

Linjaesimiesten roolit ja
heidän esimiestyössään
kohtaamansa
rooliristiriitatilanteet

TUULI SAARI

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU

2014

TIIVISTELMÄ - JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä: Saari, Tuuli Helena Ingrid
Työn nimi: Linjaesimiesten roolit ja heidän esimiestyössään kohtaamansa ristiriitatilanteet
Oppiaine: Johtaminen
Aika: Kevät 2014
Työn laji: Pro Gradu -tutkimus
Sivumäärä: 54 p.

Tämä tutkimus käsittelee linjaesimiesten rooleja ja heidän kokemuksiaan roolien aiheuttamista rooliristiriitatilanteista esimiestyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia rooleja linjaesimiehet kokevat työssään. Tutkimuksessa käytetään Ulrichin (1997) neljän roolin mallia, mikä on tarkoitettu henkilöstöjohtajien roolien kuvailuun. Tässä tutkimuksessa pyritään soveltamaan näitä rooleja linjaesimiesten työssään kokemiin rooleihin, sillä Ulrichin (1997) on viitannut henkilöstöjohtajien ja linjaesimiesten roolien yhteneväisyyksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi selvittää, millaisia rooliristiriitaisia tilanteita linjaesimiehet kohtaavat esimiestyössään. Linjaesimiehet toimivat yleisesti lähellä työntekijärajapintaa ja ovat vastuussa omien alaistensa työstä, heidän kehittämisestään sekä hyvinvoinnistaan. Samanaikaisesti heillä on kuitenkin tulos- ja raportointivastuu organisaation ylemmälle taholle. Tämä kahden tason välillä työskenteleminen aiheuttaa linjaesimiehille monenlaisia rooliristiriitailanteita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia nämä rooliristiriitailanteet ovat, kuinka ne muodostuvat ja miten linjaesimiehet näihin tilanteisiin reagoivat ja niistä selviävät.

Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna temahaastatteluna ja se on analysoitu teemoittelemalla. Tutkimukseen osallistui kuusi (6) linjaesimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Heistä kolme oli naisia ja kolme miehiä. Näin pyritään selvittämään, onko sukupuolella merkitystä linjaesimiesten kokemissa rooliristiriitailanteissa.

Tutkimusten tulosten perusteella linjaesimiehet toteuttavat samoja rooleja kuin henkilöstöjohtajat, mutta organisaation eri tasoilla. Verrattuna henkilöstöjohtajien rooleihin, linjaesimiesten roolit näyttävät olevan henkilöstölähtöisempiä ja keskittyvän lyhyen aikavälin suunnitteluun sekä toimintaan. Tutkimuksessa selvisi, että linjaesimiesten kokemat roolikonfliktitilanteet liittyvät vahvasti heidän roolijoukkonsa eriävien odotusten synnyttämiin rooliristiriitailanteisiin. Näistä rooliristiriitailanteissa heijastuu linjaesimiehen rooli toimia linkkinä organisaation työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Tutkimuksessa selvisi myös, että linjaesimiehet kokevat työssään henkilökohtaisia rooliristiriitailanteita, jotka kohdistuvat heidän omiin rooliodotuksiinsa. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan saatu viitteitä sukupuolisiin eroavaisuuksiin linjaesimiesten kokemista rooliristiriitailanteista.

Avainsanat: linjaesimies, rooli, rooliristiriita

Sisällys

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	10
2.1	Esimies.....	10
2.2	Linjaesimies	11
2.3	Rooli.....	12
3	ESIMIEHEN NELJÄ ROOLIA	13
3.1	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaja.....	14
3.2	Yrityksen perusrakenteiden johtaminen	15
3.3	Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	16
3.4	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen.....	17
4	ROOLIKONFLIKTIT JA -RISTIRIIDAT	18
4.1	Kahden roolin roolikonfliktit	20
4.1.1	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen vs. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.....	20
4.1.2	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen vs. Yrityksen perusrakenteiden johtaminen.....	21
4.2	Rooliodotusten ja rooliristiriidan vaikutukset	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
5.1	Tutkimusmetodologia.....	23
5.2	Tutkimusprosessin toteutus.....	24
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
6.1	Haastateltavien taustatiedot.....	27
6.2	Linjaesimiesten roolit ja niiden odotukset	28

6.2.1 Linjaesimiesten rooli strategisena henkilöstövoimavarojen johtajana.....	28
6.2.1 Linjaesimiesten rooli yrityksen perusrakenteiden johtajana	30
6.2.2 Linjaesimiesten rooli henkilöstön ohjauksessa ja sitouttamisessa.....	32
6.2.3 Linjaesimiesten rooli muutoksen ja uudistumisen johtajina	33
6.3 Linjaesimiesten kokemat rooliristiriidat.....	34
6.3.1 Kahden roolin väliset ristiriitatilanteet	35
6.3.2 Ylemmän johdon ristiriitaiset rooliodotukset	36
6.3.3 Ristiriitatilanteet eri sidosryhmien kanssa	36
6.3.4 Roolin sisäisten odotusten välinen ristiriita	36
6.3.5 Linjaesimiehen henkilökohtainen rooliristiriita	37
6.4 Linjaesimiesten selviytymiskeinot rooliristiriidoista	37
6.4.1 Selviytymiskeinot roolijoukon odotusten ristitulessa	37
6.4.2 Linjaesimiesten henkilökohtaiset selviytymiskeinot roolipaineissa	38
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	39
7.1 Yhteenveto	39
7.2 Johtopäätökset.....	44
8 EETTISET KYSYMYKSET JA POHDINTAA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA	49
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Esimiesten rooli on muuttunut paljon vuosikymmenten saatossa. Aiemmin esimiehen pääasiallinen tehtävä oli osoittaa alaisilleen työtehtävät ja valvoa niiden suorittamista. Nykyisin esimiesten rooliksi on muodostunut pikemminkin alaisten työn tukijan ja koordinoijan rooli. Muutos johtuu suuresti organisaatiokulttuurin kehityksestä entistä tiimimuotoisemmaksi ja avoimemmaksi. Tämän takia esimiesten tehtävissä korostuvat jatkuvasti pikemminkin ihmisten kuin asioiden johtaminen ja kehittäminen. (Viitala 2009, 270-271.) Jatkuvat henkilöstövähennykset, yritysten lisääntynyt halu toimia ja kilpailla kansainvälisillä markkinoilla, kasvavat asiakasvaatimukset, vähentyneet esimiestasot ja henkilöstön entistä voimakkaampi osallistaminen organisaatiotoimintaan ovat lisänneet myös osaltaan esimiehille kasvanutta vastuuta ja roolipainetta (Ulrich 1997, 159). Nämä esimiehen työroolien muutosta kuvaavat ilmiöt tukevat tämän tutkimuksen tarpeellisuutta johtamisen tutkimuskentässä.

Organisaatioiden asettaessa tavoitteet entistä korkeammalla, kasvavat myös esimiesten työpaineet. Esimiehen oletetaan toimivan monessa roolissa ja toteuttavan useasta suunnalta saatuja käskyjä yhtäaikaisesti. Erityisesti lähi- ja linjaesimiehet joutuvat tällaisissa tilanteissa vaikeaan välikäteen pyrkiessään löytämään tasapainon asioiden- ja ihmistenjohtamisen välillä. He joutuvat työssään käsittelemään niin alaistensa toiveita ja huolia alati kasvavien työvaatimusten paineessa kuin myös ylemmän johdon vaatimuksia kovemmasta työtahdista ja suuremmista tuloksista. (Kahn et al. 1964, 19; Renwick 2002, 272-273.)

Tutkimuksellani on myös henkilökohtainen motiivi, sillä työskentelen linjaesimiehenä kansainvälisessä yrityksessä. Esimiehenä joudun päivittäin tasapainottelemaan monen eri roolin välillä. Olen tulosvastuussa organisaatiollemme ja omalle esimiehelleni, mutta samalla olen vastuussa alaisten hyvinvoinnista ja heidän ammatillisesta kehittymisestään. Tällainen monen roolin välinen tasapainottelu tekee työstäni mielenkiintoisen, mutta

samalla lisää siihen kohdistuvia suorituspaineita - erityisesti silloin, kun organisaatiomme, lähimmän esimieheni ja alaisteni minuun kohdistuvat rooliodotukset ovat ristiriidassa keskenään. Keskusteltuani kollegoideni kanssa, olen havainnut myös heidän kokevan rooliristiriidat ja niistä selviytymisen yhdeksi esimiestyön suurimmaksi haasteeksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tutkimuksella on kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään linjaesimiesten työrooleja Ulrichin (1997) kehittämän neljän roolin teoriamallin avulla. Malli on kehitetty alun perin henkilöstöjohtajille, mutta tutkimuksen tarkoituksena on selvittää voidaanko tätä teoriamallia käyttää myös linjaesimiesten rooleja tutkittaessa.

Linjaesimiesten työssään kokemien roolien selvittäminen on tärkeää, jotta voidaan tutkia myös näistä rooleista aiheutuneita rooliristiriitatilanteita. Tutkimuksen toisena tavoitteena onkin ymmärtää, millaisia rooliristiriitatilanteita linjaesimiehet kohtaavat työssään, kuinka nämä rooliristiriitatilanteet vaikuttavat heidän työhönsä ja miten he niistä selviävät. Haastattelen tutkimuksessa nais- ja mies-linjaesimiehiä. Tutkimustuloksista olisi myös siis mahdollista tehdä päätelmiä sukupuolen vaikutuksesta rooliristiriitojen tulkintaan ja niiden käsittelyyn.

Uskon, että tällaiselle tutkimukselle on yhteiskunnallista tarvetta, sillä nykyään esimiehiin kohdistuvat rooliodotukset ovat entistä monitasoisempia ja vaativampia. Linjaesimiesten kokemien rooliristiriitojen tutkiminen on erityisesti tarpeellista, sillä he toimivat läheisesti niin työntekijärajapinnan kuin organisaation ylemmän johdon välissä. Tutkimus on myös minulle henkilökohtaisesti tärkeä. Tämän takia minulla on korkea motivaatio tutkia aihetta tarkemmin. Haluan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä entistä paremmin ja oppia tämän tutkimuksen kautta käsittelemään rooliristiriitatilanteita myös arkipäiväisissä työtilanteissa.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia rooleja linjaesimiehet kokevat esimiestyössään?
 - a. Voidaanko David Ulrichin neljän roolin teoriamallia soveltaa linjaesimiesten roolien kuvailuun?
2. Millaisia rooliristiriitatilanteita linjaesimiehet ovat kokeneet esimiestyöuransa aikana?
 - a. Miten rooliristiriitatilanteet vaikuttavat linjaesimiehiin?
 - b. Millaisia selviytymiskeinoja linjaesimiehillä on rooliristiriitatilanteista?
 - c. Onko sukupuolella vaikutusta linjaesimiesten kokemiin rooliristiriitatilanteisiin ja niiden hallintaan?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisen osan muodostavat luvut 1- 4. Näissä luvuissa käsitellään tutkimuksen taustaa sekä tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja teorioita. Ensimmäisessä osassa tarkoituksena on muodostaa tutkimukselle vahva teoreettinen viitekehys, jota voidaan verrata myöhemmin tutkimuksen tuloksiin. Toisen osan muodostavat luvut 5 ja 6. Tutkimuksen luvussa 5 perehdytään tutkimuksen metodologisiin lähtökohtiin ja tutkimusaineiston käsittelymenetelmiin. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset analyysin avulla. Tutkimuksen viimeisen osion muodostavat luvut 7 ja 8. Luku 7 on tutkimuksen yhteenveto, jossa tutkimuksen tuloksia verrataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Luvussa 8 pohdintaa tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Esimies

Esimieheksi voidaan määritellä kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt, joilla on ainakin yksi raportoiva alainen (Viitala 2009, 269). Viitalan (2009, 269) mukaan esimiestyö on sekä työrooli, että ammattitaitoalue. Esimiehen tehtäviksi määritellään teoriassa yrityksen arvonnostattaminen, toiminnan ohjaaminen ja organisaation peruskapasiteetin hallinta (Bartlett & Ghoshal 1997, 92). Esimiestyön osa-alueisiin kuuluu myös henkilöstövoimavarojen johtaminen, millä tarkoitetaan alaisten ohjaamista ja tukemista yrityksen asettamien päämäärien saavuttamiseksi. Saavuttaakseen nämä tavoitteet, esimiehen tulee olla alaisilleen suunnan näyttävä, motivoija, osaamisen kehittäjä, olosuhteiden luoja, asioiden hallinnoija sekä alaistensa hyvinvoinnin huolehtija. (Viitala 2009, 269.)

Organisaatioissa on monta esimiestasoa riippuen organisaatiomuodosta. Jokaisella organisaatiotasolla toimiessaan esimiehellä on teoriassa samat perustehtävät ja roolit, mutta ne vaihtelevat haastavuudeltaan ja mittakaavaltaan tasokohtaisesti. (Bartlett & Ghoshal 1997, 92.) Esimiehen roolia yrityksen sisällä vaikuttaakin hänen oma tulkintansa, siitä, mikä on hänen tehtävänsä organisaatiossa. Esimiehen oma tulkinta muodostuu hänen alaistensa, ylempien esimiesten, kollegoiden sekä yrityksen ulkopuolella olevien muiden sidosryhmien ilmaisemista suorista ja epäsuorista odotuksista. Roolin toteutuminen odotetusti on esimiehestä itsestä kiinni. Tiivistäen voidaan sanoa, että esimiehen työroolin vaikuttaa ulkopuoliset odotukset sekä hänen oman tulkintansa häneltä vaadittujen tehtävien sisällöstä ja tavoitteista. Tämän takia on tärkeää, että yrityksellä on yhteinen linja koskien esimiesten roolia ja toimenkuvan vaatimuksia. (Viitala 2005, 325.)

2.2 Linjaesimies

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiomallissa esimiestasot voidaan jaotella kolmeen luokkaan: ylin johto, keskijohto ja linjajohto. Tällaisessa organisaatiomallissa ylimmän johdon tehtäviin kuuluvat strategisten suuntalinjausten laatiminen ja organisaation resurssien kontrollointi. Keskijohdon tehtäviin taas kuuluu välittää ylemmältä johdolta tulleita päätöksiä eteenpäin organisaation sisällä ja kohdentaa sekä hallinnoida annettuja resursseja. Linjaesimiesten toimintaan kuuluu tässä organisaatiomallissa ylemmältä taholta annettujen tehtävien käytännötoteutus organisaation rajapinnassa. (Bartlett & Ghoshal 1997, 93.) Perinteisessä organisaatiomallissa linjaesimiehen tehtäviin myös kuuluu työntekijöiden palkkaus, heidän työtehtäviensä osoittaminen ja työn valvonta. Linjaesimiehen rooliin on myös liitetty huonoista suorituksista huomauttaminen tai jopa rankaiseminen, sekä työn tuloksen arviointi. (Carr 1992, 19.)

