



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Rooliodotukset ja -ristiriidat lähiesihenkilötyössä: Sosiaalisen identiteetin muodostuminen**

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Iida Mäkinen

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

17.03.2025

Pori

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

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Iida Mäkinen

**Otsikko:** Rooliodotukset ja -ristiriidat lähiesihenkilötyössä: Sosiaalisen identiteetin muodostuminen

**Ohjaaja:** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 30 sivua

**Päivämäärä:** 17.3.2025

Tämän tutkielman aiheena on lähiesihenkilöön kohdistuvat rooliodotukset ja -ristiriidat sekä niiden merkitys sosiaalisen identiteetin muodostumiseen organisaatiossa. Lähiesihenkilön rooli suuressa organisaatiossa on merkittävä, mutta siihen liittyy usein huomattavaa painetta ja roolistressiä. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten nämä tekijät sekä eri sidosryhmien odotukset muovaavat lähiesihenkilön sosiaalista identiteettiä organisaatiossa. Sosiaalista identiteettiä tarkastellaan Sosiaalisen identiteetin teorian ja Itsekategorisoinnin teorian pohjalta.

Tutkielmassa käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta, minkä pohjalta tarkastellaan tutkielman tutkimuskysymysten ja rajauksen kannalta relevanttia kirjallisuutta. Tutkielmassa käsiteltiin lähiesihenkilön kokemuksia rooliodotuksista ja rooliristiriidoista sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti huomioitiin sidosryhmien toisistaan poikkeavat odotukset, rooliepäselvyys ja näiden vaikutukset lähiesihenkilön rooliin. Tutkielmassa yhdistettiin nämä näkökulmat sosiaalisen identiteetin merkitykseen, analysoiden, miten lähiesihenkilön sosiaalinen identiteetti muodostuu organisaatiokontekstissa.

Johtopäätöksissä todettiin, että rooliodotuksilla ja -ristiriidoilla voi olla merkittävä vaikutus lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin muodostumiseen. Sidosryhmien ristiriitaiset odotukset voivat lisätä epävarmuutta, kun taas selkeät roolimäärittelyt tukevat sosiaalisen identiteetin rakentumista. Lähiesihenkilön roolin moninaisuuden vuoksi alttius rooliristiriitojen vaikutuksille on suuri, ja tilanteissa, joissa lähiesihenkilö ei koe kuuluvansa tai häntä ei hyväksytä johdon eikä alaisten ryhmään, sosiaalisen identiteetin muodostaminen voi olla haastavaa. Tämä voi heijastua paitsi lähiesihenkilön hyvinvointiin myös organisaation toimintaan. Tutkielman tulokset osoittivat, että sosiaalisen identiteetin teoria voi tarjota hyödyllisen näkökulman lähiesihenkilön rooliin ja ryhmädynamiikkojen ymmärtämiseen.

**Avainsanat:** sosiaalinen identiteetti, lähiesihenkilö, rooliodotukset, rooliristiriidat

Opinnäytteessäni käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

**OpenAI, GPT-4o:**

**Käyttötarkoitus ja osio, jossa työkalua käytettiin:**

*Käsikirjoituksen rakenteen jäsentely  
Lähdeaineiston suomentamisen avustaminen*

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

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen aihepiiri ja taustat	6
1.2	Tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	8
<b>2</b>	<b>Lähiesihenkilön rooli</b>	<b>10</b>
2.1	Rooliodotukset ja asema organisaatiossa	10
2.2	Rooliristiriidat ja rooliepäselvyys	12
<b>3</b>	<b>Lähiesihenkilön identiteetti</b>	<b>15</b>
3.1	Identiteetin rakentuminen	15
3.2	Sosiaalinen identiteetti	16
3.3	Sosiaalisen identiteetin merkitys lähiesihenkilötyössä	18
<b>4</b>	<b>Rooliodotusten ja -ristiriitojen merkitys sosiaaliseen identiteettiin</b>	<b>21</b>
4.1	Lähiesihenkilön rooliodotukset ja -ristiriidat sosiaalisen identiteetin haasteena	21
4.2	Lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin vahvistaminen	23
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>25</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>27</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja taustat

Suurissa organisaatioissa toimii monen tason johtajia, joilla kaikilla on erinäisiä rooleja. Merkittävä, mutta usein vähemmälle huomiolle jäävä rooli on lähiesihenkilön rooli. (Caughron & Mumford 2012, 342–343). Lähiesihenkilöiden voidaan sanoa kuuluvan organisaation keskijohtoon, jonka tehtävänä on sovittaa yhteen organisaation strategiset tavoitteet ja päivittäinen operatiivinen toiminta. Tämä tehtävä asettaa heidät avainasemaan organisaation menestyksen ja toiminnan tehokkuuden kannalta. (Hortovanyi ym. 2021, 2.) Keskijohdon käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation johtamistasoa, joka asettuu ylimmän johdon ja suorittavan tason väliin. Tämän vuoksi keskijohto kattaa laajan kirjon erilaisia johtamistehtäviä ja -rooleja, joihin voi kuulua esihenkilöitä aina lähiesihenkilötasolta korkean tason johtajiin, jotka jäävät kuitenkin vielä ylimmän johtoportaan alapuolelle. (Gjerde & Alvesson 2020, 125.)

Lähiesihenkilön voidaan siis sanoa toimivan linkkinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Tämä asetelma tekee roolista hyvin merkityksellisen, mutta samaan aikaan ristiriitaisen. Erityisesti nykyään, kun organisaatioissa tapahtuu muutoksia nopealla aikataululla, lähiesihenkilöiden rooli korostuu mutta samalla rooli muuttuu moninaisemmaksi. Lähiesihenkilö toimii samanaikaisesti johtajana, joka vastaa tiimin ohjaamisesta ja tukemisesta, mutta on samalla ylemmän johdon alainen, jonka on toteutettava strategisia linjauksia ja päätöksiä. Roolin ristiriitaisuus ei ainoastaan tee sen sisällön määrittämisestä haastavaa, vaan luo haasteita lähiesihenkilönä toimivalle henkilölle. (Harding ym. 2014, 1214–1215; Evans 2017, 3129–3130.) Esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatiossa suunnitellaan muutoksia, jotka vaikuttavat tiimiläisten työnkuvaan tai työtilanteeseen, lähiesihenkilö voi joutua tasapainottelemaan ristiriitaisten vaatimusten välillä. Hän saattaa tietää muutoksista etukäteen, mutta ylemmältä johdolta saadut ohjeet voivat estää häntä jakamasta tietoa tiiminsä kanssa ennen kuin se on virallisesti julkistettu. Tällaisessa tilanteessa lähiesihenkilö voi joutua vaikeaan asemaan, jossa hänellä on salassapitovelvollisuus, mutta samalla tiimin odotukset avoimuudesta ja rehellisyydestä painavat voimakkaasti. Tällainen tilanne voi luoda lähiesihenkilölle voimakkaan rooliristiriidan, mikä voi aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa hänen kykyynsä toimia tehokkaasti organisaatiossa. Roolin ristiriitaisen luonteen takia lähiesihenkilön voi olla haasteellista löytää samaistuttavaa ryhmää organisaation sisällä ja tämä vaikuttaa hänen identiteettiinsä.

Identiteetti on käsitteenä varsin abstrakti ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Ihmisellä on useita identiteettejä ja tämä tekee identiteettitutkimuksesta varsin laaja-alaisen.

Identiteetit määritellään usein merkityksinä, joita ihmiset liittävät itseensä vastauksena kysymyksiin, kuten ”Kuka minä olen?” ja ”Kuka haluan olla tulevaisuudessa?”. (Lanka ym. 2020, 378.) Kirjallisuuskatsauksessani keskityn sosiaaliseen identiteettiin, joka on merkittävä osa yksilön henkilökohtaista identiteettiä. Sosiaalisen identiteetin avulla emme ainoastaan määritä omaa itseämme vaan myös sitä, mikä on paikkamme yhteisössä ja maailmassa. Organisaatiossa hyvin rakentunut sosiaalinen identiteetti auttaa voimistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä omaksumaan ryhmän yhteisiä tavoitteita. (Cheng ym. 2015, 1203.)

## 1.2 Tutkimuskysymys

Päättämiskysymykseni on ”Mikä merkitys rooliodotuksilla ja -ristiriidoilla on lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin muodostumiseen organisaatiossa?”. Kirjallisuuskatsaukseni tavoitteena on tarkastella, miten lähiesihenkilöiden erityinen asema organisaatiossa sekä heidän työssään kokemat rooliristiriidat ja rooliepäselvyys vaikuttavat heidän sosiaalisen identiteettiinsä sekä sen muodostumiseen. Pyrin vastaamaan myös alakysymyksiin, ”Mitä rooliodotukset ja ristiriidat ovat?” sekä ”Miten sosiaalinen identiteetti muodostuu?”. Nämä kysymykset auttavat rakentamaan pohjaa päättämiskysymykselle. Tutkielmani poikkeaa aikaisemmasta tutkimuksesta, joissa sosiaalisen identiteetin ja lähiesihenkilön roolin vaikutuksia keskenään ei ole suoranaisesti tutkittu. Aiemmissä tutkimuksissa on käsitelty paljon lähiesihenkilön roolin merkitystä erityisesti strategian jalkauttamisessa ja viestinnässä (Harding ym. 2014, 1214). Lisäksi paljon käsitelty tutkimusaihe ovat paineet, joita lähiesihenkilöt kokevat roolinsa luonteen takia. Aiemmassa tutkimuksessa käsitellään myös lähiesihenkilön roolin alttiutta rooliristiriidoille, mutta suoraa yhteyttä sosiaaliseen identiteettiin ei ole juurikaan tutkittu. (Evans 2017, 3129–3130.) Tässä kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää, missä määrin nämä rooliin liittyvät odotukset ja ristiriidat vaikuttavat lähiesihenkilön sosiaaliseen identiteettiin ja miten tämä heijastuu organisaation toimintaan.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla analysoidaan ja kootaan aiempien tutkimusten tuloksia. Sen tarkoituksena on hahmottaa olemassa olevaa tutkimustietoa sekä tunnistaa mahdollisia tutkimusaukkoja ja uusia näkökulmia aiheeseen. (Salminen 2011, 4.) Tässä tutkielmassa tutkimusmetodina käytetään kuvailevaa tarkemmin narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tämän tutkimusmetodi antaa laajan kuvan käsiteltävästä aiheesta ja näin se toimii teoreettisena perustana, jonka pohjalta voidaan arvioida, miten lähiesihenkilöiden kokemukset rooliristiriidoista ja -odotuksista muovaavat heidän sosiaalista identiteettiään ja miten nämä tekijät vaikuttavat organisaatiokontekstissa. (Salminen 2011, 6–7.)

