiksi tilanteissa, joissa suhteen osapuolet eivät ole organisaatiossa tasavertaisessa asemassa. Vaikka kyseessä ei ole poikkeuksellinen ilmiö, vaan työelämän rakenne, joka korostaa modernia, vuorovaikutusta ja matalaa hierarkiaa. Sen vaikutuksia ole tutkittu systemaattisesti tehden siitä aihepiirinä teoreettisesti ja käytännöllisesti merkittävän.

Työn ensimmäinen osa tarkasteli työpaikkaystävyyttä ilmiönä. Ystävyys rakentuu vapaaehtoisuudelle, vastavuoroisuudelle ja emotionaalille kiintymykselle (Cahill & Sias 1998). Se lisää työn mielekkyyttä, luo me-tietoisuutta ja tukee työntekijöiden psykologista turvallisuutta, joka on tärkeää työssä oppimiselle, kehitykselle sekä avoimelle vuorovaikutukselle (Callagher ym. 2024; Barsade & Ozelik 2018). Tämän tutkielman havaintojen perusteella ystävyys itsessään ei kuitenkaan ole ongelmallista, vaan ongelmalliseksi muodostuu sen liittymäkohta valtasuhteeseen.

Esihenkilön ja alaisen välinen ystävyys on poikkeuksellinen, koska siihen sisältyy lähtökohtainen epäsymmetria. Toinen osapuolista kantaa muodollista valtaa, kun taas toinen on sen vaikutuspiirissä. Tämä epäsymmetria muuttaa ystävyuden dynamiikkaa tavalla, jota ei tavallisesti käsitellä työpaikkaystävyuden teoriassa. (Cahill & Sias 1998.) Tutkimusten mukaan juuri tämä epäsymmetria altistaa suhteen ambivalenssille, velvollisuuden tunteelle ja epäselville odotuksille (Melwani ym. 2017; Morrison & Nolan 2007). Vaikka ystävyys voi vähentää stressiä, sama läheisyys voi lisätä emotionaalista kuormitusta tilanteissa, joissa roolit ja velvollisuudet eivät ole selviä.

Yksi tämän tutkielman keskeisistä havainnoista on, että esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteen vaikutuksia ei voi arvioida ilman valtaetäisyyden huomioon ottamista. Kulttuurit, joissa valtaetäisyys on matala, normalisoivat läheisemmän vuorovaikutuksen esihenkilöiden kanssa ja pitävät epämuodollisuutta luonnollisena osana työtä. (Hofstede & Minkov 2010, 53-69; Bauer ym.

2017.) Tämä helpottaa ystävyysuhteiden syntymistä, mutta samalla lisää riskiä rajojen hämärtymiselle, sillä työntekijät odottavat sosiaalista tasavertaisuutta tilanteessa, joka ei ole tosiasiaassa tasavertainen.

Esihenkilöiden kannalta näissä tilanteissa he säätelevät tunteitaan kahdessa roolissa samanaikaisesti: ystävinä ja vallankäyttäjinä. He voivat kokea syyllisyyttä, kaksoislojaalisuutta tai pelkoa siitä, että vaikeat päätökset vahingoittavat henkilökohtaista suhdetta. (Johnston-Billings ym. 2018.) Alainen puolestaan voi kokea paineita suoriutua normaalia enemmän tai välttää konfliktia, koska pelkää menettävänsä ystävän sekä esimiehen tuen (Morrison & Nolan 2007; Christian ym. 2016). Kirjallisuuskatsauksessa nousi esille myös valtaetäisyyden ja oikeudenmukaisuuden välinen yhteys. Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemukset rakentuvat erityisen herkästi silloin, kun ystävyys sekoittuu vallan käyttöön. Johtajan ja alaisen läheinen suhde voi luoda muiden silmissä epävirallisen etuoikeuden rakenteen, vaikka todellista suosimista ei olisi tapahtunutkaan. (Khan ym. 2024).