Organisaatioiden toiminnassa on kuitenkin tapahtunut muutos. Esimiestasojen selkeä hierarkia on hävinnyt ja eri tehtävissä toimivien esimiesten tiukat tehtäväjaottelut ovat sekoittuneet keskenään. Erityisesti linjaesimiehen työ on muuttunut operatiivisten käytänteiden toteuttajan roolista innovatiiviseksi yrityksen sisäiseksi yrittäjäksi, jonka vastuulla on niin johtaa ja ohjata yrityksen operatiivisia osa-alueita kuin henkilöstöasioita entistä itsenäisemmin ja strategisemmin. (Bartlett & Ghoshal 1997, 93-98; Renwick 2003; Hales 2005, 472.) Carrin (1992, 19) mukaan työnjohtajina toimiessaan suuri osa linjaesimiehen työstä kuluu "tulipalojen sammuttamiseen", jolla hän tarkoittaa erinäisiin aikataulumuutoksiin tai pikatoimenpiteisiin reagoiminen määrättyissä aikatauluissa pysymiseksi.

Renwickin (2003, 262) mukaan linjaesimiehen rooliin vaikuttaa nykyään merkittävästi henkilöstön johtaminen. Viitalan (2009, 267) mukaan päivittäisessä työssä henkilöstön ohjaus ja johtaminen kuuluvatkin käytännössä linjaesimiehelle. Henkilöstöhallinnon puolella luodaan laajemmat toimintalinjat ja periaatteet sekä henkilöstöjohtamisen työkalut, mutta niiden päivittäisestä toimeenpanemisesta ja seurannasta vastaavaa linjaesimies. Linjaesimiehen työnkuvaan kuuluu esimerkiksi rekrytointi ja omien tiimien ja työryhmien muodostus, alaistensa tehtävien määrittely, arviointi ja kehittäminen. (Viitala 2009, 267.) Näihin kaikkiin tehtäviin kuuluu vahvasti luottamuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Luottamus onkin määritelty yhdeksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista hänen toimiessa lähellä työntekijöitä. Avoimuus, esteetön tiedonkulku ja luottamus omien alaistensa kykyyn toimia itsenäisesti on linjaesimiesten roolissa avainasemassa heidän toimiessa päivittäin alaistensa keskuudessa. (Carr 1992, 24.)

Linjaesimiehellä on organisaatiostaan riippuen vaihtelevat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa henkilöstön johtamiskäytäntöihin. Erilaiset työsuhteasiat, kuten rekrytointikäytännöt, irtisanomiset ja palkkaus, ovat usein sidottuja niin lakiin kuin organisaation yhteisiin sääntöihin ja käytänteisiin. Henkilöstön päivittäinen kehittäminen, tukeminen ja valvominen

ovat kuitenkin usein jokaisen linjaesimiehen omalla vastuulla eikä näille toiminnoille ole usein luotu tarkkoja ohjeistuksia organisaation sisällä. Haastavaa linjaesimiehen työstä tekee se, että vaikka hänelle annettaisiin joissakin tehtävissä vapaat toimintamahdollisuudet, tulisi hänen jatkuvasti tähdätä toiminnallaan kohti organisaation asettamaa strategista päämäärää. (Viitala 2009, 268-269.)

Linjaesimiehen rooliin kuuluu myös alaisten johtamisen ohessa toimia operatiivisena johtajana organisaation rajapinnassa. Vielä nykyisinkin linjaesimiehen toimintamahdollisuudet riippuvat paljon yrityksessä vallitsevasta organisaatorakenteesta, mutta usein linjaesimiehen rooliin kuuluu vastata organisaation tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja kasvuun tähtäävien toimintojen toteutuksesta. Linjaesimiehen vastuulla on myös jatkuvasti etsiä uusia kasvumahdollisuuksia sekä ylläpitää ja kehittää organisaation sisäisiä resursseja. (Bartlett & Ghoshal 1997, 96-97.)

2.3 Rooli

Kahn et al. (1964, 13-14) mukaan jokaisella yrityksen työntekijällä on oma työroolinsa ja käyttäytymismallinsa. Ne muodostuvat neljästä muuttujasta: *roolijoukosta, rooliodotuksista, roolipaineista ja roolivoimista*. Roolijoukko (role set) koostuu niistä henkilöistä, jotka vaikuttavat työntekijän työhön. Roolijoukon henkilöt eivät välttämättä ole organisaation sisältä, vaan ne voivat olla myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä tai tahoja, kuten perheenjäsenet, asiakkaat tai viranomaiset. Työntekijän työsuoritus vaikuttaa jollain tavalla jokaiseen roolijoukon jäseneseen. Tämän takia roolijoukon jäsenillä on odotuksia ja asenteita työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan.

Rooliodotukset (role expectation) muodostuvat roolijoukon jäsenten odotuksista sekä työntekijän työnkuvan mukaisista määräyksistä ja kielloista. Roolijoukon jäsenet voivat ilmaista rooliodotuksiaan työntekijälle suoraan tai epäsuorasti. Työntekijän rooliin vaikuttaa myös hänen oma tulkintansa häneen kohdistuvista ulkopuolisista odotuksista ja vaatimuksista. Roolipaine (role pressures) muodostuukin työntekijän henkilökohtainen reaktio näihin rooliodotuksiin. Työntekijä vastaanottaa roolijoukon lähettämiä ärsykeitä ja toteuttaa niitä oman harkintakykynsä ja motivaationsa mukaan. Joillain ärsykeillä on suurempi vaikutus työntekijään kuin toisilla. Tätä reaktiota voidaan kutsua roolivoimaksi (role forces). Työntekijän roolikäyttäytymiseen (role behavior) vaikuttaa rooliodotukset. Roolikäyttäytyminen onkin työntekijän toimintaa hänen omien motiiviansa ja hänelle osoitettujen rooliodotusten valossa. (Kahn et al. 1964 14-18.)

3 ESIMIEHEN NELJÄ ROOLIA

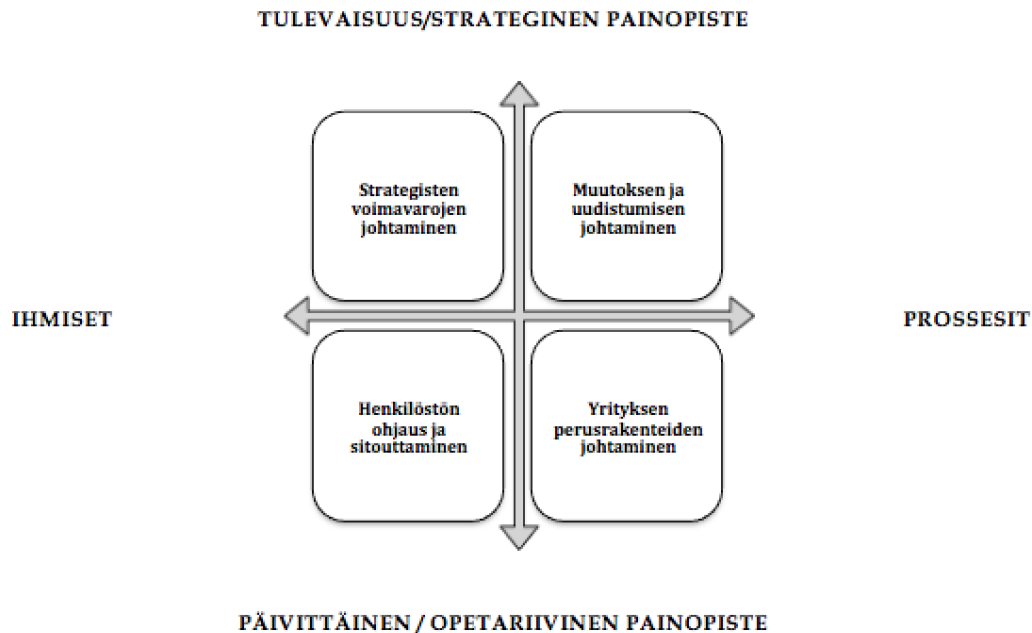
Tutkimuksessa on käytetty Ulrichin (1997, 46) henkilöstöjohtajille määrittelemää neljän roolin teoriamallia. Malli on alunperin kehitetty henkilöstöammattilaisille, jotta he kykenisivät määrittämään roolinsa tavoitteet organisaatiossa selkeämmin, saavuttamaan työllään tuloksia ja tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. Teoriassa on kuitenkin otettu huomioon myös linjaesimiesten näkökulma ja roolit. Ulrichin (1997, 65) mukaan mallia voidaan hyödyntää myös linjaesimiesten työroolien kartoittamiseen ja vertailuun.

Ulrichin (1997, 43-44) mukaan linjaesimiehet toteuttavat yhdessä henkilöstöjohtajien kanssa organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Linjaesimiehillä on tutkijan mukaan lopullinen vastuu yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta kenttätyössä. Tämä tarkoittaa sitä, että pystyäkseen toteuttamaan kaikki linjaesimiehiin kohdistuvat rooliodotukset heidän on oltava myös henkilöstöjohtamisen taitajia. Myös Sydänmaanlakka (2004, 112) ja Viitala (2009, 267) viittaavat linjaesimiesten rooliin johtajina ja heidän päävastuuseensa henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaation sisällä.

Linjaesimiehen tehtävänä on tuottaa yhdessä alaistensa kanssa organisaatiolle tulosta ja lisäarvoa. Linjaesimiehen rooliin kuuluu esimerkiksi vastata alaistensa rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja kehittämisestä; suoritusten johtaminen; alaistensa palkitseminen hyvin tehdystä työstä; tiedon ja osaamisen johtaminen sekä muutoksen johtaminen. Toiminnassaan linjaesimiehet käyttävät apunaan henkilöstöammattilaisten luomia toimintalinjoja ja työkaluja. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on toimia tällöin linjaesimiesten tukijana. (Sydänmaanlakka 2004, 112-113.) Viitalan (2009, 268) mukaan henkilöstöammattilaiset siis määrittävät tavoitteet toiminnalle, kun taas linjaesimiesten tehtävänä on saada nämä tavoitteet täyttymään.

Ulrichin (1997, 46-48) neljän roolin teoriamalli (kuva 1) ottaa huomion esimiehen toiminnan neljä tärkeintä roolia: *strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen*. Mallissa nämä roolit on kuvattu kahdessa eri ulottuvuudessa. Ensimmäinen ulottuvuus on roolien ajalliset painopistealueet. Nämä ovat niin pitkäaikaisia, tulevaisuuteen

suuntautuvia (strateginen) kuin lyhytaikaisia, päivittäisen toiminnan (operatiivinen) työtehtäviä. Mallin mukaan esimiesten tulisi kyetä toimimaan samanaikaisesti niin strategisesti kuin operatiivisestikin sekä pystyttävä keskittymään tehtävien tavoitteisiin sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Mallin toisessa ulottuvuudessa on eroteltu erikseen asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen dimension. Linjaesimies toimii organisaatiossa myös yhtenä esimiehenä. Tämän takia linjaesimiehen työtä voidaan myös kuvata Ulrichin (1997, 65) neljän roolin teoriamallin avulla.



KUVIO 1 Esimiehen roolit organisaatiossa (Ulrich 1997)

3.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaja

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtajan roolissa esimiehen tehtävänä on edesauttaa yritystä saavuttamaan sen asettamat toimintastrategiset tavoitteet. Toimiessaan tässä roolissa esimies, erityisesti henkilöstöjohtaja, toimii yrityksessä strategisena kumppanina. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen strategiset suuntalinjaukset antavat henkilön toiminnalle ja päätöksille raamit ja tavoitteet. (Ulrich 1997, 48-50.)

Ulrichin (1997, 79-80) mallissa henkilöstöjohtajan rooli on toimia strategisena kumppanina lähellä organisaation ylintä johtoa tai yhdessä johtotiimin kanssa. Strategisena kumppanina henkilöstöjohtajan tärkein tehtävä on selvittää, kuinka yritykselle rakennetaan mahdollisimman tehokas organisaatiomuoto samalla huomioiden liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Linjaesimiehen tehtävä on toimeenpanna yrityksen strategiset linjaukset, mutta hän ei osallistu näiden organisaation strategisten suuntalinjojen luomiseen

toisin kuin henkilöstöjohtaja. Ulrich (1997, 80) kuitenkin mainitsee, että henkilöstöjohtajien toimiessa strategisina kumppaneina he tekevät yhteistyötä linjaesimiesten kanssa. Yhteistyön tavoite on luoda ja toteuttaa sellaisia prosesseja, joiden avulla yrityksestä muodostuu liiketoiminnan vaatimukset täyttävä organisaatio. Tämän argumentin perusteella voidaan sanoa, että niin henkilöstöjohtajien kuin linjaesimiesten työrooliin kuuluu strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen – heidän roolinsa vain toteutuvat eri organisaatiotasolla ja painottavat erilaisia strategisen johtamisen painopisteitä.

Henkilöstöammattilaisten päätehtävänä strategisena kumppanina on suunnitella sellaisia johtamisen työkaluja, joilla liiketoimintastrategia voidaan muuttaa toiminnaksi. Tämän toteuttaakseen henkilöstöammattilaisten on ymmärrettävä, millaisia haasteita organisaation sisällä strategisen toiminnan esteenä on ja muodostaa toimiva organisaatioanalyysi ongelmien ratkaisemiseksi. Linjaesimiehen rooli strategisen henkilöstövoimavarojen johtajana on taas varmistaa henkilöstöammattilaisten laatiman organisaatioanalyysin pohjalta, että siinä määrätty toimintasuunnitelmat toteutuvat organisaatiotasolla. Linjajohdon vastuulla on myös varmistaa asiakkaille, henkilöstölle ja sijoittajille annettujen strategisten lupauksen paikkansapitävyys ja toteutus. Linjaesimiesten tehtävänä on käydä läpi, kyseenalaistaa ja raportoida organisaation toimintoja henkilöstökäytänteiden kehityksen kannalta. Tiivistettynä henkilöstöjohtajilla on strategisten henkilöstötoimintojen suunnittelu- ja toimeenpanemisvastuu kun taas linjaesimiehillä on henkilöstöstrategioiden toteutus- valvonta ja kehittämistä vastuu heidän jokapäiväisessä työssään. Henkilöstöammattilaisten ja linjajohdon tulisi tehdä yhteistyötä organisaatioanalyysien toteuttamisessa taatakseen strategioiden muuttumisen toiminnaksi. (Ulrich 1997, 108-109.)