Päätutkimuskysymykseni johdattelee tutkimaan tarkemmin lähiesihenkilön kohtaamien haasteiden ja odotusten merkitystä heidän ryhmäytymisensä ja sosiaalisen identiteettinsä muodostumisen kannalta. Uskon, että tutkimalla lähiesihenkilön sosiaalista identiteettiä olisi mahdollista vähentää tässä asemassa työskentelevien kokemia ristiriitoja ja näin ollen helpottaa mahdollisia tästä johtuvia oireita, kuten emotionaalista kuormitusta, rooliepäselvyyttä ja työstressiä.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään keskijohdon alempaan tasoon, eli esihenkilöihin, jotka toimivat ylemmän johdon ja operatiivisen tason välissä. Tutkielmassa käsitellään lähiesihenkilötyötä suurien organisaatioiden kontekstissa, koska tässä hierarkkinen organisaatorakenne korostuu. Tämä asettaa lähiesihenkilön asemaan, jossa hänen odotetaan samanaikaisesti täyttävän ylemmän johdon asettamat strategiset vaatimukset ja operatiivisen tason työntekijöiden tarpeet. Tämä kaksoisrooli tekee heidän identiteetistään erityisen alttiin rooliristiriidoille ja erilaisille odotuksille, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi heidän hyvinvointiinsa ja toimintakykyynsä. (Anicich & Hirsh 2017, 660). Rooliristiriidat voivat syntyä esimerkiksi siitä, että organisaation strategiset tavoitteet ja operatiiviset realiteetit eivät aina ole täysin linjassa, jolloin lähiesihenkilön on tasapainoitava näiden välillä (Van Waeyenberg & Decramer 2018, 3097). Suurien organisaatioiden ominaispiirteet, kuten hierarkkinen rakenne sekä formaalit toimintatavat, tuovat oman vaikutuksensa rooliin. Hierarkkinen rakenne ja formaalit toimintatavat vaikuttavat organisaation muutosvalmiuteen, sillä ne voivat hidastaa päätöksentekoa ja sopeutumista nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi formaalit menettelyt voivat rajoittaa yksittäisten työntekijöiden autonomiaa ja päätäntövaltaa, koska kaikenlainen toiminta on usein tarkasti säädeltyä. (Ford 2009, 307, 315; Kalleberg & Van Buren 1996, 47, 49.)

Kirjallisuuskatsauksen luvussa 2 tarkastellaan lähiesihenkilön asemaa organisaatiossa ja niitä rooliodotuksia, joita tähän tehtävään kohdistuu, koska nämä tekijät muodostavat keskeisen viitekehyksen tutkimukselle. Lähiesihenkilö toimii organisaation hierarkiassa keskeisessä rajapinnassa, jossa yhdistyvät johdon asettamat tavoitteet ja työntekijöiden tarpeet. Luvussa käsitellään perinteisesti rooliin kuuluneita tehtäviä sekä sitä, kuinka rooliodotukset ovat vuosien saatossa muuttuneet. Lisäksi luvussa tarkastellaan lähiesihenkilön asemaan liittyviä epävarmuus- ja kuormitustekijöitä, koska nämä voivat vaikuttaa hänen kokemuksiinsa roolistaan. Rooliristiriitojen analysointi on olennaista, sillä näiden tekijöiden tarkastelu auttaa ymmärtämään, millaisia haasteita lähiesihenkilöt kohtaavat ja miten nämä voivat heijastua heidän sosiaaliseen identiteettiinsä.

Luvussa 3 käsitellään identiteetin rakentumisen perusteita ja syvennyttään sosiaalisen identiteetin käsitteeseen, sillä nämä teemat luovat pohjaa päätutkimuskysymykselle. Sosiaalisen identiteetin

teoreettinen tarkastelu tarjoaa lähtökohdan ymmärtää, miten yksilöt määrittelevät itsensä osana sosiaalisia ryhmiä ja miten tämä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Luvussa käydään läpi sosiaalisen identiteetin tutkimuksen keskeisimmät teoreettiset lähtökohdat, sillä ne muodostavat pohjan tämän tutkielman ongelmalle. Erityisesti tarkastellaan kahta merkittävää teoriaa, sosiaalisen identiteetin teoriaa ja itsekategorisoinnin teoriaa, koska ne ovat muokanneet ymmärrystä siitä, miten yksilöt hahmottavat itsensä osana laajempaa sosiaalista kokonaisuutta. Näiden teorioiden käsittely auttaa hahmottamaan, miten sosiaalinen identiteetti rakentuu ja miten se vaikuttaa yksilön toimintaan organisaatiossa. Lisäksi luvussa tarkastellaan sosiaalisen identiteetin merkitystä lähiesihenkilötyössä, koska se voi merkittävästi vaikuttaa lähiesihenkilön roolisuoritukseen, tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja tiimin toimintaan suhteessa koko organisaatioon.

Luvussa 4 yhdistetään aiemmissa luvuissa käsiteltyä teoriataustaa ja tarkastellaan lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa käsitellään, miten rooliodotukset voivat sekä vahvistaa että vaikeuttaa sosiaalisen identiteetin rakentumista. Pitkään jatkuneet ristiriidat ja epäselvyydet taas vaikeuttavat sosiaalisen identiteetin rakentumista, mutta toisaalta ne voivat myös tarjota mahdollisuuden identiteettityöhön. Lisäksi tarkastellaan, miten sosiaalisen identiteetin vahvistaminen organisaatiossa voi helpottaa lähiesihenkilön omia epävarmuuksia sekä edistää hänen tiiminsä toimintaa.

Luvussa 5 kootaan yhteen kirjallisuuskatsauksessa saavutetut johtopäätökset sekä käydään läpi tutkimuksen onnistuneisuutta ja rajoitteita. Lisäksi tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusideoita.

## 2 Lähiesihenkilön rooli

### 2.1 Rooliodotukset ja asema organisaatiossa

Lähiesihenkilöllä tarkoitetaan organisaatiossa henkilöä, joka on päivittäisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja on samalla vastuussa työntekijöiden toiminnasta. Tämä rooli organisaatiossa on moniulotteinen ja usein haastava, mutta samaan aikaan myös vaikutusvaltainen. (Hales 2007, 163; Hortoványi 2021, 2–3.) Gjerden ja Alvessonin (2020, 126, 129). tutkimuksessa korostetaan erityisesti lähiesihenkilöiden merkitystä suojelutyössä, jossa heidän tehtävänsä on torjua ylhäältä tulevia paineita ja estää niiden suoraa vaikutusta alaisiin. Tutkimuksessa käytetään sateenvarjo-metaforaa kuvaamaan tätä tasapainottelua ylemmän johdon odotusten ja alaisten tarpeiden välillä. Tutkimuksen mukaan suojaamisen lisäksi tehtäväkenttään kuuluu myös poliittinen neuvottelu ja tiedonhallinta. Lähiesihenkilöt muokkaavat ja suodattavat ylemmän johdon ohjeita ja viestivät ne alaisilleen tavalla, joka minimoi mahdollista paniikkia tai turhautumista sekä edistää alaisien keskittymistä olennaiseen. Tämä edellyttää lähiesihenkilöiltä neuvottelutaitoja ja kykyä suodattaa tietoa strategisesti.

Perinteisesti lähiesihenkilöiden työ on keskittynyt rutiininomaiseen suunnitteluun, aikataulutukseen, työn valvontaan ja ongelmanratkaisuun. Lisäksi heidän vastuullaan on ollut ylemmän johdon strategisten suunnitelmien muuntaminen operatiiviseksi toiminnaksi (Hales 2007, 153). Tämän lisäksi lähiesihenkilöiden on odotettu toimivan viestinviejinä ja välittäjinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä (Floyd & Lane 2000, 158). Vaikka roolin peruspilarit ovat pysyneet samoina, muutokset kuten teknologian kehitys ja muuttuvat organisaatorakenteet ovat laajentaneet lähiesihenkilön roolia. Voidaan todeta, että tiiminjohtamisen ja suorituskyvyn hallinnan merkitys on kasvanut ja rooli muutoksenhallinnassa on korostunut. (Taracki ym. 2023, 1671–1672).

Lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli muutostyössä. Vaikka muutosta johdettaisiin ylhäältä käsin, sen onnistuminen edellyttää, että työntekijät sisäistävät muutoksen tarkoitusperät, tavoitteet ja vaikutukset. Lähiesihenkilö on tässä avainasemassa. Hänen on tulkittava strategiaa alaisilleen päivittäisen toiminnan kontekstissa ja tunnistettava tarvittavat toimenpiteet, joita pitää tehdä, jotta strategiaan tavoitteisiin on mahdollista päästä. Lisäksi hänen tulee löytää paras mahdollinen tapa viestiä ja selittää kyseiset toimenpiteet alaisilleen. Se, kuinka hyvin lähiesihenkilö onnistuu tässä tehtävässä määrittää pitkälti sen, kuinka hyvin työntekijät hyväksyvät ja omaksuvat muutoksen (Hortovanyi ym. 2021, 2). Erityisesti suurissa, monimutkaisissa ja maantieteellisesti hajautetuissa organisaatioissa lähiesihenkilöiden merkitys korostuu entisestään. He yhdistävät eri toimijat ja

alueet sekä toimivat vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa parantaen organisaation tehokkuutta ja yhteistyötä. (Hortovanyi ym. 2021, 2–3.) Voidaan siis sanoa, että lähiesihenkilöt toimivat sillanrakentajina organisaation eri tasojen välillä ja parantavat näin tehokkuutta ja yhteistoimintaa koko organisaation sisällä (Currie & Procter 2005, 1327).

Rooli tiiminvetäjänä on muuttanut muotoaan vuosien varrella. Enää siihen ei kuulu ainoastaan perinteiset tehtävät, kuten aiemmin mainitut aikataulutus ja työn valvonta, vaan nykyään lähiesihenkilöltä odotetaan moninaisempaa lähestymistapaa rooliinsa. Tämä tarkoittaa kykyä edistää innovointia ja strategista joustavuutta sekä taitoa sopeutua muutokseen. (Taracki ym. 2023, 1670–1671.) Myös pehmeiden arvojen kuten avoimuuden ja aidon läsnäolon merkitys on kasvanut organisaatioissa ja erityisesti nuorempien sukupolvien työntekijät voivatkin pitää perusoletuksena sitä, että lähiesihenkilö omaa tällaisia taitoja. Tämä tarkoittaa, että teknisen ja strategisen roolin lisäksi lähiesihenkilön tulee sisäistää merkittävä emotionaalinen ja sosiaalinen ulottuvuus roolissaan. (Taracki ym. 2023, 1672; Duarte ym. 2021, 1–3.) Lähiesihenkilöt ovat usein myös vastuussa päivittäisistä HR-käytäntöjen toteuttamisesta (Fletcher 2019, 1209.) Kuten Gjerden ja Alvessonin (2020, 133–134) tutkimuksessa todettiin lähiesihenkilöt tekevät myös paljon näkymätöntä suojelutyötä, jota sidosryhmät eivät välttämättä osaa edes ajatella.

Kaiken tämän lisäksi lähiesihenkilön tulee myös suojata itseään. On todennäköistä, että roolissa joutuu kohtaamaan kritiikkiä alaisilta sekä paineita ylemmältä johdolta. Tämä vaatii lähiesihenkilöltä taitoa tasapainottaa sidosryhmien odotuksia, joka voi lisätä merkittävästi rooliin liittyvää emotionaalista kuormaa. (Harding ym. 2014, 1215). Lähiesihenkilön on säilytettävät rauhallisuus ja positiivisuus tilanteissa, joissa ylemmän johdon odotukset voivat olla huomattavia. Tämä emotionaalinen työ on kuormittavaa, mutta keskeistä organisaation toimivuuden kannalta. Paineita lisää myös se, että lähiesihenkilöt ovat uniikissa asemassa organisaatioissa sillä sekä esihenkilöt että alaiset voivat horjuttaa heidän asemaansa. Erityisesti ammatillisissa organisaatioissa sidosryhmien merkitys korostuu, koska lähiesihenkilöt valitaan usein kollegoiden hyväksynnällä tai he tarvitsevat aktiivista tukea pysyäkseen asemassaan. (Gjerde & Alvesson 2020, 129).

Muutokset lähiesihenkilön roolissa saattavat tuoda mukanaan haasteita, kuten työnkuvan epäselvyyttä ja lisääntyvää työtaakkaa. On todennäköistä, että johto ja työntekijät odottavat lähiesihenkilöltä eri asioita ja tämä luo oman ulottuvuutensa rooliin. Näitä epäselvyyksiä ja ristiriitoja käsitellään seuraavassa alaluvussa. Kuitenkin muutokset voivat myös mahdollistaa merkityksellisen ja kehittyvän roolin organisaatioissa. (Harding ym. 2014, 1215; Taracki ym. 2023, 1668). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että lähiesihenkilöt ovat suurien organisaatioiden

toiminnan kannalta ratkaisevassa asemassa. He välittävät johdon tavoitteet alaisilleen tavalla, joka suojaa turhilta paineilta ja heillä on edelleen kriittinen asema organisaation strategisten linjauksien esiin tuomisessa. (Sikora & Ferris 2014, 272). Lisäksi heidän tulisi tarjota jatkuvaa tukea alaisilleen ja mahdollistaa avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus, mikä on keskeistä organisaatioon sitoutumisen vahvistamisessa (Fletcher 2019, 1209). Voidaan siis todeta, että rooli on ollut ja tulee olemaan merkityksellinen organisaation menestyksen kannalta.

## 2.2 Rooliristiriidat ja rooliepäselvyys

Rooliristiriita syntyy, kun henkilö kohtaa keskenään ristiriitaisia tai yhteensopimattomia vaatimuksia siitä, kuinka heidän tulisi käyttäytyä, jotta he täyttäisivät roolinsa asianmukaisesti. Tällaisessa tilanteessa henkilö joutuu täyttämään samanaikaisesti erilaisia odotuksia, jotka ovat keskenään ristiriidassa. Rooliepäselvyys puolestaan syntyy, kun henkilöllä ei ole selvää käsitystä oman roolinsa rajoista tai tehtävistä, jotka rooliin kuuluvat. Rooliristiriitaa ja rooliepäselvyyttä voidaan kokea samanaikaisesti ja toinen voi joissain tapauksissa lisätä toista (Ebbers & Wijnberg 2017, 1343.)

Jokaisella organisaation tasolla on mahdollista kokea rooliristiriitoja, mutta tietyt roolit ovat näille alttiimpia. On todennäköistä, että lähiesihenkilön roolissa sekä rooliristiriitojen että rooliepäselvyyden kokeminen on säännöllisempää kuin muissa rooleissa. Tämä johtuu lähiesihenkilön uniikista asemasta organisaatiossa. Aiemmin mainittu rooli ”välikätenä” altistaa rooliristiriidoille ja epäselvyydelle, koska lähiesihenkilö kohtaa monimutkaisia odotuksia ja joutuu omaksumaan erilaisia rooleja päivittäisessä toiminnassaan. (Anicich & Hirsh 2017, 660, 664; Evans 2017, 3129; Taracki ym. 2023, 1668). On todennäköistä, että suurin osa lähiesihenkilön kokemista paineista kumpuaa näistä monitasoisista vaatimuksista. Esimerkiksi rooliristiriita voi ilmetä tilanteessa, jossa organisaation johto ja työntekijät asettavat toisistaan poikkeavia vaatimuksia. Johto saattaa odottaa tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämistä, kun taas työntekijät toivovat enemmän tukea ja läsnäoloa arjessa. Tämä voi aiheuttaa lähiesihenkilölle hämmennystä siitä, mitkä tehtävät ovat ensisijaisia ja mitä lähiesihenkilön rooli tarkalleen ottaen pitää sisällään. Tällainen tilanne johtaa helposti roolistressiin, joka voi johtaa siihen, että lähiesihenkilö ei pysty suoriutumaan roolistaan tehokkaasti (Evans 2017, 3129–3130).

Lähiesihenkilön roolilta ei ainoastaan odoteta erilaisia asioita, vaan on todennäköistä, että lähiesihenkilö myös käyttäytyy eri tavalla eri henkilöiden keskuudessa. Ollessaan tekemisissä oman esihenkilönsä kanssa lähiesihenkilö noudattaa alaisena olemiseen liittyviä arvoja, kuten kunnioittavaa käytöstä. Kun taas vuorovaikutus alaisten kanssa perustuu johtajuuteen liittyviin normeihin, kuten

itsevarmuuteen ja määrätietoisuuteen. Tämä kilpailevien normien hallinta ja siirtymä korkean vallan roolista matalan vallan rooliin voi myös johtaa lisääntyneeseen ristiriitaan lähiesihenkilön roolissa. Vaikka nämä eri rooleihin liittyvät normit saattavat vaikuttaa selkeiltä niitä erikseen tarkasteltaessa, tutkimus kuitenkin osoittaa, että siirtymät roolista toiseen voivat olla haastavia. Tämä on seurausta siitä, että alun perin aktivoitunut rooli-identiteetti voi jäädä jossain määrin vaikuttamaan, vaikka tilanne edellyttäisi uuden roolin omaksumista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa lähiesihenkilön on hyväksyttävä ohjeita omalta esihenkilöltään, hän voi joutua tukahduttamaan johtajuuteen liittyviä normeja, jotta ei ylittäisi omia rajojaan kyseisessä vuorovaikutustilanteessa. (Anicich & Hirsh 2017, 664–665).

Nykyään, kun lähiesihenkilön rooli kattaa yhä enemmän myös henkilöstöjohtamiseen (HRM) liittyviä tehtäviä, alaisten odotukset aidosta välittämisestä ovat korostuneet. Lähiesihenkilöllä on keskeinen rooli alaistensa sosiaalisessa ja emotionaalisessa vuorovaikutuksessa, mikä vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Organisaatiossa lähiesihenkilö nähdään usein tiiminvetäjänä, mikä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä alaisten kanssa ja aktiivista läsnäoloa päivittäisessä työssä. (Fletcher 2019, 1209.) Tämä läheinen työsuhte voi vaikeuttaa lähiesihenkilön työtä, kun roolissa tarvitsee tehdä rationaalisia päätöksiä. Koska lähiesihenkilö kantaa vastuun tiiminsä toiminnasta, hän on myös se henkilö, joka vastaanottaa negatiivisen palautteen ylimmältä johdolta. Jos tiimi ei saavuta odotettuja tuloksia, hänen tehtävänä on selittää johdolle suorituskykyyn vaikuttaneet tekijät ja välittää saatu palaute edelleen tiimilleen. Tämä viestinvälittäjän rooli voi olla kuormittava, sillä negatiiviset tunteet saattavat helposti kohdistua häneen, vaikka hän ei olisi suoraan vastuussa tilanteesta. (Hales 2007, 163–164; Taracki ym. 2018, 1142).