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että esihenkilö-alainen-ystävyyssuhde voi toimia kestävässä voimavarana vain, jos siihen suhtaudutaan tietoisesti ja reflektiivisesti. Pelkkä hyvä tahto ei riitä, vaan tarvitaan taitoa erotella tilanteet, joissa ollaan ystäviä, ja tilanteet, joissa esihenkilön on toimittava omien velvollisuuksiensa mukaisesti. (Johnston-Billings ym. 2018). Burmeister ym. (2023) tuovat esiin käsitteen ystävyuden hallinnan itseluottamus, joka on keskeinen edellytys rajojen terveelle säätelylle. Tasapainoilun taito ei tarkoita neutraalia keskittiellä pysymistä. Sen sijaan se on tilannesidonnaista johtajuutta, jossa esihenkilö arvioi vuorovaikutusta hetkittäin: Milloin läheisyys tukee psykologista turvallisuutta? Milloin on tarpeen ottaa etäisyyttä, jotta roolit eivät hämähäry? Milloin avoin keskustelu voi ehkäistä väärinymmärryksiä?

Tämä tutkielma osoittaa, että esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteet muodostavat ilmiön, joka sijoittuu organisaatiokäyttäytymisen, valtasuhteiden ja johtamisen rajapintaan. Vaikka työpaikkaystävyksiä on tutkittu laajasti, juuri hierarkkisen suhteen sisällä syntyvä ystävyys on jäänyt tutkimusaukoksi. (Pillemer & Rothbard 2018.) Tutkimuksesta syntyvät seuraavat oivallukset: valta muovaa ystävyyttä enemmän kuin ystävyys muovaa valtaa, ystävyuden positiiviset vaikutukset realisoituvat vain rajojen ollessa selkeät sekä tietoisesti ylläpidetyt. Lisäksi valtaetäisyys toimii taustalla normatiivisena kehyksenä. (Hofstede & Minkov 2010, 53–62; Daniels & Greguras 2014; Shavitt & Torelli 2010; Johnston-Billings ym. 2018; Burmeister ym. 2023; Ang ym. 2012.)

Näiden oivallusten perusteella voidaan todeta, että ystävyys ei hierarkkisessa suhteessa ole irrallinen sosiaalista sidettä vahvistava tekijä, vaan sen muoto ja vaikutukset määräytyvät pitkälti

vallan rakenteiden kautta. Valtaetäisyys luo kehyksen, jossa ystävyys saa merkityksensä. Se määrittelee, mitä ystävyys saa olla, missä määrin sitä pidetään hyväksyttävänä ja millaisia tunne- ja käyttäytymisodotuksia siihen liitetään. (Gibson ym. 2006; Shavitt & Torelli 2010.) Samalla tämä havainto haastaa organisaatioita pohtimaan, millaisia rakenteita, toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä he luovat suhteille, joissa henkilökohtainen läheisyys ja valta kohtaavat. Ystävyuden mahdollistaminen työpaikalla ei ole neutraali valinta, vaan siihen sisältyy oletus siitä, että työntekijät ja esihenkilöt kykenevät ohjaamaan suhteen vuorovaikutusta tavalla, joka tukee sekä yksilön hyvinvointia, että organisaation tavoitteita. (Dutton & Ragins 2008.) Tästä näkökulmasta valtaetäisyys ei ole vain kulttuurinen piirre, vaan jatkuvasti uudelleen neuvoteltu osa organisaation arkea. Se vaikuttaa siihen, miten ystävyys tulkitaan, millaisia emotionaalisia rajoja pidetään hyväksyttävänä ja millaisia seurauksia läheisyydellä nähdään olevan työn kannalta. (Ang ym. 2012; Gibson ym. 2006.)