3.2 Yrityksen perusrakenteiden johtaminen

Tässä roolissa linjaesimiehen tehtäviin kuuluvat esimerkiksi henkilökunnan rekrytointi, koulutus, arviointi ja kehittäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen perusrakenteiden johtamisessa linjaesimiehen tavoite on luoda yritykselle lisäarvoa toimintojen laadukkaalla johtamisella, turhien kustannusten eliminoimisella ja jatkuvilla parannuksilla. Rooli pitää sisällään myös henkilöstöprosessien tehokkaan toimeenpanemisen, tehtävään sopivien ihmisten palkkaamisen, kouluttamisen sekä palkitsemisen hyvin suoritetuista tehtävistä. Alaisten siis tulee olla sellaisia, jotka nostavat omalla toiminnallaan yrityksen tuottavuutta ja vähentävät sen hävikkiä. (Ulrich 1997, 50-53.)

Henkilöstöammattilaisella tämä rooli on enemmän hallinnollinen kuin toiminnallinen rooli. Ulrich (1997, 50-51) nimeääkin henkilöstöjohtajan tässä roolissa hallinnolliseksi asiantuntijaksi. Henkilöstöammattilainen analysoi, luo mittareita ja kehittää strategioita tehostaakseen työskentelyyn, kun taas linjaesimies toimii prosessien toimeenpanijoina ja mahdollistajina. Linjaesimies

voi konkreettisesti vastata esimerkiksi yrityksen palkitsemisesta, laatukoulutuksista ja erilaisista tehokkuuteen tähtäävistä projekteista.

Yrityksen perusrakenteiden johtajan on hallittava erityisesti kaksi keskeistä osa-aluetta: organisaation prosessien tehokkuuden jatkuva parantaminen sekä uusien arvonäkökuulmien luominen. Yrityksen perusrakenteiden johtajan rooliin kuuluu päättää siitä, mitä työtä tehdään, mitä jätetään tekemättä; missä ja miten työ tehdään sekä kuka sen tekee. Linjaesimiehen rooli on toimia tukijana, jolloin hänen rooliinsa kuuluu kaikkien työprosessien ymmärtäminen ja halu panostaa niiden uudelleensuunnitteluun sekä kehittämiseen arvoa luovana prosessina. Linjaesimiehen tulisi myös rakentaa tarkoituksenmukaisia toteutusmekanismeja ja toimintaprosesseja käytännön organisaatiotyöskentelyyn. (Ulrich 1997, 111-155.)

3.3 Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen

Tässä roolissa tärkeintä on niin linjaesimiehen kuin henkilöstöjohtajankin aktiivinen osallistuminen alaistensa kehittämiseen, auttamiseen ja kannustamiseen tavoitteenaan luoda selkeä yhteys työntekijöiden panoksen ja yrityksen menestyksen välillä. Kun henkilöstö käsittää yhteyden, on todennäköisempää, että he haluavat myös sitoutua yritykseen ja kehittyä työntekijöinä. Linjaesimiesten tehtävä on selkeyttää ja ylläpitää myös työntekijän ja esimiehen välistä psykologista sopimusta, mikä edesauttaa henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö on yritykselle suuri voimavara, minkä avulla yrityksen on mahdollista päästä sen taloudellisiin tavoitteisiin. (Ulrich 1997, 52-53.)

Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen rooli voi vaikuttaa helpolta, mutta se on nykypäivänä paljon aikaisempaa haastavampaa. Yritykset vaativat työntekijöiltään jatkuvasti enemmän samaan aikaan kun työn tekemiseen tarvittavia voimavaroja vähennetään. Tällaiset toimenpiteet kuluttavat työntekijöitä ja heikentävät heidän uskoaan yhteisiin tavoitteisiin ja oman työpanoksensa merkitykseen organisaation sisällä. Toisin sanoen työntekijät antavat tarvittavan työpanoksen yritykselle, mutta yrityksen menestymisen kannalta tärkeää sitoutumista ja menestystahtoa heiltä ei välttämättä löydy. Tällainen tilanne voi olla yrityksen kilpailukyvyn ja toiminnan kannalta vaarallista. Henkilöstöammattilaisten ja linjaesimiesten tehtävänä onkin pyrkiä toimimaan henkilöstörajapinnassa niin, että henkilöstö tuntee itsensä arvokkaaksi, uskoo yrityksen avainhenkilöidenkuuntelevan heitä ja ottavaa henkilöstöltä tullevat ideat tosissaan. (Ulrich 1997, 157-161.)

Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen roolissa linjaesimiehen ensisijaisena tehtävänä on vastata monista sellaisista toimenpiteistä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista. Tämä tarkoittaa sitä, että linjaesimiehen vastuulla on selkeyttää ylimmän johdon vaatimuksia ja tavoitteita työntekijöille. Linjaesimiehen tehtäviin kuuluu esimerkiksi asettaa työntekijöille haastavia tavoitteita, mutta tarjota samalla tarvittavia voimavaroja ja resursseja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemalla työntekijöitä

hyvin tehdystä työstä linjaesimiesten on mahdollista sitouttaa ja motivoida alaisia organisaatiossa. (Ulrich 1997, 188.)

3.4 Muutoksen ja uudistumisen johtaminen

Tässä roolissa esimiehen tehtävänä on olla mukana mahdollisuuksien mukaan jo organisaatiossa tapahtuvien muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, mutta erityisesti olla mukana niiden toteutuksessa ja ohjata alaisiaan niissä. Muutoksen ja uudistumisen johtamisen roolissa esimiehen tavoitteena on saada henkilöstö suhtautumaan positiivisesti muutoksiin ja uuteen organisaatiokulttuuriin. Rooliin kuuluu ongelmien tunnistaminen, toimintasuunnitelmien muodostaminen, henkilökunnan luottamuksen ansaitseminen muutostilanteessa ja muutoksen läpivienti. (Ulrich 1997, 53-54.)

Jatkuvat muutokset kuvaavat hyvin yritysten nykyistä toimintaympäristöä. Kansainvälistyminen, asiakasvaatimukset, teknologian kehittyminen sekä jatkuvat innovaatiot ja tiedonsaannin helppous ovat tehneet muutospaineesta niin pelottavan kuin merkityksellisenkin yritysten kilpailukyvyn ylläpitämisen kannalta. Kukaan ei voi täysin ennustaa, valmistautua tai hallita muutoksia, mutta oikein johdettuna muutosvauhtiin voidaan reagoida ja muutoksista on mahdollista oppia. Tämä on yksi muutoksen roolin tärkeimmistä osa-alueista. Yrityksillä on kolme yleisintä tapaa reagoida muutoksiin. Ensimmäinen tavoista ovat hankemuutokset. Siinä organisaatio keskittyy uusien ohjelmien, projektien ja toimintatapojen käyttöönottoon. Toinen tapa on keskittyä työntekotapojen muutokseen eli prosessimuutoksiin. Kolmas tapa ovat kulttuurimuutokset. Tällöin yrityksessä muutetaan liiketoiminnan peruseriaatteita ja identiteettiä, mikä vaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykseen yrityksestä. Muutoksen ja uudistumisen johtajan tehtävänä on erityisesti kasvattaa yrityksen kykyä käsitellä kaikkia kolmea muutostyyppiä. Johtajat varmistavat, että hankkeet määritellään, kehitetään ja toteutetaan nopeasti ja oikeaan aikaan. Tavoitteena on, että muutosvastarinta kääntyisi määrätietoisuudeksi, suunnittelu tuloksiksi ja muutospelit innoksi uusista mahdollisuuksista. (Ulrich 1997, 189-190.)

Linjaesimiehen roolin muutoksen edistäjän kuuluu Ulrichin (1997, 230) mukaan organisaation sisäisen kulttuurin sovittaminen haluttuun markkinaintiteettiin. Toimiakseen tässä roolissa linjaesimiehen tulee ymmärtää organisaation yhteinen muutosvisio ja olla mukana kehittämässä ja viemässä läpi uutta muutosmallia.

4 ROOLIKONFLIKTIT JA -RISTIRIIDAT

Roolikonfliktin lähtökohta on, että työntekijän roolijoukossa on monta sellaista henkilöä tai toimintoa, joiden työntekijän toimintaan kohdistuvat odotukset eroavat keskenään. Yleisesti roolikonflikti muodostuu, jos henkilöä kohtaan osoitetaan samanaikaisesti kaksi tai useampia toisistaan täysin poikkeavaa rooliodotusta. Tässä tilanteessa henkilö kokee, että yhden odotuksen noudattaminen tekee toisen odotuksen noudattamisesta vaikeaa. Haastavimmassa tilanteessa tällaisten ristiriitaisten rooliodotusten tai -määräysten noudattaminen voi olla henkilölle jopa samanaikaisesti mahdotonta. Tyypillinen tällainen esimiehen kokemus roolikonflikti syntyy, kun ylemmän johdon käskyt esimiehelle ovat täysin ristiriidassa esimiehen alaisten odotuksiin ja toiveisiin. Ylemmältä johdolta voidaan esimerkiksi antaa esimiehelle käskyjä yhtiön sääntöjen ja käytänteiden tarkasta noudattamisesta samalla kun esimiehen alaisten puolestaan viestittävät työskentelevänsä tehokkaammin ja motivoituneemmin rennossa ja soveltavassa ilmapiirissä. (Kahn et al. 1964 19-20; Peterson et al. 1995, 430-431.)

Kahn et al. (1964 19-20) ovat jakaneet rooliristiriidat neljään eri kategoriaan: *sisäisen lähettäjän ristiriitaan, välilliseen lähettäjän ristiriitaan, välilliseen rooliristiriitaan ja persoonalliseen rooliristiriitaan*. Sisäinen lähettäjän ristiriita (intra-sender conflict) syntyy, jos yksi henkilö välittää keskenään ristiriitaisia rooliodotuksia. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi, jos työntekijä saa esimieheltään käskyn toimia innovatiivisesti, mutta samalla noudattaen organisaation tiukkoja ohjeita. Välillinen rooliristiriita (inter-sender conflict) muodostuu, mikäli roolijoukon odotukset ovat keskenään ristiriidassa. Yrityksessä voi esimerkiksi olla ennalta määrätty tiukka tuntibudjetti tehokkuuden säilyttämiseksi. Samanaikaisesti työntekijät voivat viestittää työmäärän olevan liian suurina verrattuna tarjottuihin työtunteihin. Kolmas eli välillinen rooliristiriita (inter-role conflict) syntyy, mikäli työn sisäisen roolijoukon odotukset eroavat työpaikan ulkopuolisen roolijoukon odotuksista. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi, jos työpaikalla odotetaan työntekijän tekävän töitä myös vapaa-ajallaan työntekijän perheen odottaessa päinvastaista. Viimeinen, persoonallinen rooliristiriita (person-role conflict) syntyy, jos työntekijän rooliodotukset ovat ristiriidassa henkilön omien periaatteiden tai

moraalin kanssa.

Roolikonfliktitilanteet voivat aiheuttaa työntekijälle, myös roolin ylikuormitustilanteen (role overload). Tällainen tilanne voi muodostua, jos työntekijä tuntee, ettei hän kykene suoriutumaan kaikista hänelle osoitetuista rooliodotuksista (vaikkakin nämä olisivat keskenään yhteneväisiä ja legitimoituja hänen työtehtäväänsä nähden) annetussa aikataulussa. Tällöin työntekijä kokee, mitä todennäköisemmin roolinsa ylikuormittavaksi, sillä hän ei kykene suoriutumaan kaikista häneltä odotetuista tehtävistä. Selvitäkseen roolin ylikuormituksesta työntekijän tulisi päättää, mitkä tehtävät hän kykenee suorittamaan aikataulunmukaisesti, ja mitkä tehtävät hänen on jätettävä pois. Jos työntekijä ei kuitenkaan voi luopua osasta työtehtävistään, hän saattaa ajautua tilanteeseen, missä hän tuntee oman kyvykkyytensä roolissaan alisuoriutuvaksi. (Kahn et al. 1964, 20.)

Kaikilla rooliristiriidan muodoilla on kuitenkin Kahn et al. (1964, 21) mukaan yksi yhteinen piirre: roolijoukon jäsenet odottavat roolipaineiden vaikuttavan ja muuttavan roolia suorittavan henkilön käytöstä. Roolijoukon lähettämät roolipaineet eivät kuitenkaan koskaan muodosta yksinään henkilön roolia. Usein henkilöllä on jo valmiiksi muodostunut rooli, mikä on tasapainossa ajansaatossa muodostuneiden odotusten ja arvojen kanssa. Roolikonflikti syntyykin, jos hänelle osoitetaan uusia tai ristiriitaisia rooliodotuksia suhteessa totuttuun rooliin. Mitä suurempi ero uusien rooliodotusten ja totutun roolikäyttäytymisen välillä on, sitä suurempi on henkilön kokema roolikonflikti. (Kahn et al. 1964, 21.)

Rooliristiriitojen yhteydessä voidaan käsitellä myös roolien monitulkintaisuutta tai -merkityksellisyyttä. Nämä aiheuttavat työntekijälle myös ristiriitaisia rooliodotuksia. Jokaisella organisaation jäsenellä on tietty käsitys omasta roolistaan organisaation sisällä, mikä perustuu hänelle kohdistettuihin odotuksiin ja määräyksiin. Tällaiseen roolinmuodostukseen liittyy vahvasti myös informaatio, mitä organisaation työntekijä saa hänen roolijoukoltaan. Rooliodotuksiin liittyvään informaatioon liittyy kaksi tasoa: ensimmäisenä työntekijän tulee tietää, miten hänen odotetaan toimivan roolissaan. Tähän liittyy hänen oikeudet, velvollisuutensa ja vastuunsa toimia organisaation jäsenenä. Toiseksi työntekijän tulee tietää, kuinka hän voi toiminnallaan täyttää hänelle asetetut rooliodotukset. (Kahn et al. 1964, 22.)

Työntekijän tiedostaessa hänelle asetetut rooliodotukset tulee hänen tietää vielä toiminnan mahdolliset seuraukset. Työntekijän tulee olla tietoinen, millainen toiminta on sallittua ja palkittavaa sekä millainen toiminta on ei toivottua tai jopa kiellettyä. Jos työntekijältä puuttuu tarvittava informaatio tai informaatio on epäselkeää voi tämä johtaa siihen, että työntekijän on vaikeaa tulkita hänelle asetettuja rooliodotuksia. Monitulkintainen roolikonfliktitilanne voi syntyä myös, jos työntekijälle on epäselvää kenen odotukset hänen tulee täyttää ja kenen odotukset hän voi jättää vähemmälle huomiolle. (Kahn et al. 1964, 22-24.)