Ylin johto odottaa lähiesihenkilön toteuttavan strategisia muutoksia, vaikka hänellä ei usein ole päätösvaltaa näiden muutosten sisällöstä. Samalla alaiset odottavat selkeitä ohjeita, resursseja ja tukea, mutta lähiesihenkilöllä ei aina ole tarvittavaa tietoa tai valtaa vastata näihin odotuksiin. Esimerkiksi muutosneuvottelu tilanteessa, lähiesihenkilöllä on todennäköisesti enemmän informaatiota tilanteesta kuin hänen alaisillaan, mutta hän ei saa jakaa näitä tietoja. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa, koska lähiesihenkilö haluaisi olla mahdollisimman avoin alaisilleen, mutta kaikissa tilanteissa tämä ei ole mahdollista. (Taracki ym. 2023, 1669–1670). Tämä kaksoispaine voi aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä lähiesihenkilölle, joka joutuu toimimaan organisaation strategian ja tiiminsä käytännön tarpeiden välissä. Toisinaan lähiesihenkilöt voivat myös kohdata tilanteita, joissa he eivät tue ylimmän johdon strategisia linjauksia. Tämä voi johtaa passiiviseen vastarintaan, jossa strategian toteutus asetetaan matalalle prioriteetille, mikä hidastaa sen toimeenpanoa ja heikentää lopputulosta. Lähiesihenkilöiden asema antaa heille valtaa ohjata organisaation strategista

suuntaa käytännön tasolla, mutta samalla he ovat jatkuvien paineiden kohteena eri sidosryhmien taholta. (Hortoványi 2021, 2–3.) Erityisesti nopeasti muuttuvissa ja kilpailullisissa toimintaympäristöissä lähiesihenkilöiden ja ylimmän johdon välinen vallansiirtymä voi lisätä kokemuksia rooliepäselvyydestä ja -ristiriidoista.

Ristiriitoja synnyttää myös lähiesihenkilön identiteetin määrittely organisaatiossa. Hän ei suoranaisesti identifioitu johtoportaan, mutta toimii kuitenkin oman tiiminsä esihenkilönä, mikä voi tehdä tiimiin samaistumisesta hankalaa. Tämä lisää epävarmuutta omasta asemasta ja tehtävistä. Rooli on myös riippuvainen muista sidosryhmistä, ja kuten Gjerde ja Alvesson (2020) ovat tuoneet esille, lähiesihenkilön täytyy suojata itseään, sillä sekä johto että alaiset voivat kyseenalaistaa hänen asemansa. Näiden paineiden alla lähiesihenkilö voi kokea emotionaalisia ristiriitoja, erityisesti silloin, kun hänen omat arvonsa ja organisaation vaatimukset eivät kohtaa. Hän voi joutua tasapainoilemaan eettisten kysymysten äärellä, kuten kuinka toteuttaa strategiaa, johon hän ei täysin usko, tai kuinka kohdella alaisiaan reilusti tilanteessa, jossa organisaation resurssit eivät riitä heidän tarpeidensa täyttämiseen. Tämä voi johtaa stressiin, henkiseen kuormitukseen ja jopa uupumukseen. (Taracki ym. 2023, 1670; Huhtala ym. 2011, 137.)

Kaiken kaikkiaan lähiesihenkilön rooliepäselvyys ja -ristiriidat juontavat juurensa moninaisiin rooliodotuksiin, joiden välillä tasapainottelu vaatii jatkuvaa sopeutumista ja joustavuutta. Nämä rooliristiriidat voivat vaikuttaa merkittävästi lähiesihenkilön emotionaaliseen kuormitukseen ja roolistressin kokemukseen. Nämä liittyvät kielteisiin työskentely seurauksiin, kuten heikentyneeseen työhön sitoutumiseen, turhautumiseen työroolissa, alhaisempaan työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen sekä vähentyneeseen itsevarmuuteen päätöksenteossa. (Evans 2017, 3131.)

### 3 Lähiesihenkilön identiteetti

#### 3.1 Identiteetin rakentuminen

Identiteetin käsite on monimutkainen, mutta yksinkertaisimmillaan sitä voi ajatella määriteltynä minuutena. Määrittelyn voi tehdä yksilö itse tai hänen ympärillään olevat ihmiset. Persoonallinen identiteetti vastaa kysymykseen ”Kuka minä olen?”, kun taas tilanteinen identiteetti määritellään tietyssä tilanteessa jonkun toisen toimesta. Näiden lisäksi ihmisellä on sosiaalinen identiteetti, joka määrittyy myös muiden toimesta. (Kallio 2014, 5.) Identiteetit ovat merkityksellisiä, koska ihmisillä on halu tuntea itsensä ja näin saavuttaa selkeä käsitys omasta minästään. Tämän takia ihmiset rakentavat identiteettiään tilanteissa, joissa identiteetit vaativat määrittelyä. (Lanka ym. 2020, 378.) Voidaan sanoa, että identiteetin ja ympäristön välinen suhde on kompleksinen. Identiteetti kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta se voi myös vastustaa ulkoisia haasteita, koska identiteetti on merkityksellinen osa ihmisen itsetuntoa ja arvokkuuden tunnetta. Ulkoiset tekijät voivat joissain tilanteissa haastaa ihmisen käsitystä näistä ominaisuuksista ja näin aiheuttaa vastustusta. Ihmisellä on siis useita identiteettejä, koska hän elää eri rooleissa, esimerkiksi rooli työntekijänä eroaa merkittävästi roolista äitinä. Nämä roolit voivat aiheuttaa jännitteitä ja ristiriitoja, kuten tilanteessa, jossa ihmisen omat tarpeet ovat ristiriidassa velvollisuuksien kanssa, joita eri roolit tuovat mukanaan. Näitä ristiriitoja voi pyrkiä hallitsemaan tekemällä identiteettityötä, eli vahvistamalla jotain identiteeteistään. (Rostron 2009, 22.)

Identiteettityö kuvaa ihmisten välisiä prosesseja, joilla he pyrkivät rakentamaan suhteellisen yhtenäisiä sekä erottuvia yksilöidentiteettejä ja koittavat mukautua sosiaalisten identiteettien asettamiin rajoihin. Organisaatiokontekstissa identiteettityöllä tarkoitetaan myös sitä, kuinka yksilö käsittelee ja jäsentää monimutkaisia, epäselviä ja ristiriitaisia kokemuksiaan, jotka voivat uhata hänen identiteettiään työssään tai yleisesti organisaatiossa. (Kallio 2014, 7–8.) Identiteettityö voi olla jatkuvaa ja keskeytyksetöntä erityisesti monimutkaisissa ja haasteellisissa ympäristöissä, kun taas vakaassa ympäristössä se korostuu enemmän erilaisten kriisien aikana. Tiedyt tapahtumat ja muutokset sekä jatkuvat paineet voivat lisätä tietoisuutta siitä, että oma identiteetti vaatii keskityneempää identiteettityötä. Tämä tietoinen identiteettityö vaatii avoimuutta ja itsereflektiota, ja siihen vaikuttavat usein epävarmuudet ja ristiriidat, joita ihminen kohtaa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sveningsson & Alvesson 2003, 1165). Vaikka identiteettityö on usein välttämätöntä, sillä on kuitenkin myös varjopuolensa. Kun henkilö vahvistaa jotain identiteeteistään, se voi lisätä jännitteitä muiden roolien välillä. (Rostron 2009, 22.) Voidaan siis todeta, että identiteetin

rakentaminen on prosessi, jonka kautta ihmiset määrittelevät, keitä he ovat. Lisäksi identiteetit muovautuvat ajan myötä erilaisten kokemusten ja merkityksellisen sosiaalisen palautteen kautta.

### 3.2 Sosiaalinen identiteetti

Henri Tajfelin (Hogg & Terry 2000, 122 mukaan) mukaan sosiaalinen identiteetti voidaan määrittellä yksilön tietoisuutena kuulumisestaan tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin sekä tämän ryhmäjäseneden tunne- ja arvoperusteisena merkityksenä. Sosiaalisen identiteetin käsite viittaa siis siihen, miten yksilö hahmottaa itsensä osana ryhmää ja millainen emotionaalinen ja arvopohjainen merkitys ryhmäjäsenedellä on hänelle. (Hogg & Terry 2000, 122–123.) Tämän määrittelyn lisäksi on myös muita ajatuksia siitä, mitä sosiaalinen identiteetti on. Yksi näistä on Strykerin (1968) Identiteetti-teoria, jonka mukaan sosiaalinen identiteetti perustuu ihmisten rooleihin yhteiskunnassa. Teoria selittää yksilön käyttäytymistä suhteessa sosiaalisiin rooleihin, kun taas Tajfelin näkemys keskittyy ryhmäjäseneden ja ryhmäprosessien dynamiikkaan. (Hogg ym. 1995, 256, 259). Sosiaalista identiteettiä käsitellään tässä tutkielmassa sosiaalisen identiteetin teorian ja itsekategoriisoinnin teorian näkökulmista, koska ne keskittyvät ryhmäsuhteisiin ja vuorovaikutukseen läheisemmin. Tämä soveltuu paremmin tutkimuksen organisaatiokontekstiin ja lähiesihenkilön roolin luonteeseen.