Tämän tutkielman rajoitteet liittyvät ensisijaisesti siihen, että aihetta käsittelevä tutkimuskirjallisuus on edelleen hajanaista ja osin kontekstisidonnaista, mikä rajoittaa teoreettisten johtopäätösten yleistämistä. (Pillemer & Rothbard 2018.) Aiemmassa tutkimuksessa ei ole tavoitettu kaikkia niitä vivahteita, joita esihenkilön ja alaisen väliseen ystävyyssuhteeseen voi sisältyä eri arjen työtilanteissa

Toinen rajoite liittyy käsitteisiin. Ystävyys ja valtaetäisyys ovat käsitteellisesti monimerkityksisiä ja kulttuurisidonnaisia ilmiöitä (Hofstede & Minkov 2010, 53-59). Ystävyyttä ei välttämättä ymmärretä eri tutkimuksissa yhteneväisesti vaikuttaen näin tutkimusten tulosten vertailuun. Jokin tulos voi pitää paremmin paikkansa länsimaalaisessa organisaatiossa eikä vastaa todellisuutta laisinkaan esimerkiksi Aasian maissa. Tämän lisäksi valtaetäisyys voi myös ilmetä organisaatioissa eri tavoin riippuen johtamistyylistä tai kulttuurillisista normeista. (Daniels & Greguras 2014.) Tutkielman rajoituksena voidaan pitää siis myös valtaetäisyyden tutkimusten keskittymistä pääasiallisesti matalan valtaetäisyyden länsimaihin. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa tehty tutkimus on usein keskittynyt muihin johtamistekijöihin kuten auktoriteetin rooliin. (Dai ym. 2022; Liu ym. 2017.) Tämä jättää tutkimusaukkoja erityisesti globaalin työelämän monikulttuurisen ympäristön kontekstiin. Lisäksi kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvat tulkinnat eivät tavoita hybridityön ja digitaalisten vuorovaikutuskanavien luomia uudenlaisia dynamiikkoja, jotka voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa ystävyyssuhteiden rakentumista, koska tästä on vielä vähän tutkimusta.

Tämän vuoksi aihetta voisi tutkia lisää. Tämä tutkielma avaa mahdollisuuksia uudelle empiiriselle tutkimukselle aiheen tiimoilta. Koska ilmiötä ei ole vielä systemaattisesti tutkittu, tulevaisuudessa tarvitaan laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia aiheen tiimoilta. Empiirisessä tutkimuksessa voisi konkreettisesti tarkastella miten valtaetäisyys ja ystävyys limittyvät työssä koettuun kuormitukseen, päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen. Erityisen arvokasta olisi tarkastella työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia rinnakkain. Lisäksi tutkimusta olisi hyödyllistä suunnata lisää korkean valtaetäisyyden kulttuureihin sekä organisaatioihin. Onko esihenkilön ja alaisen välinen ystävyysuhde ylipäätään mahdollinen näissä organisaatioissa? Tutkimusta on mahdollista laajentaa myös hybridityöhön. Työpaikkaystävyudet ovat perinteisesti rakentuneet yhteisen fyysisen tilan, epämuodollisten kohtaamisten ja arkisen vuorovaikutuksen kautta (Sias 2005; Callagher ym. 2024). Tulevaisuudessa tutkimus voisi suuntautua siihen, millä tavoin ystävyys rakentuu virtuaalitiimeissä ja miten valtaetäisyys näyttäytyy näissä tilanteissa. Huomiota voi kiinnittää myös Khanin ym. (2024) havainnoimiin ulkopuolisuuden ja suosimisen kokemuksiin sekä siihen, millä tavoin organisaatioiden oikeudenmukaisuuskokemuksia voidaan suojella tilanteissa, joissa hierarkkiset suhteet henkilöityvät ja lähentyvät.