Roolien monitulkintaisuus johtuu siis usein huonosta tiedonkulusta organisaation sisällä. Organisaation sisäisen tiedonkulun ongelmia voi olla monenlaisia. Joskus tarvittavaa tietoa ei ole vain saatavilla, sillä se on

riippuvainen organisaation ulkopuolisista tapahtumista. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi lama, jota organisaation sisällä on vaikea ennustaa. Tiedonkulun ongelmat voivat olla myös tarkoituksellisia. Joskus työntekijän roolisuorituksen kannalta tarvittava informaatio on tiedossa esimerkiksi organisaation ylemmällä johdolla, mutta tietoa ei kerrota, se häviää tai muuttuu jossain organisaatio tasolla niin, että alimman tason työntekijät eivät saa selkeää informaatiota yhdenmukaisen roolitoiminnan tueksi. (Kahn et al. 1964, 23-25.)

Se, kuinka työntekijä kokee rooliodotusten monitulkintaiset tilanteet riippuu Kahn et al. (1964, 24) mukaan työntekijästä itsestään ja siitä, kuinka hän kokee toimintaympäristönsä. Toinen henkilö kykenee toimimaan pitkäänkin epätietoisuuden vallassa kun toisen henkilön toiminta ja usko omaan rooliinsa häiriintyy välittömästi tällaisessa tilanteessa. Yleisesti kuitenkin on havaittu, että monitulkintaiset rooliodotukset ja tarvittavan informaation puute aiheuttavat työntekijässä ja organisaatiossa erinäisiä jännitteitä ja levottomuutta.

Selkeä ja jatkuva tiedonkulku oikeille henkilöille edesauttaa työntekijän toimimista roolinsa mukaisesti. Jos työntekijä tuntee saavansa kaiken tarvitsemansa informaation roolinsa suorittamista varten hän tuntee itsensä todennäköisemmin arvostetuksi niin omassa roolissaan ja koko organisaatiossa. Selkeä ja yhdenmukainen tiedonkulku johtaa myös usein johdonmukaiseen ja tehokkaaseen rooliodotusten mukaiseen toimintaan. (Kahn et al. 1964 25-26.)

4.1 Kahden roolin roolikonfliktit

Ulrich (1997, 70-73) esittelee kahden roolin asettamia roolikonflikteja. Hänen mukaansa esimies tehtävässä toimiva henkilö voi joutua työssään kohtaamaan roolikonflikteja tilanteessa, jossa strategisen voimavarojen johtajan roolin odotukset ovat ristiriidassa henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen kanssa. Toisena roolikonfliktina Ulrich mainitsee tilanteen, jossa perusrakenteiden johtajan rooli voi asettua ristiriitaan tilanteessa, jossa esimiehen tulisi toimia muutoksen ja uudistumisen johtajana.

4.1.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen vs. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen

Toimiessaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtajana esimies toimii osana johtoporrasta, mikä usein tarkoittaa toimintastrategista suunnittelua yrityksen kilpailukyvyyn ja operatiivisen tehokkuuden kasvattamista. Esimies saattaa tällöin näyttäytyä alaisilleen etäisenä. Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen roolissa esimiehen tulisi toimia lähellä alaisiaan ja pyrkiä toimimaan linkkinä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Jos henkilöstö ei tunne saavansa tarpeeksi huomiota ja kunnioitusta, voivat he tuntea itsensä petetyiksi, ja tällöin psykologinen sopimus saattaa rikkoutua. Jos esimies puolestaan keskittyy liikaa henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen vaarana voi olla, että hänen

toimintansa vaikuttaa ylemmän johdon edustajille liian henkilöstölähtöiseltä toiminnalta ilman strategista päämäärää. (Ulrich 1997, 70-72.)

4.1.2 Muutoksen ja uudistumisen johtaminen vs. Yrityksen perusrakenteiden johtaminen

Säilyttääkseen kilpailukykyänsä alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation tulee olla valmis kehittymään ja tekemään tarvittavia muutoksia toiminnoissaan lyhyelläkin aikavälillä. Toisaalta organisaation on huomioitava menneisyytensä ja hyväksi havaitsemansa toiminnot. Yrityksessä tulisikin vallita tasapaino tuotteiden, palveluiden ja valmistuksen jatkuvuuden ja innovatiivisuuden välillä. Esimiehille tämä tarkoittaa, että heidän tulee kannustaa alaisiaan ajattelemaan innovatiivisesti sekä toimimaan omaaloitteisesti. Esimiesten tulee kuitenkin samanaikaisesti valvoa heidän toimintaansa, jotta sen kokonaisarvo nousisi osiensa summaa suuremmaksi, asetetut tavoitteet saavutettaisiin yhteisvoimin ja vapauden sekä innovaation tulokset näkyisivät muuallakin kuin työntekijöiden ajatuksissa. Ristiriitoja syntyy näiden kahden roolin välillä usein siksi, että muutos ja uuden luominen vaativat riskejä ja vapaata ajattelua, kun taas yrityksen tehokkuuden säilyttämiseksi toiminnot tulisi pitää mahdollisimman vakaina ja kustannukset alhaisina. (Ulrich 1997, 72-73.)

4.2 Rooliodotusten ja rooliristiriidan vaikutukset

Ristiriitaiset rooli-odotukset saattavat aiheuttaa psykologisia roolikonflikteja. Psykologinen roolikonflikti syntyy kun henkilö ymmärtää hänellä ilmenneen roolikonfliktin. Tällöin hän arvioi mahdolliset negatiiviset seuraukset, mikäli hän ei kykene selviämään konfliktitilanteesta. Arvioidessaan epäonnistumisen seurauksia henkilö voi tehdä arvion, jossa hän peilaa häneen itseensä ja työtehtäväänsä kohdistuneita rooli-odotuksia omaan toimintaansa. Jos työntekijän roolikäyttäytyminen on ristiriidassa hänelle osoitettujen rooli-odotusten kanssa, voi tilanteesta aiheutua työntekijälle psykologisen roolikonfliktin. (Kahn et al. 1964, 27-29.)

Psykologisella rooliristiriidalla voi olla vakavat seuraukset. Se on yhdistetty useisiin niin yksittäisen henkilön kuin koko yrityksen hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin, kuten työtyytymättömyyteen, henkilön uskomukseen omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa päätöksiin, negatiivisiin asenteisiin esimiehiä kohtaan ja työtehon laskemiseen. Äärimmäisissä tapauksissa psykologiset rooliristiriidat voivat vaikuttaa myös työntekijän terveyteen. (Marginson & Bui, 2009, 61.)

Kahn et al. (1964, 65) mukaan rooli-odotukset johtavat roolin suorituspaineesiin, joidenka vaikutukset ovat yksilöllisiä. Usein ne ilmenevät eri muodoissa, kuten ahdistuksena, jännitteenä, turhautumisena ja työntekijän tuntemana hyödyttömyytenä omassa roolissaan. Esimiehen suhtautuminen työtilanteeseen on riippuvainen siitä, millaiseksi hän itse tulkitsee roolinsa

työpaikalla. Syntyneiden suorituspainoiden määrään vaikuttaa myös henkilön paineensietokyky. Kahn et al. (1964, 65-66) mukaan rooli-odotusten vaikutukset voidaan kuitenkin havaita välittömästi. Esimiehen tulkintaan häneen kohdistuvista rooli-odotuksista vaikuttavat hänen omat havaintonsa häneen kohdistuvista vaatimuksista ja sekä hänen yleinen tai käsityksensä psykologisesta konfliktista. Jos esimies saa toiminnastaan kannustavaa ja positiivista palautetta, hän yleensä kokee toimivansa roolinsa mukaisesti. Tutkimuksissa on todettu esimiehen itseluottamuksen ja työhönsä kohdistuvan motivaation tällöin kasvavan. Jos esimiehen saama palaute on negatiivista tai ristiriitaista, lisääntyvät puolestaan epävarmuuden ja vihan tunteet

Se, kuinka esimies käsittelee roolipaineita ja pyrkii selviämään niistä riippuu Kahn et al. (1964, 228) mukaan siitä, millainen esimiehen selviytymisstrategia on ongelmatilanteissa. Esimies voi pyrkiä ratkaisemaan ongelman tai ristiriidan esimerkiksi myöntymällä roolinlähettäjien ristiriitaisiin signaaleihin ja pyrkimällä selviämään niiden ristitulessa. Esimies voi myös pyrkiä suostuttelemaan roolinlähettäjät muuttamaan ristiriitaisia odotuksiaan yhtenäisemmiksi. Esimiehen henkilökohtaiseen selviytymismekanismiin kuuluu myös stressin välttäminen sekä sellaisten suojausmekanismien käyttäminen, joiden avulla hänen on mahdollista välttää konfliktitilanteita.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään syvemmin jotakin tiettyä toimintaa tai ilmiötä. Päästäkseen tällaiseen lopputulokseen tutkijan tulee kerätä aineisto, minkä tarkoitus on toimia tutkijan apuna muodostaessa tarvittava ymmärrys haluttua ilmiötä kohtaan. Saavuttaakseen tutkimustavoitteensa tutkijan on osattava rajata keskeinen aineisto mahdollisimman tarkasti, mutta kuitenkin niin, että tutkimuksen aineistossa voidaan havaita saturaatioilmiö. Saturaatiolla eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä vaihetta, kun aineistoa on tutkimuksen kannalta sen verran, että uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta 2008, 61-64.)

Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna ja teema-analyysi menetelmää käyttäen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelun kulku ja kysymysten järjestys ei ole ennalta määritetty. Teemahaastattelulle ominainen on oletus siitä, että kaikkien yksilöiden kokemukset, ajatukset, uskomukset ja tunteet ovat riippuvaisia ihmisen omista tulkinnoista, ja että näitä tulkintoja voidaan tehdä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Tämä tutkimus päädyttiin toteuttamaan teemahaastatteluna, koska teoriasta esiin nousseet selkeät esimiehen neljä roolia muodostivat yhtenäiset teemat haastattelun rungoksi. Teorialla on tärkeä rooli koko tutkimusprosessin ajan, sillä se toimii eräänlaisena välineenä, jonka avulla tutkija pyrkii löytämään ja rakentamaan kerätystä tutkimusaineistosta tieteellisiä tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 83). Teemahaastattelussa haastattelurunko rakennetaan teoriasta nousseiden teemojen ympärille, mutta analyysivaiheessa tutkija pyrkii perehtymään ja tulkitsemaan näitä teemoja haastatteluiden perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 137.) Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään teemoittelu. Eskola ja Suoranta (2008, 175) mainitsevat, että erityisesti

teemoittelu analyysimenetelmänä vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta.

Teemoittelussa on huomioitava, että haastatteluista analyysin kautta tuloksiksi nousseet teemat ovat tutkijan omia tulkintoja haastateltavieni puheista. Ontotologisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen käsitys todellisuudesta on subjektiivinen ja moninainen. Epistemologisen oletuksen mukaan tällaiselle kvalitatiiviselle haastattelumuodolle tyypillistä on juuri haastattelijan ja haastateltavan välille syntyvä vuorovaikutusyhteys. Tutkimusten tulosten voidaan sanoa yleisesti syntyvän haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tuloksena. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 22-23.)

Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 41) mukaan tutkimushaastattelussa tutkijan tavoitteena on selvittää haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita tutkittua aihetta kohtaan. Tämä tapahtuu ennalta määrätyn haastattelurungon avulla. Tutkijan omasta todellisuuden suhtautumisen tavasta riippuu, kuinka hän haluaa lähestyä tehtäväänsä. Tutkimushaastattelulla on aina välillinen arvo tutkimusprosessissa ja siinä pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä käsitteiden, merkitysten ja kielen avulla. Vaikka tutkija ja tutkittava voivat olla toisilleen tuntemattomia haastattelutilanteen alkaessa, he eivät aloita haastattelua ”tyhjinä tauluina”, vaan tilannetta ja haastattelun etenemistä sekä tulkintaa ohjaavat henkilöiden aiemmat kokemukset ja asenteet tutkittavaa ilmiötä kohtaan.

5.2 Tutkimusprosessin toteutus

Tutkimusdatan keräsin haastattelemalla. Haastattelin tutkimukseeni kolmea naispuolista linjaesimiestä ja kolmea miespuolista linjaesimies, jotka valitsin tutkimukseen harkinnanvaraisesti. Tämän tyylinen otanta on tyypillistä ja suositeltavaa kvalitatiiviselle tutkimukselle, sillä tutkimukselle on tavanomaista etsiä mahdollisimman laadukasta ja käsitteellistämisen kattavaa otantaryhmää (Eskola & Suoranta 2008, 18). Haastateltavista kahta lukuun ottamatta, edustavat kaikki heistä eri organisaatioita. Kaksi haastateltavista siis toimivat esimiehinä samassa organisaatiossa, mutta hekin eri paikkakunnilla. Haastateltavista neljä ovat työnimikkeiltään myymäläpäälliköitä, yksi kassapäällikkö ja yksi asentajien esimies. Pyrin valitsemaan tutkimukseeni sellaiset haastateltavat, joiden asemat yrityksissä vastaavat toisiaan mahdollisimman paljon. Halusin haastatteluun linjaesimiehiä, jotka toimivat lähellä työntekijärajapintaa, mutta joilla on myös tulos- ja raportointivastuu yrityksen ylemmälle johdolle. Haastateltavien ammattinimikkeet vaihtelevat sen takia, että haastateltavieni edustamat yritykset ovat keskenään eri kokoisia ja toimihenkilöitä nimitetään niissä eri tavoin.

Tunsin melkein kaikki haastateltavani entuudestaan. Ainoastaan yksi haastateltavista oli minulle tuntematon. En kuitenkaan antanut tämän vaikuttaa haastattelujen kulkuun, sillä roolini haastattelutilanteissa oli toimia puolueettomana tutkijana. Kerroin jokaiselle haastateltavalle ennen haastattelun aloittamista tutkimuksen eettisistä periaatteista sekä tavastani

toimia haastattelutilanteessa. Kerroin jokaiselle haastateltavalle myös oman työtaustani. Halusin tehdä haastateltaville selväksi, että vaikka minulla on kokemusta esimiestyöstä ja tunnen haastateltavat entuudestaan, se ei tulisi näkymään tutkimuksen tuloksissa. Uskon sillä, että tunsin suurimman osan haastateltavista etukäteen, oli positiivinen vaikutus haastattelujen kulkuun ja tulosten saatavuuteen. Luottamus ja haastattelutilanteen rentous olivat odotuksenmukaisia, jolloin haastateltavien oli helpompaa kertoa minulle suoraan omista ajatuksistaan. Ennen haastatteluja perehdyin tutkijan asemaa haastattelutilanteissa käsittelevään kirjallisuuteen ja tällä pyrin myös vaikuttamaan omaan rooliini haastatteluissa niin, että haastateltavien omat mielipiteet ja heidän asenteensa säilyivät autenttisina ja muuntumattomina.