Tajfelin ja Turnerin (1979) sosiaalisen identiteetin teoria (Social identity theory, SIT) kehitettiin selittämään ryhmien välistä käyttäytymistä ja identiteettiä (Hogg & Terry 2000, 122). Teoria tarkastelee, miten yksilöt luokittelevat itsensä ja toiset sosiaalisiin kategorioihin, kuten organisaation jäsenyyteen, sukupuoleen tai ikäryhmään (Ashforth & Mael 1989, 20–21). Tämä luokittelu tarjoaa yksilölle keinon määrittellä ja paikantaa itsensä ja muut ihmiset sosiaalisessa ympäristössä. Ryhmäjäsenedys vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyvät sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmien välinen vertailu johtaa pyrkimykseen korostaa oman sisäryhmän (ingroup) positiivista erottuvuutta ulkoryhmästä (outgroup), mikä puolestaan vahvistaa yksilön itsetuntoa ja identiteettiä. (Ellemers ym. 2004, 461–462.) Kun tietty sosiaalinen identiteetti aktivoituu se alkaa ohjata itsesäätelyä tietyssä tilanteessa, jolloin yksilön käsitys itsestään ja hänen käyttäytymisestään muuttuvat sisäryhmän normien mukaiseksi ja samalla ulkoryhmän jäsenistä muodostuu stereotyyppisiä käsityksiä. Tämä ryhmien välinen käyttäytyminen saa kilpailullisia ja syrjiviä piirteitä vaihtelevissa määrin riippuen ryhmien välisistä suhteista. (Hogg ym. 1995, 259–269). Organisaatiokontekstissa sosiaalinen identiteetti tarkoittaa sitä, että työntekijät samaistuvat organisaatioonsa tai yleisemmin johonkin sen osa-alueeseen, kuten tiimiin tai osastoon (Haslam ym. 2017, 323). Ryhmien kehittämät kilpailulliset piirteet voivat näkyä organisaatiossa

vastakkainasetteluna, jossa tiimien välinen yhteistyö kärsii, kun oman tiimin intressejä korostetaan organisaation tavoitteiden kustannuksella.

Hogg ja Terry (2000, 121–122) korostavat, että sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisten minäkuva koostuu kahdesta osasta: henkilökohtaisesta identiteetistä ja sosiaalisesta identiteetistä. Henkilökohtainen identiteetti viittaa yksilön ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, kun taas sosiaalinen identiteetti liittyy merkityksellisiin ryhmäjäsennyksiin ja yksilön kokemukseen yhteenkuuluvuudesta tiettyyn ihmisjoukkoon. Tämä prosessi tukee yksilön itsetuntoa ja selittää, miksi ryhmään kuuluminen on usein emotionaalisesti merkityksellistä. Koska sosiaalinen identiteetti vaikuttaa siihen, miten ihminen arvioi itseään, ryhmät ja niiden jäsenet pyrkivät käyttäytymään tavoilla, jotka parantavat tai ylläpitävät heidän ryhmänsä asemaa suhteessa muihin ryhmiin. Tämä hyödyttää sekä ryhmää että sen yksittäisiä jäseniä (Hogg ym. 1995, 260.)

Itsekategorisoinnin teoria (self-categorization theory, SCT) kehitettiin täydentämään sosiaalisen identiteetin teoriaa ja se painottaa kognitiivisia prosesseja ryhmäjäsennyksien muodostamisessa (Ashforth & Mael 1989, 24). Teoria selittää, miten yksilöt kategorisoivat itsensä ja toiset sisäryhmiin ja ulkoryhmiin, mikä johtaa prototyypipohjaiseen depersonalisaatioon. Tämä tarkoittaa, että yksilöt lakkaavat havaitsemasta itseään ja muita ainutlaatuisina yksilöinä ja alkavat sen sijaan nähdä itsensä ryhmäprototyypin ilmentyminä. Prototyypisyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin jokin sosiaalisen kategorian jäsen vastaa normatiivisten ja vertailevien kriteerien perusteella kyseisen kategorian tai ryhmän ominaispiirteitä. Toisin sanoen, se kuvaa, kuinka tyypillisesti jäsen edustaa koko ryhmää. Depersonalisaatio ei tässä yhteydessä viittaa negatiiviseen ilmiöön, vaan siihen, että yksilö määrittää itsensä ryhmänsä prototyypisten ominaisuuksien kautta. Tämä luo sosiaalisen identiteetin, joka ohjaa ryhmäkäyttäytymistä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hogg & Terry 2000, 123–124.) Kategorisointiprosessi korostaa sekä havaittuja yhtäläisyyksiä saman kategorian jäsenten välillä että havaittuja eroja eri kategorioihin kuuluvien välillä (Hogg ym. 1995, 260). Tämä voi ilmetä organisaatiossa esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijät uskovat, että johto on päätöksenteossaan kylmä ja epäempaattinen. Työntekijät kategorisoivat itsensä ”rivikunnan” jäseniksi ja samalla korostavat eroa johdon ja työntekijöiden välillä. Tämä johtaa helposti siihen, että he näkevät kaikki johtajat samanlaisina, vaikka todellisuudessa johtajien joukossa on erilaisia yksilöitä. Työntekijöiden tapa identifioitua organisaatioon riippuu siitä, millaisia ryhmiä organisaatiossa on ja kuinka vahvasti nämä ryhmät koetaan osaksi itseä (Haslam ym. 2017, 323).

Sosiaalinen identiteetti vaikuttaa merkittävästi yksilöiden käyttäytymiseen, sillä se ohjaa, milloin yksilöt toimivat kollektiivisten tavoitteiden mukaisesti henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan. Yksilöt

voivat tuntea motivaatiota edistää ryhmän tavoitteiden saavuttamista, kun he kokevat ryhmän olevan osa heidän identiteettiään. (Hogg & Terry 2000, 124; Ellemers ym. 2004, 464.) Sosiaalinen identiteetti on kuitenkin dynaaminen ja kontekstisidonnainen, mikä tarkoittaa, että yksilön ryhmäsitoutuminen voi muuttua tilanteiden ja ryhmien merkityksellisyyden mukaan. (Ashforth & Mael 1989, 24; Ellemers ym. 2004, 466.) Kaiken kaikkiaan sosiaalisella identiteetillä on merkittävä vaikutus ihmisen elämään, sillä se määrää miten yksilön tulee käyttäytyä ja ennustaa, miten muut saattavat kohdella yksilöä (Hogg 2018, 113).

### 3.3 Sosiaalisen identiteetin merkitys lähiesihenkilötyössä

Sosiaalinen identiteetti on merkittävä tekijä niin yksilön kuin ryhmän ja koko organisaation tasolla. Lähiesihenkilötyössä sosiaalinen identiteetti vaikuttaa keskeisesti sekä ryhmän toimintaan että esihenkilön omaan hyvinvointiin. Sosiaalinen identiteetti määrittää, kuinka yksilöt samaistuvat ryhmäänsä ja miten tämä vaikuttaa heidän motivaatioonsa, viestintäänsä, sosiaaliseen tukeensa sekä stressinsietokykyynsä. (Haslam ym. 2017, 113.)

Sosiaalinen identiteetti on merkityksellinen lähiesihenkilön roolissa, sillä se vaikuttaa merkittävästi tiimin yhtenäisyyteen, motivaatioon ja suorituskykyyn. Kuten aiemmin totesimme sosiaalisen identiteetin teorian mukaan, yhteinen ryhmäidentiteetti on avainasemassa ryhmän toiminnan ja yhteistyön kannalta. Jos lähiesihenkilöllä on kykyä rakentaa ja ylläpitää ”me-henkeä” hän voi merkittävästi parantaa työntekijöiden iteluottamusta ja kollektiivista tehokkuutta. (Fransen ym. 2015, 97.) Lähiesihenkilö voi vahvistaa ryhmäidentiteettiä luomalla ja ylläpitämällä jaettua käsitystä ryhmän arvoista, tavoitteista ja merkityksestä. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi johdonmukaisella viestinnällä ryhmän yhteisistä tavoitteista, yhteistyöhön kannustamisella sekä käyttämällä me-henkistä kieltä, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Reicher ym. 2018, 129–133.) Mitä vahvemmin yksilö samastuu sosiaaliseen ryhmään, sitä vahvemaksi hänen kokemansa yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu, ja näin hän kokee jakavansa ominaisuuksia muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tämä sosiaalinen samastuminen mahdollistaa sen, että yksilö omaksuu ryhmän näkökulmat sekä pitää ryhmän tavoitteita ja etuja ominaan. (Cheng ym. 2015, 1203.) Tutkimukset osoittavat, että mitä vahvemmin työntekijät samaistuvat ryhmään, sitä motivoituneempia he ovat työskentelemään ryhmän hyväksi. Tämä yhteinen identiteetti ei ainoastaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta vaan parantaa tiimin sisäistä viestintää, yhteistyötä ja kykyä ratkaista ongelmia. (Fransen ym. 2015, 96–97.)

Lähiesihenkilöllä on keskeinen rooli tiiminsä ryhmäidentiteetin muodostumisessa ja vahvistamisessa. Hänellä on enemmän vaikutusvaltaa tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja tuloksiin kuin

yksittäisillä tiimin jäsenillä. (Huang ym. 2019, 828–829.) Lähiesihenkilö voi toimia tiimin eli ryhmän prototyyppinä ja näin vaikuttaa siihen, millaisia ominaisuuksia ryhmässä suositaan. Esihenkilön prototyyppisyys, eli hänen kykynsä edustaa tiimin ydinarvoja ja -ihanteita, vahvistaa hänen asemaansa tiimissä ja antaa hänelle enemmän vaikutusvaltaa. Tämä vaikutusvalta perustuu siihen, että prototyyppiset johtajat toimivat mallina ryhmän normien ja arvojen ilmentämisessä, mikä auttaa tiimiä vahvistamaan yhtenäisyyttä ja sitoutumista. (Hogg & Terry 2000, 123–127.) Lisäksi lähiesihenkilön oma identiteetti johtajana vaikuttaa merkittävästi ryhmän dynamiikkaan. Hänen on tasapainotettava roolinsa ryhmän jäsenenä ja esihenkilönä, mikä edellyttää kykyä mukautua erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Näin hän voi toimia esimerkkinä ja vahvistaa ryhmän toimintakykyä myös haastavissa tilanteissa. Tämä rooli identiteetin vahvistajana ja johtajana on keskeinen sekä tiimin yhteishengen että yksilöiden hyvinvoinnin ja motivaation kannalta. (Haslam ym. 2017, 113–114.)