Lopuksi voidaan todeta, että tutkielman pohjalta on perusteellista sanoa esihenkilö-alainen-ystävyyssuhteiden olevan työelämässä läsnä oleva, mutta edelleen teoreettisesti alituttu ilmiö. Ne voivat olla merkittävä voimavara lisäten työn positiivisia puolia, mutta samalla ne voivat muodostua rakenteelliseksi riskiksi, jos roolit hämärtyvät, valtaan liittyvät jännitteet jäävät tunnistamatta tai oikeudenmukaisuus horjuu. (Barsade & Özcelik 2018; Craig & Kuykendall 2019; Khan ym. 2024; Morrison & Nolan 2007.)

Ystävyuden ja vallan yhteensovittaminen on siksi ennen kaikkea johtajuustaito. Se on kykyä säädellä etäisyyttä ja läheisyyttä, tunnistaa omat valta-asetelmansa sekä toimia eettisesti tilanteissa, joissa henkilökohtaiset tunteet ja organisatoriset vastuut kohtaavat. (Johnston-Billings ym. 2018; Burmeister ym. 2023.) Organisaatioiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ystävyysuhteita ei tulisi nähdä joko voimavarana tai uhkana, vaan monimutkaisena ilmiönä, joka edellyttää rakenteellista tukea, avointa kommunikaatiota ja selkeitä normeja. Valtaetäisyys ei katoa ystävyuden myötä, mutta sen vaikutukset voivat muuttua hallittaviksi, jos organisaatio tunnistaa valtaetäisyyden merkityksen. Pohjimmiltaan ei siis ole kyse siitä saako olla ystäviä, vaan siitä miten ystävyys eletään todeksi työssä.

Lähteet

- Afota, Marie-Colombe – Ollier-Malaterre, Ariane – Vandenberghe, Christian (2024) The development of blended friendship in high leader-member exchange relationships; mechanisms and consequences of relational shift. *Organizational psychology review*, Vol. 14, p. 519-541.
- Ang, Soon – Dulebohn, James H. – Rockstuhl, Thomas – Shore, Lynn M. (2012) Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of applied psychology*, Vol. 97, p. 1097-1130.
- Balabanova, Evgeniya – Ehrnrooth, Mats – Koveshnikov, Alexei – Wechtler, Heidi (2023) High-performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: unique and relative importance in a high-power distance context. *International journal of human resource management*, Vol. 34, p. 3893-3932.
- Barsade, Sigal G. – Ozelik, Hakan (2018) No employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management journal*, Vol. 61, p. 2343 – 2366.
- Bauer, Talya N. – Erdogan, Berrin – Hu, Jia – Jiang, Kaifeng – Liu, Songbo (2017) Leader Humility and Team Creativity: the Role of Team Information Sharing, Psychological Safety and Power Distance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 (3), p. 313-323.
- Bingjie, Yu – Chen, Yang – Guiyao, Tang – van Knippenberg, Daan (2020) Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 41 (6), p. 551-566.
- Burmeister, Anne – Fasbender, Ulrike – Wang, Mo (2023) Managing the risks and the side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of vocational behavior*, Vol. 143, p. 103875.
- Cahill, Daniel – Sias, Patricia (1998) From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, Vol. 62.
- Callagher, Lisa – Elsahn, Ziad – Hibbert, Paul – Korber, Stefan – Siedlok, Frank (2024) We-experiences and the maintenance of workplace friendships: Being workplace friends together. *Management Learning*, Vol. 55 (3), p. 406-431.
- Cao, Feiyuan – Zhang, Haomin (2020) Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese management studies*, Vol. 14, p. 661-676.