Haastattelut toteutin haastateltavien itsensä valitsemissa paikoissa. Ennen haastattelun alkua kerroin jokaiselle haastateltavalle, mistä tutkimuksessa on kysymys ja taustoitin tutkimukseni teoriaa. Ennen virallisia haastatteluja olin tehnyt yhden testihaastattelun henkilölle, joka ei osallistunut tutkimukseen. Tämän testihaastattelun perusteella totesin, että haastattelussa käytettävä termistö voi mahdollisesti olla haastateltaville haastava ymmärtää ja muistaa. Haastattelutilannetta selkeyttääkseni tein heille A4 kokoisen muistilapun haastatteluissa läpi käytävistä teemoista. Tässä lapussa oli selitetty haastattelussa käsiteltäviä esimiehen rooleja sekä roolikonfliktin käsite. Kuudesta haastattelusta pisin oli kestoltaan 76 minuuttia ja lyhin 26 minuuttia. Litteroin kaikki haastattelut auki ja litteroituja sivuja kertyi yhteensä 62.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemien ratkaisuidensa kannattavuutta, oman tutkimuksensa luotettavuutta ja analyysinsä kattavuutta läpi koko tutkimusprosessin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen ei ole olemassa mitään mittausjärjestelmää, vaan yleensä tutkija joutuu luottamaan omiin ennako-oletuksiinsa, intuitioonsa sekä teoriataustaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin usein vakuuttamaan erilaisin tutkimustekstistä havaittavien merkein ja erilaisilla kielellisillä toimenpiteillä se tiedeyleisö, joka tutkimusta lukee ja arvostelee. (Eskola & Suoranta 2008, 208-209.)

Eskolan ja Suorannan (2008, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä luotettavuutta mittaavista kriteereistä on myöntää, että tutkija toimii tutkimuksessa subjektiivisesti. Tällöin tutkija on yksi keskeisimmistä tutkimuksen tutkimusvälineistä. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kautta. Tutkimuksen luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta voidaan arvioida Eskolan ja Suorannan (2008, 211-212) mukaan tutkimuksen *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden* kautta.

Eskolan ja Suorannan (2008, 211-212) mukaan uskottavuutta mitattaessa tutkijan on pohdittava, ovatko hänen käsityksensä ja tulkintansa yhteneviä tutkittavien käsitysten kanssa. Tutkijan tulisikin toimia tutkimusta tehdessään

mahdollisimman puolueettomasti, jotta hänen ajatuksensa ja mielipiteensä tutkittavasta ilmiöstä eivät vaikuttaisi tutkimustuloksiin. Tutkimuksen uskottavuudesta puhuttaessa voidaan puhua myös tutkimuksen ulkoisesta validiteetista. Ulkoisesti validi tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen varmuutta mitattaessa otetaan taas huomioon tutkijan ennako-odotukset tutkittavasti ilmiöstä. Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdyille tulkinnoille tulisi löytyä tukea toisista vastaavista ja samaa ilmiötä koskevista tutkimuksista.

Tässä tutkimuksessa on pyritty toimimaan luotettavasti koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka tutkimuksen idea kumpusi omista kokemuksistani, tutkimus perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden pohjalta kehitettyihin teorioihin. Valitsin tutkimushaastattelun teemat sekä tuotin kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelutilanteessa kerroin haastateltaville tutkijan roolistani mahdollisimman puolueettomana tulkitsijana. Litteroin kaikki haastattelut mahdollisimman tarkan haastatteludatan saamiseksi ja analysoin dataa teorian pohjalta, jotta tutkittavien omat ajatukset säilyisivät mahdollisimman autenttisina ja niitä tulkittaisiin ilman ennako-oletuksia. Tutkimuksen eettisyyttä on pohdittu vielä tutkimuksen lopussa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukseen tuloksia analyysin pohjalta. Aluksi käsitellään haastatteluissa ilmenneitä linjaesimiesten rooleja teemoittain. Teemat on analysoitu siinä järjestyksessä, missä ne on haastattelutilanteessa esitetty haastateltaville. Analyysin toisessa vaiheessa käsitellään linjaesimiesten työssään kokemia rooliristiriitoja. Analyysissa on myös kuvailtu linjaesimiesten kokemia rooliristiriitatilanteiden vaikutuksia ja selviytymiskeinoja rooliristiriitatilanteista. Kappaleessa on myös tarkemmin esitelty haastateltavien taustatiedot.

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavista neljä toimii yrityksessään myymäläpäällikköinä, yksi kassaesimiehenä ja yksi asentajien esimiehenä. Haastateltavien mukaan heidän työnsä kuuluu henkilöstön ohjaus sekä tulostavuu erinäisin toimin. Henkilöstön ohjaukseen haastateltavat sisällyttivät, henkilöstön kannustamisen, työn aikatauluttamisen ja henkilöstösuunnittelun, työhön perehdyttämisen ja toiminnan alustensa kanssa. Tulostavuuseen haastateltavat liittivät asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen, budjetissa pysymisen, ostohankinnat ja lisätilaukset, viikoittaisten rutiinien täytäntöönpano ja valvonta sekä tarvittaessa yhteydenpito muiden sidosryhmien kanssa. Haastateltavien työkokemukset nykyisessä asemassaan vaihtelivat kolmesta (3) kuukaudesta kolmeentoista (13) vuoteen. Alaisia haastateltavilla oli neljästä kymmeneen kappaletta. Haastateltavien taustatiedot on esitetty vielä taulukossa (taulukko 1) haastateltavien taustatietojen hahmottamisen helpottamiseksi.

TAULUKKO 1 Haastateltavien tiedot

HAASTATELTAVA	TYÖNIMIKE	TYÖ- KOKEMUS	TYÖN- TEKIJÖIDEN MÄÄRÄ	SUKU- PUOLI
H1	Asentajien esimies	3kk	10	mies
H2	Kassapäällikkö	13v	3-5	nainen
H3	Myymläpäällikkö	2v 2kk	9	nainen
H4	Myymläpäällikkö	<1v	6	mies
H5	Myymläpäällikkö	2v	5	mies
H6	Myymläpäällikkö	4kk	5	nainen

6.2 Linjaesimiesten roolit ja niiden odotukset

Haastateltavat kokivat vaihtelevissa määrin haastattelun teemojen liittyvän heidän esimiesrooliinsa työpaikalla. Haastateltavilla oli selkeä kuva omasta roolistaan edustamassaan organisaatioissa, ja he osasivat kuvailla omia työtehtäviään hyvin selkeästi. Ongelmia teettivät kysymykset, joissa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä he olettavat heidän alaistensa ja ylemmän johdon odottavan heiltä eri roolien sisällä. Haastateltavien oli helpompi kuvailla olettamiaan ylemmän johdon odotuksia, mutta usealle haastateltavalle oli epäselvää omien alaistensa heihin kohdistuvat rooliodotukset.

6.2.1 Linjaesimiesten rooli strategisena henkilöstövoimavarojen johtajana

Haastatteluista selvisi, että kaikki esimiehet noudattavat ylemmältä taholta annettuja strategisia tavoitteita ja lähes kaikki esimiehet ovat tietoisia oman organisaationsa pitkän ja lyhyen ajan strategisista tavoitteista. Yksi haastateltavissa lisäsi, että hänellä on tiedossaan erityisesti maakohtaiset strategiset tavoitteet, mutta työskennellessään globaalissa yhtiössä hän ei ole tietoinen suuremmista strategisista linjauksista. Linjaesimiehen rooliin ei haastateltavien mukaan kuulunut strategisten tavoitteiden suunnittelu ja luominen vaan erityisesti sen toteuttaminen.

H1: Jos strategiasta puhutaan niin kun vaikka laajentamisesta. Niin se ei tällä hetkellä koske mua. Totta kai se vaikuttaa sillä tavalla, jos tulee lisää asentajia. Silloin se vaikuttaa minuun, mutta jos laajennetaan vaikka Helsinkiin niin lähtökohtaisesti se ei vielä tässä vaiheessa vaikuta minuun. ... Sitten kun rupee olemaan hommia se vaikuttaa. ... Sit siellä rupee, jos sinne saahan laajennettua siellä rupee tulemaan työmaita. Minun tehtävä on taas sitten kattoo asentajat sinne ja valvoo sitä hommaa.

Strategisista tavoitteista puhuttaessa useimmat haastateltavista puhuivat päivä- ja viikkotason tavoitteista. He eivät viitanneet pidemmän ajan strategiseen suunnitteluun omassa työssään. Yksi haastateltavista totesi, että hänellä on tiedossaan seuraavan puolen vuoden budjetti, vaikka päivittäisessä työssä

tavoitteita asetetaan ainoastaan päivä-, viikko- tai kuukausitasolle. Toinen haastateltavista totesi, ettei tehnyt minkäänlaista erityistä strategista etukäteissuunnittelua vaan eli päiväkohtaisten tavoitteiden sanelemana.

H2: Totaa, siis johdon tahdolta tulee hyvin selkeät tavoitteet päivittäin, mitä pitää saada kasaan, rahaa ja tavoitteita ja me yhdessä muitten myyjien kanssa meidän pitää myöskin kassalla toteuttaa sitä yhtälailla. Elikkä itse ei voi, mä en voi henkilökohtaisesti päättää, että esimerkiksi mikä on meidän osaston budjetti. Se on sanottu mulle ihan suoraan, mikä se on, et mun ei tarte edes ajatella, että mitä se on, vaan ihan selkeät tavoitteet on joka päivälle.

Haastateltavien mukaan strategisista tavoitteista informointi eteenpäin omille alaisille kuului vahvasti heidän rooliinsa linjaesimiehinä. Haastateltavien mukaan tavoitteisiin pääsemiseen tarvittavat toimenpiteet olivat suurimmaksi osaksi esimiesten omalla vastuulla, mutta tavoitteiden seurantaan ja raportointiin liittyvät ohjeet vaihtelivat yritysten kesken.

H6: Niin niin sitten me pyritään pitämään kuukauden tai kahen kuukauden välein myymäläpalaveria omalla porukalla, missä vähän käydään läpi, miten meillä on mennyt, mitä on tulossa. ... No ykkösenä myymäläpalaverit kuukausittain. Mut sitten kun mä työskentelen kumminkin päivittäin niitten kanssa niin sit mä koitan sinne väliin aina pikkasen ujuttaa niin kun sen jonkun vitsin välissä aina vähän jotain faktaa ja semmosta niin kun pientä porkkanaa, et se jäis mieleen.

Kysyttäessä, kuinka linjaesimiehet kykenivät vaikuttamaan omalla työllään yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, suurin osa haastateltavista mainitsi informoinnin ja kommunikoinnin oman henkilökunnan kanssa. Kolme haastateltavista mainitsi konkreettisen työskentelyn yhdessä alaisensa kanssa ja oman esimerkinannon. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että yleisen positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen ja työn valvonta, joko konkreettisesti tai analysoimalla saavutettuja tuloksia, kuuluu linjaesimiesten strategiseen työrooliin.

H3: Tietysti ensimmäisenä on kommunikoida, että kaikki tietävät ne meidän tavoitteet, mitä meillä on. Se on ihan ykkösasia. Jaa sitten tietysti itse tekemällä asioita paljon ihan niin kun konkreettisesti tuolla myymälän puolella tai sitten tekemällä myöskin, miten mä sanoisin.... Analysoimalla tosi paljon ja...

HA: Haluatko vielä tarkentaa, mitä asioita kuuluu siihen konkreettiseen tekemiseen?

H3: Konkreettisesti oon tuolla myymälän puolella ihan siis toteuttamassa niitä asioita, mitä niihin tavoitteisiin kuuluu ja tietysti sanotaanko myöskin henkilöstösuunnittelu liittyy siihen tosi paljon, että mulla on oikeat ihmiset tekemässä niitä asioita ja niillä on se tarvittava tieto ja info tehdä niitä asioita, mitä meillä pitää tavoitteiden saavuttamiseksi tehdä.

Haastateltavien mukaan tulosvastuullisuus ja sen jalkauttaminen omille alaisille kuuluivat ylemmän johdon rooliodotuksiin linjaesimiehiä kohtaan. Oletukset alaiden rooliodotuksista eivät olleet selkeitä. Osa haastateltavista oletti, että heidän alaisillaan ei ollut mitään odotuksia tässä roolissa. Osa puolestaan mainitsi, että heidän alaisensa odottivat heiltä kannustusta, huolenpitoa sekä aktiivista informointia tavoitteista.

6.2.1 Linjaesimiesten rooli yrityksen perusrakenteiden johtajana

Haastateltavien mukaan linjaesimiesten rooliin kuului omien alaisten rekrytointi. Haastateltavien mukaan heillä oli tarpeen vaatiessa oikeus rekrytoida uusi henkilö. Neljä haastateltavista mainitsi, että heillä on joko ylemmältä taholta annetut ohjeistukset rekrytointimääristä tai vaihtoehtoisesti heidän tulee neuvotella ylemmän johdon kanssa rekrytointitarpeesta ennen prosessin aloittamista. Kaksi haastateltavista sanoi, että heillä on täysin vapaat kädet rekrytoinnissa.

H6: No semmonen, että tilanteen mukaan mä saan meillä palkata uuden työntekijän. Toki mun täytyy kysyä ylemmältä taholta, mun aluepäälliköltä siihen lupa. Eli en mä ihan omin päin saa mennä näitä tekemään, mutta mun täytyy se tarve tiedostaa, että milloin tarvitaan uutta tai muuta ja kyllä mä saan... Mä saan kyllä itse päättää omat työntekijäni. Että siihen sitten kun mä oon saanut luvan palkata uuden niin mun ei tarvii... Mä saan itse sen hyväksyä.

Kaikkien haastateltavien mukaan he valitsevat loppukädessä rekrytoitavan työntekijän. Osa haastateltavista kuitenkin mainitsi, että he voivat tarvittaessa käyttää rekrytointiprosessinsa tukena toisen henkilön, esimerkiksi ylemmän esimiehen tai oman työntekijänsä mielipidettä. Suurin osa haastateltavista totesi, että heillä on vapaat kädet toteuttaa rekrytointiprosessi. Kaksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että heidän organisaatiossaan on olemassa esimiehille apputyökaluja rekrytointiprosessiin. Kuitenkin ainoastaan toinen haastateltavista sanoi käyttävänsä näitä työkaluja. Kaksi haastateltavista mainitsi myös, että rekrytointiprosessin alussa työhakemusten esikarsinta hoidetaan jossain muualla. Vasta sen jälkeen linjaesimiehet saavat rajatun määrän hakijoita itselleen haastateltavaksi.

H3: Joo. Elikkä aikataulun pystyn päättämään ihan itse, milloin rekrytointiprosessit pistetään käyntiin ja mikä se aikataulu on, milloin meillä on haastattelut ja muut niin sen pystyn päättämään ihan itse. Mutta meillä on sitten, ei ulkopuolelta, mutta meidän aluetoimistolta niin ne hoitaa hakemusten vastaanottamisen ja lukemisen ja myymällä hoidetaan valmiiden henkilöiden haastattelut.