Tiimin sisäisen toiminnan lisäksi lähiesihenkilön tulee pitää huoli siitä, että tiimi toimii koko organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Suurissa organisaatioissa on useita erilaisia tiimejä ja on todennäköistä, että henkilöt eivät näe itseään niinkään koko organisaation jäsenenä vaan tärkeimmin oman tiiminsä jäsenenä. Kuten sosiaalisen identiteetin ja itsekategoriisoinnin teorioissa esitetään, ihmiset kategorisoivat itsensä ja muut sisä- ja ulkoryhmiin. Jaottelu organisaation sisällä voi olla merkittävä konfliktien lähde, erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa hierarkkiset rakenteet vaikuttavat työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Bochatay ym. 2019, 803.)

Tämä ilmiö korostaa lähiesihenkilön roolia konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisussa. Ymmärtämällä ryhmäjakojen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta valtasuhteisiin, lähiesihenkilö voi tukea organisaation sisäistä yhteistyötä ja vähentää jännitteitä. Joissain tilanteissa sosiaalisen identiteetin vahvistuminen voi johtaa liialliseen ryhmärajojen korostumiseen, joka voi lisätä konfliktien riskiä ja yhteistyön vaikeutumista organisaatiossa. Lähiesihenkilön tulee pitää tämä mielessään, jotta voi edistää tehokkuutta organisaatiossa. Tutkimuksissa on havaittu, että pelkkä asema ei riitä takaamaan yksilön hyväksyntää ryhmän jäseneksi. Jokaisen tiimiläisen, myös lähiesihenkilön, on jatkuvasti osoitettava kuuluvansa ryhmään ja olevansa sen arvoinen. Konflikteja voi syntyä, jos yksilöt kokevat vaikeuksia tulla tunnustetuiksi täysivaltaisiksi ryhmän jäseniksi. Lähiesihenkilön rooli on tässä erityinen, sillä hänen asemansa organisaation hierarkiassa voi vaikeuttaa hänen hyväksymistään tiimin tasavertaiseksi jäseneksi. Nämä ryhmäprosesseihin liittyvät konfliktit voivat saada yksilöt kyseenalaistamaan kuulumisensa sisäryhmäänsä, tuntemaan pettymystä omaa ryhmäänsä kohtaan tai muodostamaan kielteisiä käsityksiä ulkoryhmistä.

(Bochatay ym. 2019, 803–804.) Tästä syystä on tärkeää rakentaa ja ylläpitää vahvaa mutta joustavaa ryhmäidentiteettiä.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan lähiesihenkilö voi motivoida ja sitouttaa alaisiaan korostamalla sekä sisäryhmän että ulkoryhmän identiteettejä. Sisäryhmän (tiimi) ja ulkoryhmän (organisaatio) identiteettien samanaikainen aktivoiminen voi lisätä yhteistyöstrategioiden, kuten yhdistämis- ja kompromissistrategioiden, käyttöä työyhteisössä. Tämä ei ainoastaan paranna tiimihenkeä ja tehokkuutta, vaan myös vähentää konfliktien riskiä. (Ho & Yeung 2019, 113–115.) Tutkimukset osoittavat, että ryhmät pyrkivät heijastamaan oman sisäryhmänsä identiteetin koko organisaation identiteettiin. Tämä tarkoittaa, että eri sisäryhmät tulkitsevat organisaation identiteettiä eri tavoin, painottaen omia arvojaan ja normejaan. (Horton ym. 2014, 11.) Kun ylempi identiteetti, kuten organisaation arvoihin perustuva yhteinen identiteetti on vahvasti läsnä, se edistää harmoniaa ja yhteistyötä organisaation jäsenten välillä, sillä yksilöt kokevat kuuluvansa samaan ryhmään ja tavoittelevansa yhteistä hyvää. (Ho & Yeung 2019, 114–115.) Lähiesihenkilön on kuitenkin tunnistettava myös sisäryhmän identiteetin merkitys. Sillä kuten aiemmin on käynyt ilmi, tiimin sisäisen identiteetin vahvistaminen voi lisätä yhtenäisyyttä ja motivaatiota, mutta jos se tapahtuu organisaation laajemman identiteetin kustannuksella, se saattaa johtaa kilpailuasetelmiin tai konflikteihin organisaation eri ryhmien välillä. (Ho & Yeung 2019, 113.)

Ymmärtämällä sosiaalisen identiteetin hyödyt sekä mahdolliset haitat lähiesihenkilö voi edistää tiiminsä sisäistä toimintaa sekä sen suhdetta koko organisaatioon. Kun lähiesihenkilö onnistuu yhdistämään tiimin sisäisen motivaation ja organisaation laajemmat tavoitteet, hän voi rakentaa kestävä ja motivoivan työympäristön, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja sekä osana tiimiä että organisaatiota kokonaisuutena. Näin ollen lähiesihenkilön rooli sosiaalisen identiteetin vahvistajana edellyttää tasapainottelua näiden identiteettitasojen välillä, jotta sekä sisäryhmän motivaatio että laajempi organisaation yhtenäisyys voidaan saavuttaa. Tämä lähestymistapa ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä, vaan myös tukee koko organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Lisäksi se auttaa ratkaisemaan konflikteja rakentavasti ja edistää tiimin jäsenten välisiä positiivisia suhteita. (Ho & Yeung 2019; Haslam 2017.)

## 4 Rooliodotusten ja -ristiriitojen merkitys sosiaaliseen identiteettiin

### 4.1 Lähiesihenkilön rooli odotukset ja -ristiriidat sosiaalisen identiteetin haasteena

Lähiesihenkilön roolin monimuotoisuuden takia sekä rooli odotukset että -ristiriidat voivat hankaloittaa sosiaalisen identiteetin muodostumista. Ensinnäkin lähiesihenkilön voi olla vaikeaa löytää omaa ryhmäänsä tai tunnistaa mihin ryhmään hänen tulisi kuulua. Tämä vaikeuttaa sosiaalisen identiteetin muodostumista, koska tämä identiteetti perustuu yksilön ryhmäjäsenyyteen (Ellemers ym. 2004, 461–462).

Kuten luvussa 2.2 todetaan, lähiesihenkilön tulee vaihdella roolia niin sanottuna kontrolloijana (esihenkilönä) ja kontrolloituna (alaisena) riippuen siitä, minkä sidosryhmän kanssa hän on tekemisissä (Anicich & Hirsh 2017; Harding ym. 2014). Gjerden ja Alvessonin (2020, 145) tutkimuksessa tunnistetaan myös kolmas positio, jota kuvataan termillä ”voimaton johtaja”. Tämä tarkoittaa, että johtaja, tässä tapauksessa lähiesihenkilö ei identifioitu selkeästi johtoon eikä alaisiinsa. Hänen on vaikeaa sopeutua täysin johtoportaan, koska hänellä ei ole samanlaisia valtuuksia kuin johdolla. Myös alaisten ryhmään kuuluminen voi tuntua ongelmalliselta, koska lähiesihenkilö kuitenkin toimii heidän esihenkilönään ja voi joutua tekemään työntekijöille epäsuotuisia päätöksiä. Tämä ristiriita voi johtaa siihen, että lähiesihenkilö kokee itsensä ulkopuoliseksi sekä johdon että alaisten ryhmässä.

Kuten aiemmin tutkielmassa tuotiin esille, sosiaalisella identiteetillä on pysyviä ja muuttuvia komponentteja, jotka kehittyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön ja ryhmän välillä. Itsekategorisoinnin teoria olettaa, että yksilöiden mahdollisuus liittyä ryhmään vaihtelee heidän valmiutensa ja sopivuutensa sekä ryhmän saavutettavuuden perusteella. Ryhmät ovat siis toisille avoimia ja toisille suljettuja. Monet tekijät voivat rajoittaa yksilön käytettävissä olevia ryhmävaihtoehtoja. Organisaatiokontekstissa erityisesti lähiesihenkilön ristiriitainen asema voi rajoittaa ryhmien avoimuutta. Rajoitteet voivat vaikuttaa merkittävästi sosiaaliseen identiteettiin, koska se muodostuu itsekategorisoinnin ja ryhmäjäsenyyden kautta. (Korte 2006, 169).

Joissain tilanteissa, tämä tarkoittaa sitä, että lähiesihenkilö ei pysty luontevasti sijoittamaan itseään kumpaankaan ryhmään, mikä voi aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta. Tämä kumpuaa siitä, että yksilöllä on voimakas inhimillinen tarve vähentää epävarmuutta erityisesti omaan identiteettiin ja itseymmärrykseen liittyen. Ryhmään samaistumiseen liittyvä itsekategorisoinnin prosessi on tehokas tapa vähentää tai suojata tätä sosiaalisen identiteetin epävarmuutta. Sosiaalinen kategorisointi tekee muiden käyttäytymisestä helpommin ennakoitavaa ja mahdollistaa käsityksen siitä,

miten yksilön itse tulee käyttäytyä. (Hogg 2018, 114–115). Ryhmän puuttuminen voi johtaa siihen, että lähiesihenkilö laittaa henkilökohtaiset etunsa ryhmän eli tiiminsä etujen edelle. Tämä johtuu siitä, että sosiaalinen identiteetti määrittää yksilöiden tavoitepreferenssejä ja ilman ryhmää on todennäköistä, että lähiesihenkilö laittaa henkilökohtaiset etunsa, kuten oman urakehityksensä organisaation etujen edelle. Tämä voi aiheuttaa ongelmia sekä organisaatiotasolla että lähiesihenkilön oman tiimin sisällä. (Taracki ym. 2018, 1142).