- Chaudhary, Arooba – Islam, Talat (2024) Impact of Workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship. *Kybernetes*, Vol. 53, p. 238-255.
- Chen, Gilad – Chen, Zhen Xiong – Farh, Jing-Lih – Kirkman, Bradley L. – Lowe, Kevin B. (2009) Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders; a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 744-764.
- Chen Li, Jenny – Jiang, Feng – Ma, Jingjing – Weipeng, Lin – Zhang, Qi (2016) How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader – Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 152, p. 1099-1115.
- Chen, Yun – Liu, Yuxin – Lou, Zhuang – Wang Shuai (2025) The double-edged sword of workplace friendship: exploring when and how workplace friendship promotes versus inhibits voice behavior. *The Journal of General Psychology*, Vol. 152, p. 1-35.
- Christian, Jessica Siegel – Lepine, Jeffery A. – Methot, Jessica R. – Podkasoff, Nathan P. (2016) Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel psychology*, Vol. 69, p. 311-355.
- Craig, Lydia – Kuykendall, Lauren (2019) Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 115, p. 103313.
- Dai, Yuwan – Deng, Tianyi – Li, Hao – Xie, Wenting (2022) Power Distance Belief and Workplace Communication; The Meditating Role of Fear of Authority. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, p. 2932.
- Daniels, Michael – Greguras, Gary (2014) Exploring the Nature of Power Distance: Implications of Micro- and Macro-Level Theories, Processes and Outcomes. *Journal of Management*, Vol. 40, p. 1202-1229.
- Dávid, Beáta – Kozák, Anna – Nistor, Katalin – Schutzmann, Réka – Soltész-Várhelyi, Klára (2025) How Workplace Friendships Impact Burnout among Social Care Leaders; A Job Demands-Resources Framework Analysis. *Organizacija*, Vol. 58, p. 251-266.
- Dibia, Chianu – Oruh, Emeka Smart (2020) Employee stress and the implication of high-power distance culture: empirical evidence from Nigeria's employment terrain. *Employee relations*, Vol. 42, p. 1381-1400.

- Dutton, Jane E. – Ragins, Belle Rose (2008) Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53, p. 192-193.
- Furman, Wyndol (2001) Working Models of Friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 18 (5), p. 583-602.
- Gibson, Christina B. – Kirkman, Bradley L. – Lowe, Kevin B. (2006) A Quarter Century of “Culture’s Consequences”: A review of empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Values Framework. *Journal of international business studies*, Vol. 37, p. 285-320.
- Gong, Zhenxing – Gul Gilal, Faheem – Li, Xiaowei - Van Swol, Lyn – Xu, Zhiyuan – Yin, Kui – Zhang, Na (2019) High-Power Distance Is Not Always Bad: Ethical Leadership Results in Feedback Seeking. *Frontiers in psychology*, Vol. 10, p. 2137.
- Goodman, Emily (2012) Crossing the divide? Be a boss, not a friend. *Journal of Property Management*, Vol 77.
- Graen, George B. – Uhl-Bien, Mary (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, p. 219-247.
- Gullickson, Betsy Raskin – Gunn, Robert W. (2006) When your friend becomes your boss. *Strategic Finance, Institute of Management Accountants*.
- Guohao, Li – Pervaiz, Sabeeh – Qi, He (2021) Workplace Friendship is a Blessing in the Exploration of Supervisor Behavioral Integrity, Affective Commitment and Employee - Proactive Behavior - An Empirical Research from Service Industries of Pakistan. *Psychology research and behavior management*, Vol. 14, p. 1447-1459.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan – Minkov, Michael (2010) Cultures and organizations: software of the mind. *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGraw-Hill EBooks, 3rd edition*.
- Johnston-Billings, Amber – Kragt, Darja – Unsworth, Kerrie L. (2018) Am I leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership quarterly*, Vol. 29, p. 674-685.
- Junaedi, Marliana – Wulani, Fenika (2021) Passive leadership and deviant behaviors: the moderating effect of power distance and collectivism. *The Journal of Management development*, Vol 40, p. 324-338.