Palkkauksesta kysyttäessä kaikki haastateltavat antoivat saman vastauksen: heidän rooliinsa ei kuulu alaistensa palkan määrittäminen. Osa haastateltavista kuitenkin mainitsi hoitavansa työsopimusten kirjoittamisen ja niiden eteenpäin viemisen erilliseen palkanlaskentaan.

H5: Siinä vaiheessa tavallaan kun meille annetaan niin paljon vapaata kättä siihen rekrytointiin, kenet mä haluan sinne töihin niin sit tullaan taas siihen, et me ollaan aika iso konserni niin niin tota myyjätasolla me ei voida neuvotella palkoista, et se on meillä semmonen niin kun täysin strikti et siihen mä en pysty vaikuttaa vaikka mä haluaisin. Et siihen meille ei anneta vapaita käsiä millään tavalla, et sinne lähetetään niin kun... Mä teen sen peruspohjan, mihin mä kirjoitan niin kun työkokemuksen ja sitten mä liitän sinne kopiot aikasemmista työtodistuksista ja palkanlaskenta, mikä on tällä hetkellä Suomessa niin niin laskee sen vuosiportaan sieltä.

Palkitsemisen osalta haastateltavilla oli myös yhtenevät vastaukset. Haastatteluiden mukaan linjaesimiehen rooliin ei kuulu päättää suoranaisesti rahallisista palkitsemisista, mutta usealla haastateltavalla oli ylempää saadut

valtuudet tai mahdollisuus luvan saatuaan palkita alaisiaan pienin kannustein kuten yhteisillä ruokailuilla, elokuvalipuilla tai muilla pienillä palkinnoilla. Useat haastateltavista korostivat, että tällaisen palkitsemisen tarkoituksena oli nostattaa joko tiimihenkeä tai kannustaa alaisia parempiin tuloksiin. Haastateltavat korostivat, että ylemmältä taholta tulleet signaalit kannustivat tällaiseen omatoimiseen palkitsemiseen. Yksi haastateltavista mainitsi myös palkitsemisen kohdalla oman persoonaansa ja sen kautta palkitsemisen esimerkiksi henkinen tukeminen, kannustaminen ja kiittämällä hyvästä työstä.

H1: Kyllä pystyy. Elikkä suunnittelen aina, että mitä tehdään jos on firman juhlat, että mitä tehdään asentajien kanssa ja käyään. Käyn asentajien kanssa vähän väliä syömässä ja vien niille esim. koneita, mitä ne tarvitsee, mut välttämättä ei oo. Eli oon ostanut firmalle muutamia koneita, mitä niiltä iteltä puuttuu, mitkä auttaa niitten työssä, mutta mitä niillä ei oo. Mitä ne sitten osaa arvostaa taas. Firmaa kiinnostaa se. On vapaat kädet.

Tehokkuudesta ja sen johtamisesta kysyttäessä haastateltavien vastaukset eivät olleet täysin yhteneviä. Kaikista vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että tavoitekehykset aikatauluille tai suoritetuille tehtäville tulivat usein jostain muualta kuin linjaesimiehiltä itseltään. Tällaisiksi tahoiksi mainittiin esimerkiksi ylempi johto ja muut yrityksen sidosryhmät. Haastateltavien mukaan tehokkuuden johtamisessa linjaesimiehen rooliin kuuluu varmistaa, että muilta tahoilta asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Suurin osa haastateltavista mainitsi suunnittelun yhtenä tehokkuuden johtamisen työkaluna. Haastateltavat käyttivät esimerkiksi työvuorosuunnittelua, päivärutiineiden suunnittelua ja työtehtävien jakamista työntekijöiden kesken. Osa haastateltavista mainitsi myös, että tehokkuuden johtamisen rooliin kuuluu suunnittelun työn valvonta; sen ohjaaminen sekä työntekijöiden kouluttaminen tarvittaessa.

Osa haastateltavista mainitsi, että heidän tehokkuuden suunnittelunsa ja johtaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä eroavat toisistaan. Pitkänajan suunnittelun todettiin sisältävän esimerkiksi kouluttamisen varmistamisen ja perinteisen työvuorosuunnittelun. Neljä haastateltavista mainitsi kuitenkin, että työvuorosuunnittelu liittyy myös lyhyellä aikavälillä tehokkuuden johtamiseen esimerkiksi sairastapauksissa tai muissa yllättävissä tilanteissa, jotka vaikuttavat yrityksen normaaliin päivärytmiin. Yksi haastateltavista mainitsi, että hän käyttää tehokkuuden suunnittelussa erityistä työkalua, jonka hänen esimiehensä on kehittänyt päivittäiseen työnohjaukseen. Useat haastateltavista kuitenkin mainitsivat, että yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään tehokkuuden johtamisessa oli ohjata ja ajoittaa heidän alaistensa toimintaa organisaation sisällä.

H3: No tietysti se, että oikeat ihmiset, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Se, että käytetään oikeasti ihmisten vahvuuksia hyväks ja se, että on hyvin koulutettu henkilökunta. Silloin se työ on tehokasta.

Haastateltavat olettivat ylempään johdon odotusten heitä kohtaan yrityksen perusrakenteiden johtamisessa painottuvan tehokkuuden johtamiseen. Suurin osa haastateltavista painotti, että ylempi johto odottaa heidän kouluttavan

henkilökuntansa sekä suunnittelevan ja valvovan heidän työtään niin hyvin, että työn tulosten maksimitehokkuus saavutetaan. Oletukset alaisten rooliodotuksista vaihtelivat huomattavasti. Jotkut haastateltavista eivät osanneet nimetä minkäänlaisia odotuksia, kun taas toiset kertoivat olettavansa alaisten odottavan heiltä tukea ja apua. Kaksi haastateltavista totesi myös, että heidän odotettiin toimivan esikuvina.

6.2.2 Linjaesimiesten rooli henkilöstön ohjauksessa ja sitouttamisessa

Kun haastatelluilta tiedusteltiin heidän tavoistaan kehittää alaisiaan, ilmeni kaikista haastatteluista kehittämisen tapahtuvan tekemisen kautta päivittäisissä työtehtävissä. Haastateltavien mukaan linjaesimiesten rooliin kuuluu kehittää alaisiaan toimimaan itsenäisesti ja yrityksen toimintatapojen mukaisesti. Moni haastateltava liitti tällaiseen prosessiin alaisten informoimisen, opastamisen työtehtäviin sekä tehdyn työn valvomisen. Kehittämistoimintaa kuvattiin joko selkeäksi keskusteluksi, palaveriksi tai huomaamattomaksi arkisten päivärutiineiden sekaan piilotetuksi ohjaukseksi. Neljä haastateltavista mainitsi erillisistä kehittämisohjelmista yrityksen sisällä. Kaksi samassa organisaatiossa työskentelevää haastateltavaa kertoi tietokoneella tehtävästä koulutusohjelmasta ja he painottivat kehitysohjelman seurannan olevan heidän vastuullaan. Kaksi haastateltavista mainitsi erilliset kehityskeskustelut, joita he järjestävät alaisilleen. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen kahdenkeskeistä aikaa, ja silloin heidän on mahdollista puhua työn eri osa-alueista luottamuksellisesti. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että yleisesti päivittäin kenttätöissä toteutettavat kehitystoimet ovat heidän itsensä päätettävissä. Kehitystoimilla pyritään kehittämään alaisia heidän omissa työtehtävissään.

H2: Se on joka päiväistä, mutta se ei oo sellaista tätimäistä opastusta, että mennään sormi ojossa sanomaan, että näin ja näin vaan se on siinä ohimennen.

Haastatellut kertoivat kiinnittävänsä paljon huomiota alaistensa motivointiin. Useat haastateltavista mainitsivat, että motivointi tulee kohdistaa alaisten henkilökohtaisiin tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin, jotta se on tehokasta. Haastateltavien mukaan motivoinnissa tulee heijastua välittäminen ja arvostus. Tällaisia motivoinnin keinoja kuvattiin kiittämisellä hyvin tehdystä työstä, alaista kannustavien mielekkäiden työtehtävien osoittamisella, omalla panoksella työtehtäviin ja alaisten auttamisella.

H1: Ne arvostaa sitä, tai ainakin uskon, että ne arvostaa sitä, että auttaa heidän työssään ja sitten saatan ihan niin kuin käyä jos tiedän, että niillä on joku vaikeampi homma ite tehdä, kun moni on myöskin itsestään niin jos on vain aikaa niin saatan kää niitten kanssa tekee sen kahestaan. ...Sitä kautta sitten teen sen käytännön työn heidän kaa ja saan ehkä luottamuksen sitten asentajilta, ne tietää, että osaan tehdä ja b) ei oo vaan konttorissa. Ei tuu vaan käskyjä vaan tulee ihan käytännön apuja.

Osa haastateltavista mainitsi myös organisaation sisäiset bonusjärjestelmät tai muunlaiset palkkiot alaisten motivointikeinona. Haastateltavat uskoivat

tällaisten ulkoisten palkintojärjestelmien motivoivan alaisia jaksamaan työssä paremmin ja tavoittelemaan parempaa työn tulosta.

H5: Ei oo nyt ihan mun käsissä, mutta meidän bonusjärjestelmä on aika hyvä motivointikeino ja siitä mä aika paljon kyllä puhun, että se tuo sit palkkaan vähän extraa jos tekee niin kun hyvän tuloksen sinä päivän.

Henkilöstön sitoutumisesta kysyttäessä ainoastaan yksi haastateltavista kertoi epäilevänsä nykypäivän esimiehen vaikuttamismahdollisuuksia. Muut viisi haastateltavaa mainitsivat erilaisia tapoja sitouttaa alaisiaan. Tavat kuitenkin vaihtelivat paljon haastateltavien kesken. Kaksi haastateltavista mainitsi, että sitouttamisessa oli tärkeää osoittaa henkilökunnalle, kuinka tärkeitä he ovat yritykselle. Heidän mukaansa sitouttamistoimilla halutaan myös osoittaa työntekijöille, että esimies välittää heidän hyvinvoinnistaan. Kolme haastateltavista mainitsi rekrytoinnin sitouttamisen yhteydessä. Kahden haastateltavan mukaan esimiehellä on vastuu jo rekrytointivaiheessa valita potentiaalisia, pitkäksi aikaa sitoutuvia työntekijöitä. Yksi haastateltavista totesi, että yrityksen luomista mahdollisuuksista tulee kertoa henkilökunnalle mahdollisimman varhain, jotta henkilökunta saadaan sitoutuneeksi. Kaksi haastateltavaa totesi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavan myös firman sisäiset palkitsemisjärjestelmät ja mahdolliset työpaikkaedut. Osa haastateltavista mainitsi myös huomaamattomat sitouttamistavat. Tällaisia tapoja mainittiin esimerkiksi yleisen viestinnän sekaan sovitettut piiloviestit, joidenka tarkoituksena oli esimerkiksi lisätä työntekijöiden tietoutta yrityksestä ja kasvattaa työntekijöiden kilpailuhenkeä.

Usean haastateltavan mukaan heihin kohdistuvat rooli-odotukset henkilöstön kehittämisen ja sitouttamisen johtamisessa ovat usein ylemmältä taholta ja heidän alaisiltaan hyvin samanlaiset. Haastateltavat oletivat, että heidän tulisi toimia linkkinä organisaation ylemmän johdon ja organisaation muiden työntekijöiden välillä. Haastateltavat uskoivat, että ylemmän johdon odotukset kohdistuvat siihen, että linjaesimies löytää pitkäaikaisia työntekijöitä. Tähän kuuluu haastateltavien mukaan myös se, että he tutustuttavat työntekijät organisaation käytänteisiin ja pitävät henkilökunnan motivoituneena. Alaisten oletetut odotukset taas ovat, että linjaesimiehet pitävät heidät ajan tasalla yrityksen asioista, tukevat heitä ja kannustavat heitä työtehtävissään.

H4: No tietysti johto varmasti odottaa sitä, että pystys sitouttaamaan ja motivoimaan sitä henkilökuntaa mahdollisimman pitkäksi aikaa ja toimimaan mahdollisimman hyvin. Ja alaiset taas varmasti odottaa taas, että mä oon niin kun välikäsi tai -lenkki niin kun sinne johdon puoleen, et käytännössä pystyn niin kun heidän toiveitaan, ideoitaa, kaikki sinne taas...

6.2.3 Linjaesimiesten rooli muutoksen ja uudistumisen johtajina

Haastateltavien mukaan nykyisin organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat niin tavallisia, että niihin harvoin varaudutaan. Haastateltavien mukaan ylemmältä taholta tulleet muutuskäskyt otetaan usein vastaan sellaisinaan ja heidän tehtävänsä on laittaa muutos käytäntöön omien alaistensa keskuudessa. Useista vastauksista oli havaittavissa positiivinen suhtautuminen muutoksiin.

Lähes kaikki haastateltavista kuitenkin painottivat, että jos uusi muutuskäske aiheuttaa heissä tai heidän alaisissaan epäilyksiä tai kysymyksiä, linjaesimiesten tehtävä on pyrkiä selvittämään nämä epäselvyydet. Haastateltavien mukaan heille on tärkeää, että he pystyvät itse seisomaan muutosten takana. Yksi haastateltavista liitti tähän luottamukseen. Hän kertoi haluavansa taata alaistensa luottamuksen häntä kohtaan ja katsoi tärkeäksi, ettei hän esimiehenä vaadi turhia muutoksia, vaan että kaikille tehtäville muutoksille tulee olla selitys ja niiden avulla on tavoiteltava parempaa lopputulosta.

Haastateltavat kertoivat, että heidän tehtävänsä linjaesimiehinä on informoida omia alaisia tulevasta muutoksesta ja siihen tarvittavista toimenpiteistä. Tämän jälkeen on myös heidän vastuullaan toteuttaa muutos konkreettisesti. Haastateltavien mukaan heidän rooliinsa kuuluu myös valvoa muutoksen etenemistä.

H1: Niin jos puhutaan ihan organisaatiomuutoksista, esimerkiksi jonkun toimintamallin muuttamisesta niin sitten me käydään vain läpi asentajien kanssa et miksi näin tehään ja mihin se vaikuttaa meillä sillei et hekin ymmärtää, että minkä takia se on fiksumpaa meille. Totta kai sitten myös käydään läpi sitten jos asiat on fiksumpia meidän yritykselle niin ne on myös sitten fiksumpia sille asentajalle, että nehän vaikuttaa suoraan myös vaikka heidän työmääriin.

Haastateltavat uskoivat, että ylempi johto odottaa heidän toimivan niin kuin käsketään, uskovan muutokseen ja toteuttavan sen ylemmältä tasolta saatujen ohjeiden mukaisesti. Osa haastateltavista mainitsi myös huolellisen ja tehokkaan muutosprosessin toteutuksen.