On vaikeaa yleistää mihin ryhmään lähiesihenkilöt yleisemmin mieltävät itsensä. Joissain tutkimuksissa painotetaan, että lähiesihenkilö mieltää itsensä enemmän osaksi johtoporrasta kuin omaa tiimiään, johtuen siitä, että tässä roolissa on todennäköistä haluta nousta urallaan. Oman edun tavoittelu riippuu kuitenkin vahvasti organisaation olosuhteista. (Toegel ym. 2022, 889). Toisissa tutkimuksissa keskeinen löydös on, että monet lähiesihenkilöt rakentavat identiteettiään ensisijaisesti suhteessa alaisiin, eivätkä niinkään ylemmän johdon kautta. Eli he identifioituvat oman tiiminsä arvojen ja normien kanssa. Se rakentaako lähiesihenkilö sosiaalisen identiteettinsä johdon vai alaisten ryhmän kautta voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän kykenee johtamaan tiimiään. Jos lähiesihenkilö identifioituu osaksi johtoporrasta, yhteys tiimiin voi jäädä hyvin pinta-puoliseksi ja tämä puolestaan vaikuttaa tiimin menestykseen, tehokkuuteen sekä motivaatioon. (Fransen ym. 2015; Gjerde & Alvesson 2020, 140,145).

Lähiesihenkilön rooliodotuksiin ja -ristiriitoihin liittyvät haasteet korostavat sosiaalisen identiteetin dynaamisuutta ja monimutkaisuutta organisaatiokontekstissa. Koska lähiesihenkilön asema sijoittuu johdon ja alaisten väliin, hänen on jatkuvasti tasapainoteltava eri ryhmiin samaistumisen ja itsensä kategorisoinnin välillä. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että lähiesihenkilön identiteetin rakentuminen joko johdon tai alaisten ryhmän kautta vaikuttaa merkittävästi hänen johtamistaapaansa, tiimin motivaatioon ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Fransen ym. 2015; Gjerde & Alvesson 2020, 140, 145). Mikäli lähiesihenkilö ei löydä ryhmäänsä ja pysty muodostamaan selkeää sosiaalista identiteettiä, tämä voi lisätä epävarmuutta ja stressiä, mikä saattaa heikentää sekä hänen omaa työhyvinvointiaan että organisaation suorituskykyä (Hogg 2018, 114–115). Tämän vuoksi organisaation on tärkeää tunnistaa ja tukea lähiesihenkilöiden identiteettityötä tarjoamalla selkeitä roolirakenteita sekä mahdollistamalla sosiaalisen identiteetin muodostumista edistäviä käytäntöjä. Näin voidaan vahvistaa lähiesihenkilöiden asemaa organisaatiossa ja edistää heidän sitoutumistaan sekä tiimiinsä että organisaation tavoitteisiin.

## 4.2 Lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin vahvistaminen

Tilanteissa, joissa lähiesihenkilö kokee olevansa osa tiimiään, hän voi toimia tiimin prototyyppisenä johtajana ja näin saavuttaa positiivista tulosta. Tämä on seurausta siitä, että ryhmä pitää prototyyppistä johtajaa ”yhtenä meistä” ja kokee johtajan luotettavana sosiaalisen identiteetin lähteenä. Tämä luottamus tiimiltä antaa lähiesihenkilölle tilaa olla suhteellisen innovatiivinen määritellesään ryhmän sosiaalista identiteettiä. Prototyyppipohjainen luottamus johtajuuteen on kuitenkin muuttuvaa eli lähiesihenkilö voi menettää ryhmän luottamuksen, kun muutoksia tapahtuu ryhmän sisäisessä dynamiikassa tai sosiaalisissa prosesseissa. (Hogg 2018, 114).

Jos lähiesihenkilö onnistuu olemaan tiiminsä prototyyppinen johtaja ja säilyttämään tiimin samaistumisen häneen, tämä samaistuminen voi merkittävästi lisätä tiimiläisten motivaatiota tehdä työtään ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Alaisten positiivinen suhde lähiesihenkilön kanssa johtaa erityisen voimakkaaseen velvollisuuteen vastavuoroisuudesta, mikä näkyy myönteisinä asenteina ja käyttäytymisenä sekä esihenkilöä että organisaatiota kohtaan (Fletcher 2019, 1209). Organisaation näkökulmasta tämä korostaa työtyytyväisyyden vaikutuksia, sillä mitä vahvempi samaistumisen taso on, sitä suurempi on sen myönteinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn ja sitoutumiseen. (Kalra ym. 2023, 440, 451).

Lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin rakentaminen on sujuvampaa, kun sekä johto että alaiset jakavat yhtenäiset odotukset hänen roolistaan. Yhdenmukaiset odotukset ohjaavat lähiesihenkilöä selkeään suuntaan, mikä helpottaa kestävän sosiaalisen identiteetin muodostamista organisaatiossa. Tilanteissa, joissa nämä odotukset ovat ristiriidassa keskenään lähiesihenkilö voi kokea rooliepäselyyttä. Pitkään jatkuneet rooliristiriidat voivat hämärtää lähiesihenkilön sosiaalista identiteettiä ja vaikeuttaa merkityksellisyyden kokemista omassa työssään. Koska lähiesihenkilön rooli on usein monimuotoinen ja ristiriitainen, merkityksellisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa. (Rostron 2009, 22; Evans 2017, 3131.) Vaikka rooliristiriidat ja epäselvät odotukset voivat lisätä epävarmuutta sosiaalisen identiteetin suhteen, ne voivat myös tarjota mahdollisuuden identiteettityöhön. Identiteettityön avulla lähiesihenkilö voi jäsentää omaa paikkaansa organisaatiossa ja tasapainoilla paremmin erilaisten odotusten välillä. (Du Plessis & Just 2023, 457–458.)

Identiteettityön lisäksi lähiesihenkilön rooliristiriitoihin voidaan vaikuttaa määrittelemällä rooli selkeästi (Van Waeyenberg & Decramer 2018, 3108.) Tämä on erityisen tärkeää nykypäivän organisaatioissa, joissa lähiesihenkilön työnkuvassa saattaa tapahtua muutoksia usein. Roolin selkeä määrittely ei ole ainoastaan kannattavaa lähiesihenkilön hyvinvoinnin kannalta vaan sillä voi olla myös positiivinen vaikutus organisaatiossa. Tutkimuksista käy ilmi, että vahvasti organisaatioon

samaistuvat esihenkilöt sisäistävät organisaation tavoitteet ja suoritustason osaksi omaa identiteettiään. Tämän lisäksi he ovat valmiimpia tukemaan organisaatiota ylimääräisellä työllä. Tämä käytös kumpuaa heidän emotionaalisesta kiintymyksestään. Voidaan siis todeta, että vahvan identiteetin omaavalle lähiesihenkilölle organisaation menestyminen on yhtä tärkeää kuin hänen henkilökohtainen menestyksensä. (Taracki ym. 2018, 1146–1147.) Lisäksi sosiaalisen identiteetin rakentumisen avuksi organisaatio voi tarjota lähiesihenkilölle suurempaa työautonomiamia. Tämä mahdollistaisi sen, että lähiesihenkilöt voisivat muokata rooliaan ja neuvotella avoimemmin niistä odotuksista, joita sidosryhmät heille asettavat. (Evans 2017, 3131.)

Lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin vahvistaminen on monitahoinen prosessi, joka edellyttää sekä yksilöllistä että organisatorista tukea. Prototyypin johtajuuden säilyttämiseksi on keskeistä, että lähiesihenkilö kokee yhteenkuuluvuutta tiiminsä kanssa ja että hänen rooliodotuksensa ovat selkeitä ja yhteneväisiä. Sosiaalisen identiteetin kehittyminen ei ole staattinen tila, vaan se muovautuu jatkuvasti ryhmädynamiikan, organisaation tavoitteiden ja toimintaympäristön muutosten myötä. Aiemman tutkimuksen perusteella identiteettityön merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa rooliepäselvyydet tai ristiriitaiset odotukset ovat merkittäviä (Du Plessis & Just 2023, 457–458). Lisäksi roolin selkeä määrittely ja työautonomian lisääminen voivat osaltaan edistää lähiesihenkilön kykyä hallita sosiaalista identiteettiään ja vahvistaa hänen sitoutumistaan organisaatioon (Van Waeyenberg & Decramer 2018, 3108; Evans 2017, 3131). Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin vahvistaminen voi parantaa sekä hänen hyvinvointiaan että organisaation kokonaisvaltaista suorituskkyä.

## 5 Johtopäätökset

Tutkielmassani pyrin vastaamaan kirjallisuuskatsauksen muodossa, siihen mikä merkitys rooliodotuksilla ja rooliristiriidoilla on lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin muodostumiseen. Lisäksi selvitin, millaisia odotuksia ja ristiriitoja lähiesihenkilön rooliin liittyy sekä kuinka sosiaalinen identiteetti muodostuu. Sosiaalista identiteettiä käsitteelin sosiaalisen identiteetin ja itsekategoriisoinnin teorioiden pohjalta.