- Khan, Mukaram Ali – Selem, Kareem M. -Shehata, Ali Elsayed – Shoukat, Muhammad Haroon (2024) The dark side of co-worker friendship in the restaurant context: roles of gender and promotion focus. *European journal of management and business economics*.
- Korkmazyurek, Yavuz – Ocak, Metin (2024) The moderating role of psychological power distance on the relationship between destructive leadership and emotional exhaustion. *Current psychology*, Vol. 43, p. 23232-23246.
- LePine, Jeffery A. – Methot, Jessica R. (2016) Too close for Comfort? Investigating the Nature and Functioning of Work and Non-Work Role Segmentation Preferences. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 31, p. 103-123.
- Lin, Cai-Hui – Shaffer, Margaret A. – Sun, Jian-Min – Zhang, Yejun (2022) High commitment work systems and employee well-being; The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human resource management*, Vol. 61, p. 399-421.
- Liu, Jia – Sun, Xiaomin – Wei, Cong – Xue, Gang – Zhou, Chunfang (2017) High Power Distance Enhances Employees' Preference for Likable Managers: A Resource Dependency Perspective. *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, p. 2066-2066.
- Melwani, Shimul – Methot, Jessica R. – Rothman, Naomi B. (2017) The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships. *Journal of management*, Vol. 43, p. 1789-1819.
- Morrison, Rachel L. – Nolan, Terry (2007) Too much of a Good Thing?: Difficulties with Workplace Friendships. *University of Auckland Business Review*, Vol. 9, p. 33-41.
- Randeniya, Rishi – Roivas, Jukka (2004) Internationalisation through merger; the strategy of TietoEnator. *Master Thesis from Department of Management and Economics, Linköping University*.
- Schaubroeck, John – Walumbwa, Fred O. (2009) Leader Personality Traits Employee Voice Behavior: Meditating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of applied psychology*, Vol. 94, p. 1275-1286.
- Shavitt, Sharon – Torelli, Carlos J. (2010) Culture and Concepts of Power. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 99, p. 703-723.
- Sias, Patricia M. (2005) Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication studies*, Vol. 56, p. 375-395.
- Yang, Jen-Shou (2020) Differential moderating effects of collectivistic and power distance orientations on the effectiveness of work motivators. *Management decision*, Vol. 58, p.644-665.

Liitteet

Liite 1. Tekoälyn käyttö kandidaatintutkielmassa

Tässä kandidaatintutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä rajatusti kirjoitusprosessin tukena. Tekoälyn käytössä noudatettiin Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun ohjeistusta, jonka mukaan opiskelijan tulee säilyttää täysi vastuu työn sisällöstä, lähteistä ja tutkimuksellisista ratkaisuista. Tekoälynä käytettiin OpenAI Chatgpt – järjestelmää (GPT 4 – malli). Olen pyytänyt ChatGPT:tä ennen kirjoitusprosessin alkua antamaan mahdollisia ideoita antamieni aiheiden pohjalta. Alusta lähtien oli selvää, että halusin kirjoittaa esihenkilön ja alaisen välisestä suhteesta, mutta se millaisen tutkielman aiheesta saisi, oli epäselvää. ChatGPT:tä apuna käyttäen pohdin erilaisia ideoita pyytäen ChatGPT:tä ehdottamaan mihin suuntaan vastaavaa aihetta voisi tutkia.

ChatGPT:tä on käytetty myös selittämään lähteiden englanninkielisiä termejä, jotka eivät olleet kirjoittajalle kovin tuttuja. Tekoälyä on pyydetty myös selkeyttämään muutamia lauseita esimerkiksi lauserakenteeltaan, sisältö on kuitenkin täysin opiskelijan itsensä tuottamaa. ChatGPT:ltä on kysytty myös lista, jonka turvin tutkielma kannattaa lukea läpi välttääkseen niin sanotut turhat virheet.

Kaikki teksti, johtopäätökset ja tutkielman tulokset ovat opiskelijan itsensä tuottamia. Opiskelija on itse valinnut lähteet, lukenut ne läpi ja tehnyt niiden pohjalta tutkimustuloksiin johtaneita valintoja. Tekoälyä on käytetty vain apuna tämän liitteen kuvailemalla tavalla dokumentoiden sen käytön näin selkeästi ja läpinäkyvästi TSE:n ohjeiden mukaisesti.