H4: Ylempi johto varmasti haluaa, että mä esimiehenä seison sen päätöksen tai niiden muutosten takana ja toimin annettujen ohjeiden mukaisesti.

Viisi haastateltavista kertoi olettavansa alaistensa odottavan esimiehen ottavan vastuun muutoksesta, sen toteutuksesta ja kaikesta, mitä muutosprosessiin liittyy. Yksi haastateltavista mainitsi, että hän olettaa alaistensa odottavan, että he voivat luottaa muutoksen tarpeellisuuteen, mikäli hän esimiehenä lähtee viemään tätä eteenpäin.

6.3 Linjaesimiesten kokemat rooliristiirit

Haastateltavista ainoastaan kaksi sanoi suoraan kokevansa esimiestyössä rooliristiiriitoja. Neljä muuta haastateltavaa sanoivat kierrellen, että kokevat satunnaisesti tai joissain tilanteissa ristiriitaisia rooliodotuksia. Kaikille haastateltaville yhteistä oli, että ne rooliristiiriitatilanteet, joita he ovat esimiesurallaan kokeneet, olivat satunnaisia tilanteita. Ainoastaan juuri esimiestyön aloittanut haastateltava kertoi kokevansa rooliristiiriitoja päivittäin. Hänen kokemansa ristiriidat olivat ristiriitoja hänen vapaa-ajan roolinsa ja työroolinsa välillä. Useat haastateltavat kuitenkin hyväksyivät

rooliristiriitatilanteiden olevan osa heidän työtään, eivätkä he usein tunteneet tilanteiden vaivaavan heitä enää niiden käsittelyn jälkeen.

H2: En mä tiedä onko oikeestaan välttämättä... Niin kuin mä sanoin, että tää on vähän semmonen... Tietysti kun on pitkään tehnyt samaa työtä niin siihen tulee tietty... Niin kuin mä sanoin rutiinit tulee tietynlaiset, tapa toimia tulee tietysti tietynlainen. Ristiriitoja, no joo, kyllähän niitä joskus tulee. Sehän olis liian helppoo, jos kaikki menis niin kun Strömsöössä niin sanotusti. Eihän semmosta oo olemassakaan. Aina tulee välillä jotain.

Rooliristiriitatilanteiksi koetut tilanteet vaihtelivat haastateltavien kesken huomattavasti. Osa haastateltavista oli kokenut kahden roolin keskinäistä ristiriitaa, osa oli joutunut tilanteisiin, jossa ylemmän johdon rooliodotukset olivat keskenään ristiriidassa. Yksi haastateltavista mainitsi ristiriitatilanteet myös sidosryhmien kanssa. Haastateltavien mukaan yleisin rooliristiriitatilanne aiheutui kuitenkin silloin, kun roolijoukolla oli eroavat rooliodotukset yhden roolin sisällä. Haastatteluissa ilmeni myös, että osa haastateltavista koki henkilökohtaisia rooliristiriitatilanteita omassa työroolissaan. Nämä rooliristiriitatilanteet liittyivät joko työn sisällä koettuihin henkilökohtaisiin rooliristiriitatilanteisiin tai työroolin ja vapaa-ajan roolin välisiin ristiriitatilanteisiin.

6.3.1 Kahden roolin väliset ristiriitatilanteet

Kolme haastateltavista kertoi joutuneensa kahden roolin väliseen ristiriitatilanteeseen. Heidän mukaansa strateginen henkilöstövoimavarojen johtajan ja tehokkuuden johtamisen roolit olivat usein ristiriidassa henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolin kanssa. Haastateltavien mukaan strategiset ja tehokasta toimintaa koskevat rooliodotukset tulivat erityisesti ylemmältä johdolta. Henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen rooliodotukset tulivat usein niin alaisilta kuin ylemmältä johdolta, mutta nämä odotukset olivat ristiriidassa operatiivisten odotusten kanssa. Haastateltavat kertoivat tämän tarkoittavan käytännössä sitä, että organisaation tarkoituksena on tehdä tulosta kehittämällä työntekijöitä entistä taitavammiksi, toimia tehokkaammin ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä. Toimenpiteet kuitenkin tulee toteuttaa pienin kustannuksin, aikaa säästäen ja nopeasti. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa ristiriidan, sillä usein työntekijöiden koulutus vaatii aikaa. Ajan-käsite mainittiin myös, kun puhuttiin tehokkaasta toimimisesta. Useat haastateltavat mainitsivat, että ylemmältä taholta annetut tuntibudjetti- ja tehtävätavoitteet olivat keskenään ristiriidassa heidän alaiensa odotusten kanssa. Haastateltavien mukaan, alaiset odottivat saavansa tarvittavan ajan ja tuen työskentelynsä, jotta pysyivät motivoituneena ja tehokkaina.

H3: No voisin sanoa, että se kun meillä kumminkin noi strategiset tavoitteet on kumminkin yleensä ne on ylemmän johdon asettamia. Ja sitten tavallaan se, että henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen niin sitä ei välttämättä tehdä aina. ...Se, että sä tarviit sitä aika, että se henkilökunta kehittyä ja saat sen sitoutettua ja sitten yleensä se aika on rajallinen, mikä on niin kun annettu meille niin kun strategisessa suunnittelussa ja muissa.

6.3.2 Ylemmän johdon ristiriitaiset rooli-odotukset

Kaksi haastateltavista mainitsi, että rooliristiriitainen konfliktitilanne saattaa aiheutua myös silloin, kun ylemmältä johdolta tulleet käskyt olivat toistensa kanssa ristiriidassa. Tämä johti haastateltavien mukaan siihen, että heidän oli vaikea erottaa, mitä heiltä odotetaan. Haastateltavien mukaan he pyrkivät usein toteuttamaan kaikki heille osoitetut toiveet. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa turhautumista, sillä ylemmän esimiehen odotukset saattavat olla niin ristiriitaisia, että käskyjen toteuttaminen on mahdotonta. Osa haastateltavista mainitsi, että ylempi johto ei usein ymmärrä, mitä työtehtävien toteuttaminen todellisuudessa vaatii. Tämä oletettiin olevan syy ristiriitaisille käskyille.

H6: Niin niin tota totta kait se aina niin kun latistaa tunnelmaa kun sanotaan, että pitääkö töissä hauskaa ja tehkää paljon ja olkaa innovatiivisia, mut muistakaa kans myydä ja sitten muistakaa pitää tauot.

6.3.3 Ristiriitatilanteet eri sidosryhmien kanssa

Yksi haastateltavista mainitsi, että ristiriitatilanne on syntynyt silloin, kun yrityksen sidosryhmän, esimerkiksi asiakkaan tai organisaation toisen, erillisen toimijajoukon rooli-odotukset ovat ristiriidassa esimiehen oman roolijoukon odotusten kanssa. Tällaiset ristiriitatilanteet syntyvät haastateltavan mukaan usein silloin, kun kaksi erillistä toimijaa pyrkii ajamaan omia etujaan ja esimies toimii heidän välissään puolustaen kummankin osa-puolen etuja mahdollisimman tasapuolisesti. Haastateltavan mukaan hänellä on viime kädessä vastuu kummankin osapuolen eduista, mikä aiheuttaa hänelle rooliristiriidan.

H1: Ei asentaja sitten jos siellä, jos siellä on vaikka liian vähän niitä tunteja niin asentaja ei syytä myyjää vaan se syyttää minua.

6.3.4 Roolin sisäisten odotusten välinen ristiriita

Neljä kuudesta haastateltavasta mainitsi yhden roolin sisäisten odotusten eroavaisuuden aiheuttavan rooliristiriitatilanteita. Useimmiten esiin nostettiin se, että ylemmän johdon rooli-odotukset eivät täsmää alaisten odotuksiin. Kun puhe oli tehokkuudesta, yksi haastateltavista mainitsi esimerkiksi, että häneen ja hänen alaisiinsa kohdistuvat ylemmän johdon rooli-odotukset ovat usein ristiriidassa sen kanssa, mitä henkilökunta pystyy ja ehtii todellisuudessa tekemään. Haastateltavan mukaan ylemmän johdon odotukset perustuvat erilaisiin toiminta- ja numeroanalyysiin kun taas alaisten odotukset käytännön toimintaan. Nämä eivät usein kohtaa haastateltavan mukaan.

H4: Ne odotukset, mitä on siitä toisen toiminnasta, työstä niin ne ei sitä ajatusta niin kun kohtaa tai odotukset ei kohtaa sen toiminnan kanssa.

6.3.5 Linjaesimiehen henkilökohtainen rooliristiriita

Kaksi haastateltavista mainitsi tilanteet, joissa heidän roolinsa työpaikalla olivat aiheuttaneet rooliristiriitatilanteen vapaa-ajalla. Tällainen rooliristiriitatilanne liittyi kummankin esimiestyön alkutaipaleelle. Toinen haastateltavista kertoi, että hän oli juuri aloittanut esimiehenä ja hänestä tuntui, ettei voinut unohtaa työrooliaan edes vapaa-ajallaan. Haastateltava kertoi hoitaneensa paljon työasioita vielä vapaa-ajallaankin. Toinen haastateltavista kertoi, että esimiesuransa alkutaipaleella hän oli ottanut hoitaakseen liian paljon asioita, koska luuli, että se oli sitä mitä häneltä odotettiin. Tämä oli johtanut uupumukseen. Kaksi haastateltavista puolestaan painotti, että he pystyvät pitämään työnsä ja vapaa-aikansa erillään, eivätkä ne heidän mukaansa vaikuta toisiinsa mitenkään.

Kaksi haastateltavista kertoi myös tilanteista, joissa heidän rooliaan esimiehenä on kyseenalaistettu organisaation sisällä. Haastateltavien mukaan tällainen ilmeni usein eriarvoisena kohteluna verrattuna muihin samantasoisin esimiehiin. Tilanteet ovat aiheuttaneet haastatelluissa henkilökohtaisen roolikonfliktin. Haastateltavien mukaan roolikonflikti johtui siitä, että he eivät ymmärtäneet kyseisissä tilanteissa, miksi heitä kohdeltiin eri tavalla kuin muita samassa asemassa olevia henkilöitä. Tällöin he alkoivat kyseenalaistaa omaa esimiesasemaansa ja heihin kohdistuneita rooliodotuksia.

6.4 Linjaesimiesten selviytymiskeinot rooliristiriidoista

Haastatteluissa selvisi, että rooliristiriitatilanteissa linjaesimiesten tulee selviytyä kahdesta ristiriidan tasosta. Ensimmäinen taso liittyy siihen, kuinka esimies ratkaisee ristiriitaisen tilanteen hänen roolijoukkonsa keskuudessa. Toinen taso liittyy siihen, kuinka esimies itse selviää rooliristiriitojen mahdollisesti aiheuttamista henkilökohtaisista paineista.

6.4.1 Selviytymiskeinot roolijoukon odotusten ristitulessa

Haastateltavista viisi mainitsi, että ratkaisua rooliristiriitatilanteeseen pyritään usein hakemaan keskustelun avulla. Esimies pyrkii saavuttamaan kumpaakin osapuolta tyydyttävän ratkaisun neuvottelemalla. Osa haastateltavista mainitsi myös, että he halusivat ansaita roolijoukkonsa kummankin osapuolen luottamuksen pyrkimällä mahdollisimman hyvään ja reiluun ratkaisuun. Useimman haastateltavan lausunnoista oli kuitenkin havaittavissa, että he usein tunsivat empatiaa enemmän omia alaisiaan kuin esimiehiään kohtaan. Yksi haastateltavista totesi, laittavansa aina alaiensa odotukset ylempään tahon odotusten edelle. Monien linjaesimiesten haastatteluissa ylempi johto esiintyikin jonain kaukaisena, käskyttävänä tahona. Omat alaisensa haastateltavat kokivat läheisinä ja he katsoivat heidän hyvinvointinsa olevan omalla vastuullaan. Haastateltavat kuvailivat myös alaiensa odotuksia enemmän toiveina kuin käskyinä. Yksi haastateltavista mainitsi esimerkiksi,

että häntä ei haitannut, vaikka ylemmältä johdolta tulikin välillä epä johdonmukaisia käskyjä, mutta jos ne vaikuttivat hänen alaistensa hyvinvointiin, se harmitti. Moni haastateltavista mainitsikin, että alaisten luottamus on heille erityisen tärkeää.

H3: Siinä vaiheessa neuvotellaan. Siinä vaiheessa oikeesti neuvotellaan ja mulle totaa kumminkin aina on tärkeintä se, mitä multa mun alaiset odottaa kun se mitä multa odotetaan ylhäältä päin. Että, se ei tavallaan niin kun... Mä pidän ennemmin tyytyväisenä mun oman myymälän henkilökunnan kun sen joka on tuolla ylhäällä. Sanotaan näin, että on tiettyjä asioita, joista en suostu tinkimään.

Selviytymiskeinona haastateltavat mainitsivat myös, avoimuuden roolijoukon jäsenten välillä. Haastateltavat kertoivat, että avoimessa työympäristössä rooliristiriitatilanteet olivat harvinaisempia. Rooliristiriitaa aiheuttavilta tilanteilta usein vältyttiin juuri sen takia kun kaikille osapuolille oli selvillä syy-seuraus -suhteet ja heillä oli mahdollisuus saada kaikki haluamansa informaatio. Osassa haastattelussa mainittiin myös ennaltaehkäisy yhtenä selviytymiskeinona. Haastateltavat sanoivat, että he pyrkivät suunnittelemaan etukäteen kaikki toiminnot ja käskyt niin hyvin, että ristiriitaisia rooliodotuksia ei päässyt syntymään.

6.4.2 Linjaesimiesten henkilökohtaiset selviytymiskeinot roolipaineissa

Haastatteluiden perusteella ei linjaesimiehiltä löytynyt yhtä tiettyä selviytymiskeinoja, vaan lähes jokaisella haastateltavalla oli oma tapansa selvitä työroolinsa aiheuttamista paineista. Kaksi haastateltavista totesi heitä auttavan keskustelu jonkun työorganisaation ulkopuolisen henkilön kanssa. Tällainen henkilö saattoi olla esimerkiksi ystävä, perheenjäsen tai kollega, joka pystyi samaistumaan tilanteeseen eikä liittynyt rooliristiriidan aiheuttavaan tilanteeseen. Kolme haastateltavista mainitsi selviytymiskeinonaan työtehtävien delegoinnin alaisille. He sanoivat, että tällä tavalla he kykenivät keventämään omaa työtaakkaansa. Delegoiminen auttoi heidän mukaansa myös kehittämään ja motivoimaan alaisia ja laajentamaan mahdollisesti heidän tuntemustaan linjaesimiesten työstä. Haastateltavien mukaan delegoinninvalla saatettiin myös vähentää rooliristiriitoja aiheuttavien tilanteiden syntymistä.