Tutkielman tulokset osoittivat, että rooliodotukset ja rooliristiriidat voivat vaikuttaa merkittävästi lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin muodostumiseen. Erityisesti sidosryhmien ristiriitaiset odotukset voivat vaikeuttaa identiteetin rakentumista ja lisätä epävarmuutta. Tällaisessa tilanteessa selkeä roolimäärittely ja johdonmukaiset odotukset voivat vähentää negatiivisia vaikutuksia ja helpottaa sosiaalisen identiteetin muodostumista. Lähiesihenkilön roolin ristiriitaisuuden takia alttius rooliristiriitojen vaikutuksille on suuri. Tilanteissa, joissa lähiesihenkilö ei koe kuuluvansa tai häntä ei hyväksytä johdon eikä alaisten ryhmään organisaatiossa, sosiaalisen identiteetin muodostaminen voi olla haastavaa. Tämä ei vaikuta ainoastaan lähiesihenkilön hyvinvointiin, vaan myös organisaation toimintaan. Jos lähiesihenkilö ei samaistu organisaatioonsa tai tiimiinsä, hänen henkilökohtaiset tavoitteensa voivat korostua organisaation tavoitteiden kustannuksella. Kun taas vahvasti organisaatioon samaistuvat yksilöt ovat taipuvaisia depersonalisaatioon. (Taracki ym. 2018, 1146–1147). Tutkielman tuloksien perusteella sosiaalinen identiteetti voi olla merkittävä tekijä organisaation ryhmädynamiikkojen ymmärtämisessä ja johtamisen tukena. Tutkielmasta käy ilmi, että hyödyn-tämällä sosiaalisen identiteetin teorian perusteita organisaatio voi edistää positiivista muutosta, kuten motivaation ja yhteistyön kasvua. (Kalra ym. 2023, 444; Ho & Yeung 2019, 114–115).

Tutkielman rajallisuus liittyy ensisijaisesti aiheen vähäisen aiempaan tutkimukseen. Koska lähiesihenkilön sosiaalisen identiteetin ja rooliristiriitojen yhteyttä on tutkittu vain vähän, tutkielma perustuu pitkälti eri tutkimusalojen yhdistelyyn ja teoreettisiin sovelluksiin. Tämä saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen ja edellyttää jatkotutkimuksia aiheen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että lähiesihenkilön rooli on monimuotoinen, eikä sitä voida tarkastella yhteisenä johtajuustyyppinä eri organisaatioissa (Kilroy & Dundon 2014, 424). Lähiesihenkilön sosiaalinen identiteetti ja kokemukset rooliodotuksista ja -ristiriidoista voivat vaihdella merkittävästi organisaatiokontekstin mukaan.

Vaikka sosiaalisen identiteetin teoria ja itsekategoriisoinnin teoria ovat tarjonneet hyödyllisiä näkökulmia ryhmädynamiikkaan ja identiteetin rakentumiseen, niiden merkitystä on syytä

tarkastella kriittisesti. Teorioita on kritisoitu siitä, että ne painottavat liikaa ryhmään kuulumisen merkitystä ja jättävät vähemmälle huomiolle yksilön joustavuuden ja kyvyn navigoida eri roolien välillä (Hogg ym. 1995, 263, 265). Tämä vuoksi on tärkeää pohtia, kuinka merkittävää on, että lähiesihenkilö identifioituu nimenomaan joko johtoon tai alaisiinsa, ja pitäisikö vaihtoehtona nähdä myös itsenäinen toimijuus ilman vahvaa ryhmäidentifikaatiota.

Jatkossa aiheen syvällisempi ymmärtäminen edellyttäisi empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan, miten lähiesihenkilöt itse kokevat sosiaalisen identiteettinsä ja roolinsa organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen avulla voitaisiin saada tarkempaa tietoa siitä, samaistuvatko lähiesihenkilöt ensisijaisesti johtoon, alaisiin vai kokevatko he itsensä itsenäisiksi toimijoiksi, jolloin sosiaalinen identiteetti voi jäädä melko epävarmaksi. Tämä voisi tuoda uusia näkökulmia siihen, miten sosiaalinen identiteetti muodostuu käytännössä ja miten organisaatiot voivat tukea lähiesihenkilöitä paremmin.

Tutkielmani tavoitteena oli herättää syvällisempää pohdintaa lähiesihenkilön roolin monimuotoisuudesta ja sosiaalisen identiteetin merkityksestä organisaatiossa. Rajausta suuren organisaation kontekstiin osoittautui onnistuneeksi, sillä se korostaa lähiesihenkilön tasapainoilua eri roolien välillä ja tekee rooliristiriidoista ja -odotuksista selkeämmin havaittavia. Kokonaisuudessaan tutkielma osoitti, että lähiesihenkilön sosiaalinen identiteetti voi vaikuttaa merkittävästi lähiesihenkilön omassa hyvinvoinnissa, hänen tiiminsä toiminnassa sekä myös organisaatiotasolla.

## Lähteet

- Anicich, E. M. – Hirsh, J. B. (2017) The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *Academy of Management Review*, Vol. 42 (4), 659–682.
- Ashforth, B. E. – Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 20-39.
- Bochatay, N. – Bajwa, N. M. – Blondon, K. S. – Junod Perron, N. – Cullati, S. – Nendaz, M. R. (2019) Exploring group boundaries and conflicts: A social identity theory perspective. *Medical Education*, Vol. 53 (8), 799–807
- Caughron, J. J. – Mumford, M. D. (2012) Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (2), 342–353.
- Cheng, C. – Bartram, T. – Karimi, L. – Leggat, S. (2016) Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, Vol. 45 (6), 1200–1216.
- Duarte, A. P. – Ribeiro, N. – Semedo, A. S. – Gomes, D. R. (2021) Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 675749.
- Du Plessis, E. M. – Just, S. N. (2024) Professional resonance: Role conflict, identity work, and well-being in Danish retail banking. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 35 (3), 454–482.
- Ebbers, J. J. – Wijnberg, N. M. (2017) Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, Vol. 70 (11), 1342–1365.
- Evans, S. (2017) HRM and front line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (22), 3128–3148.
- Floyd, S.W. – Lane, P.J. (2000) Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), 154–177.
- Ford, M. W. (2009) Size, structure and change implementation: An empirical comparison of small and large organizations. *Management Research News*, Vol. 32 (4), 303–320.
- Fransen, K. – Haslam, S. A. – Steffens, N. K. – Vanbeselaere, N. – De Cuyper, B. – Boen, F. (2015) Believing in "us": Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, Vol. 21 (1), 89–100.

- Gjerde, S. – Alvesson, M. (2020) Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, Vol. 73 (1), 124–151.
- Hales, C. (2007) Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. *The Irish Journal of Management*, Vol. 28 (1), 147–179.
- Harding, N. – Lee, H. – Ford, J. (2014) Who is ‘the middle manager’? *Human Relations*, Vol. 67 (10), 1213–1237.
- Haslam, S. A. – Cornelissen, J. P. – Werner, M. D. (2017) Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 (3), 318–336.
- Haslam, S. A. – Steffens, N. K. – Peters, K. – Boyce, R. A. – Mallett, C. J. – Fransen, K. (2017) A social identity approach to leadership development: The 5R program. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 16 (3), 113–124.
- Ho, H. C. Y. – Yeung, D. Y. (2019) Effects of social identity salience on motivational orientation and conflict strategies in intergenerational conflict. *International Journal of Psychology*, Vol. 54 (1), 108–116.
- Hogg, M. A. (2018) Self-Uncertainty, Leadership Preference, and Communication of Social Identity. *Atlantic Journal of Communication*, Vol. 26 (2), 111–121.
- Hogg, M. A. – Terry, D. J. (2000) Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), 121–140.
- Hogg, M. A. – Terry, D. J. – White, K. M. (1995) A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58 (4), 255–269.
- Horton, K. E. – Bayerl, P. S. – Jacobs, G. (2014) Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (S6), S6–S22.
- Hortovanyi, L. – Szabo, R. Z. – Fuzes, P. (2021) Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, Vol. 65 (101540), 1–12.
- Huhtala, M. – Lähteenkorva, L. – Feldt, T. (2011) Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, Vol. 9 (2), 136–152.
- Huang, C.-Y. – Huang, J.-C. – Chang, Y. (2019) Team goal orientation composition, team efficacy and team performance: The separate roles of team leader and members. *Journal of Management & Organization*, Vol. 25 (6), 825–843.

- Kalleberg, A. L. – Van Buren, M. E. (1996) Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, Vol. 61 (1), 47–66.
- Kallio, P. (2014) *Esimiehen muuttuvat identiteetit: Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology, No. 54. University of Eastern Finland, Joensuu
- Kalra, A. – Itani, O. S. – Sun, S. (2023) Turning role conflict into performance: Assessing the moderating role of self-monitoring, manager trust and manager identification. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 33 (3), 436–461.
- Korte, R.F. (2007) A review of social identity theory with implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31(3), 166–180.
- Lanka, E. – Topakas, A. – Patterson, M. (2020) Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 (3), 377–390.
- Reicher, S. D. – Haslam, S. A. – Platow, M. J. (2018) Shared social identity in leadership. *Current Opinion in Psychology*, Vol. 23 (10), 129–133.
- Rostron, A. I. (2009) *Building from the middle: How middle managers construct their identities both as leaders and followers*. University of Chester, United Kingdom.
- Salminen, A. (2011) *Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja: opetusjulkaisuja nro 62. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Sikora, D. M. – Ferris, G. R. (2014) Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, Vol. 24 (3), 271–281.
- Sveningsson, S. – Alvesson, M. (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, Vol. 56 (10), 1163–1193.
- Tarakci, M. – Ates, N. Y. – Floyd, S. W. – Ahn, Y. – Wooldridge, W. (2018) Middle managers divergent strategic behavior and performance aspirations. *Strategic Management Journal*, Vol. 39, 1139–1162.
- Tarakci, M. – Hayden, M.L.M. – Rouleau, 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.

- Toegel, I. – Levy, O. – Jonsen, K. (2022) Secrecy in practice: How middle managers promote strategic initiatives behind the scenes. *Organization Studies*, Vol. 43 (6), 885–906.
- Van Waeyenberg, T. – Decramer, A. (2018) Line managers' AMO to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 (22), 3093–3114.