Yksi haastateltavista kertoi, että vuorotteluvapaa oli auttanut häntä selviämään rooliristiriitatilanteesta. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että ennaltaehkäisevä selviytymiskeino voi olla sana: ei. Hänen mukaansa linjaesimiehenkään ei tarvitse suostua ihan kaikkeen, mitä häneltä pyydetään. Kieltäytyminen on sallittua, jos tuntee, että omat roolipaineet ovat liian suuret.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia linjaesimiesten työrooleja ja heidän työssään kohtaamia rooliristiriitatilanteita. Työrooleja tutkittaessa hyödynnettiin Dave Ulrichin henkilöstöjohtajille kehittämää neljän roolin teorian mallia. Teemahaastatteluiden avulla oli selvittää voidaanko Ulrichin roolimallia soveltaa linjaesimiesten työrooleihin. Linjaesimiesten kokemia rooliristiriitoja tutkittiin myös saman teemahaastattelun aikana. Pääteorioina toimivat Ulrichin (1997) sekä Kahn et al.:n (1964) rooliristiriitateoriat ja niistä muodostuneet teemat.

Tämä luku on yhteenveto tutkimuksen tuloksista teoreettisen viitekehyksen valossa. Luvussa pohditaan myös saatujen tulosten hyödynnettävyyttä mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että linjaesimiehillä on suhteellisen selkeä kuva omasta roolistaan ja vastuualueistaan organisaatiossa. Tulokset vaihtelivat hieman teemojen sisällä, mutta tulosten perusteella voidaan luoda yleinen kuva linjaesimiesten rooleista. Tutkimuksessa voitiin kuitenkin havaita, että linjaesimiehillä ei ole selkeää kuvaa heidän roolijoukkonsa heihin kohdistuvista odotuksista. Linjaesimiehille tuntui olevan haastavaa kuvailla, mitä heidän alaisensa odottavat heiltä linjaesimiehen roolissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että linjaesimiesten työrooleista löytyvät samat teemat kuin Dave Ulrichin (1997, 46) henkilöstöjohtajien neljän roolin teorian mallissa. Tulosten mukaan linjaesimiesten vastuulla on niin strateginen johtaminen, perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön johtaminen kuin johtaminen muutostilanteissa. Kuten teorian pohjalta voi jo olettaa, linjaesimiehet eivät kuitenkaan toimi samalla organisaatiotasolla kuin henkilöstöjohtajat, eikä heidän roolejaan tällöin voi täysin rinnastaa keskenään.

Linjaesimiehet ovat usein ensimmäisen esimiestason johtajia, mikä tarkoittaa, että he toimivat lähellä työntekijärajapintaa. Tämä näkyy myös

tutkimuksen tuloksissa. Linjaesimiesten rooleissa korostuu lyhyen tähtäimen operatiivinen johtaminen, johon kuuluu yrityksen perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus sekä sitouttaminen. Tulosten mukaan linjaesimiehet eivät koe pitkän tähtäimen strategisen johtamisen ja muutoksen sekä uudistumisen johtamisen kuuluvan yhtä paljon heidän rooleihinsa.

Tutkimuksen mukaan *lyhyen tähtäimen suunnittelu* korostuu myös usein kaikissa linjaesimiesten rooleissa. Pidemmän tähtäimen suunnittelu näkyy linjaesimiesten työssä ainoastaan lakisääteisen työvuorosuunnittelun osalta. Tutkimuksessa selvisi, että osalle haastateltavista kuukausipalaverit ovat myös yksi tapa toimia pitkällä tähtäimellä. Linjaesimiehille on kuitenkin tyypillistä, että heidän toimintansa perustuu usein päivätason suunniteluun. Tutkimuksen mukaan linjaesimiehet eivät suoranaisesti varaudu muutoksiin tai uusiin käskyihin. He toimivat usein jatkuvasti muuttuvien tilanteiden mukaan ja ohjaavat alaisiaan työpaikan arjessa. Tämä näkyi myös työvuorosuunnittelun osalta. Tutkimuksessa selvisi, että linjaesimiehet saattavat tehdä työvuorosuunnitelmiin päiväkohtaisia muutoksia, jos tarve niin vaati. Linjaesimiehet näkevät kuukausipalaverit pikemminkin suuntaa-antavia ja yhteishengen luomiseen tarkoitettuina tilaisuuksina, kuin pitkän tähtäimen suunnittelun työkaluina. Linjaesimiesten roolin kuuluu olla jatkuvasti valppaana, aistia tilanteiden kulkua ja reagoida näihin tilanteisiin tarvittaessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että linjaesimiehen rooli organisaatiossa on yleisesti enemmän *toiminnallinen* kuin hallinnollinen. Heidän tehtävänä on toteuttaa ja valvoa organisaation ylemmältä taholta tulleita käskyjä ja tavoitteita. Linjaesimiehen toiminta on usein hyvin vapaata ja innovatiivista omien alaistensa kanssa. Linjaesimiehet tiedostavat kuitenkin jatkuvasti, että heidän työtään rajaavat ylemmältä taholta annetut toimintakehykset. Toiminnallista roolia kuvastaa myös se, että linjaesimiehet toimivat usein yhdessä alaistensa kanssa. Tutkimuksessa selvisikin, että usealle linjaesimiehelle tämän olevankin todella tärkeää. Työskentelemällä yhdessä alaistensa kanssa he pystyvät samalla ohjeistamaan, kouluttamaan ja valvomaan alaisiaan. Tutkimuksen mukaan linjaesimiehet haluavat viestittää tällaisella toiminnalla olevansa roolijoukkonsa luottamuksen arvoisia.

Tutkimuksen perusteella *luottamus* on tärkeä tekijä linjaesimiesten työssä kun he toimivat linkkinä organisaation ylemmän johtotason ja heidän alaistensa välillä. Linjaesimiehillä on suuri vastuu välittää kummastakin osapuolesta luotettavaa kuvaa. Heidän roolinsa on esittää ylhäältä tulleet käskyt niin, että alaiset uskovat toimintansa tarpeellisuuteen ja ovat motivoituneita tekemään parhaansa tavoitteiden eteen. Luottamuksen osoitukseen kuuluu myös esimiesten käskyjen kyseenalaistus ja linjaesimiesten omat arvot. Jos roolijoukon käskyt tai odotukset herättävät linjaesimieheissä tai hänen roolijoukkonsa jäsenissä kysymyksiä, linjaesimiehet kokevat, että heidän vastuullaan on selvittää mahdolliset ongelmat. Tutkimuksessa selvisi, että linjaesimiesten rooliin kuuluu myös suunnitella, johtaa ja tarvittaessa kehittää alaistensa työntekoa niin, että ylemmältä taholta asetetut tavoitteet saavutetaan. Linjaesimiehet kokevat, että heidän kuuluu raportoida alaistensa toiminnasta ylemmälle johdolle, jotta ylemmällä johdolla on ajankohtaista ja luotettavaa

tietoa alaisistaan. Tällöin organisaation ylemmän tason luottamuksen niin yrityksen henkilökuntaa kuin linjaesimiesten ammattitaitoa kohtaan oletetaan kasvavan ja vahvistuvan. Tutkimuksen mukaan yleinen luottamuksen ilmapiiri auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja välttämään ylimääräiset konfliktitilanteet.

Tulosten mukaan rooliristiriitatilanteita esiintyy jokaisen linjaesimiehen työssä, mutta niiden muoto vaihtelee suuresti. Roolikonfliktit ovat yleisesti satunnaisia tilanteita, jotka pyritään selvittämään mahdollisimman nopeasti. Tulosten perusteella ei voidakaan nimetä yhtä tiettyä rooliristiriitatilanteen muotoa vaan ainoastaan todeta roolikonfliktien olevan täysin tilanneriippuvaisia. Tutkimustuloksista havaitut linjaesimiesten kokemat rooliristiriitatilanteet on taulukoitu (TAULUKKO 2) erikseen jokaisen haastateltavan osalta. Taulukon avulla voidaan havainnoida tarkemmin tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksessa selvisi, että linjaesimiesten kokemat roolikonfliktitilanteet syntyvät usein silloin, kun heidän roolijoukkonsa rooliodotukset ovat keskenään ristiriidassa. Tällöin linjaesimies joutuu kahden erilaisen rooliodotuksen väliin, jonka jälkeen hänen vastuullaan on ratkaista rooliristiriitatilanne. Tutkimustuloksista löydettiin viisi erilaista rooliristiriidan muotoa: *kahden roolin välinen ristiriita, ylemmän johdon ristiriitaiset rooliodotukset, ristiriitatilanne eri sidosryhmien kanssa, yhden roolin sisäisten odotusten välinen ristiriita ja linjaesimiesten kokemat henkilökohtaiset roolikonfliktit*. Kahden roolin välinen ristiriitatilanne muodostuu kun kahden eri roolin väliset rooliodotukset eroavat toisistaan. Yleinen kahden roolijoukon välinen ristiriitatilanne syntyy tulosten mukaan linjaesimiehen joutuessa tilanteeseen, jossa hänen roolinsa henkilöstön ohjaajana ja sitouttajana on ristiriidassa linjaesimiehen strategisten henkilöstövoimavarojen tai yrityksen perusrakenteiden johtajana. Tämän perusteella voidaan sanoa, että linjaesimies joutuu usein kamppailemaan alaisten johtajan ja asioiden johtajan roolin kanssa.

Toinen rooliristiriitaa aiheuttava tilanne syntyy tulosten mukaan kun ylemmän johdon viestimät rooliodotukset ovat keskenään ristiriitaisia. Tällainen rooliristiriitatilanne muodostuu usein kun ylemmän johdon välittämä viesti tai käskyt ovat epäselviä tai epäjohdonmukaisia. Tutkimuksessa esiintyi myös eri sidosryhmien välisiä rooliristiriitatilanteita. Tulosten mukaan tällainen tilanne aiheutuu linjaesimiehen toimiessa omassa roolissaan organisaation edustajana, mutta joutuessa samalla vastaamaan myös organisaation muiden sidosryhmien rooliodotuksiin. Tällaisiksi sidosryhmiksi tutkimushenkilöt mainitsivat esimerkiksi asiakkaat, joiden odotukset vastaavat heidän omia etujaan. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan tällaisessa tilanteessa linjaesimiehen tulee toimia monitahoisena sovittelijana, sillä hänen vastuullaan on niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset rooliodotukset.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että yhden roolin sisäinen rooliristiriita on yleisin linjaesimiesten kokemista rooliristiriitatilanteen muodoista. Tällainen tilanne syntyy, kun linjaesimies joutuu yhden roolin sisällä roolijoukon toisistaan eroavien rooliodotusten keskelle. Usein tällaisessa tilanteessa

organisaation ylimmän johdon odotukset eroavat linjaesimiesten alaisten odotuksista.

Tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että osa linjaesimiehistä kokee joutuvansa työssään henkilökohtaisiin rooliristiriitatilanteisiin. Tuloksista selvisi kaksi erilaista henkilökohtaista rooliristiriitatilannetta. Ensimmäinen tilanteista syntyy linjaesimiehen kokiessa joutuvansa eriarvoiseen asemaan omassa roolissaan verrattuna muihin samaa roolia toteuttaviin henkilöihin. Toinen tilanteista aiheutuu, jos linjaesimies tuntee, että häneen kohdistuneet rooliodotukset ovat ristiriidassa hänen omien henkisten voimavarojen kanssa niin voimakkaasti, että tilanne vaikuttaa hänen rooliinsa työajan ulkopuolella. Tutkimustulosten perusteella tulee kuitenkin huomioida, että tällaista henkilökohtaista rooliristiriitatilannetta eivät kokeneet kaikki linjaesimiehet. Osa tutkimukseen osallistuneista linjaesimiehistä oli vahvasti sitä mieltä, että rooliristiriitatilanteet eivät olleet millään tavalla henkilökohtaisia. Heidän mielestään rooliristiriitatilanteet ovat täysin työsidonnaisia, eivätkä ne vaikuttaneet linjaesimiehiin henkilökohtaisesti.

TAULUKKO 2 Linjaesimiesten kokemat rooliristiriidat

	Kahden roolin välinen ristiriita	Ylemmän johdon ristiriitaiset rooliodotukset	Sidosryhmien ristiriitaiset rooliodotukset	Yhden roolin sisäisten odotusten välinen ristiriita	Henkilökohtainen roolikonflikti
H1			Asiakkaan etu / myyjän etu vs. Organisaation etu	Johto odottaa parempaa työn laatua, mitä alaiset tekevät saaduilla resursseilla	
H2	Strategia vs. Motivointi			Esimiehen odotus siitä, kuinka paljon keskitytään myyntiin vs. mitä kassalla kerkeää	Liikakuormitus rooliodotusten toteuttamisessa Oman aseman ristiriita
H3	Strategia vs. Sitouttaminen			Ylemmällä johdolla toiminnasta eri odotukset kuin alaisilla (lukuanalyysit vs. käytäntö)	

(jatkuu)

TAULUKKO 2 Linjaesimiesten kokemat rooliristiriidat (jatkuu)

H4				Ylemmän johdon odotukset toiminnan tehokkuudesta eivät kohtaa käytännön toiminnan kanssa Muutosvastarinta	
H5	Tehokkuus vs. Hyvinvointi ja motivointi	Ylempi johto viestii rentoudesta ja hyvinvoinnista, mutta tavoitteiden saralla mahdottomuus		Ylemmältä odotetaan kovaa työtä, mutta alaisten mielestä rento työilmapiiri kärsii	Oman aseman ristiriita: eriarvoisuuden tunne
H6		Ylemmän johdon määrittämät aikataulut		Strategiset tavoitteet ristiriidassa työntekijöiden voimavaroihin	Työstä ei pääse eroon edes kotona

Tutkimuksessa havaittiin, että usein roolijoukkojen väliset rooliristiriitatilanteet tuntuvat linjaesimiehistä epämiellyttäviltä ja jopa raskailta tilanteen syntyessä. Tutkimustulosten mukaan useat linjaesimiehet kuitenkin kokevat roolijoukon välisten rooliristiriitatilanteiden selvittämisen kuuluvan heidän esimiestyöhönsä, eivätkä koe tilanteita yleisesti liian raskaiksi, sillä tilanteisiin pyritään löytämään aina ratkaisu. Linjaesimiehillä onkin monia eri tapoja ratkaista ja selviytyä näistä tilanteista. Tutkimustulosten mukaan linjaesimiehet pyrkivät selvittämään tilanteen mahdollisimman nopeasti kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että selviytymiskeinot riippuivat erityisesti siitä, oliko tilanne linjaesimiehen roolijoukkoon vai häneen itseensä vaikuttava rooliristiriitatilanne.

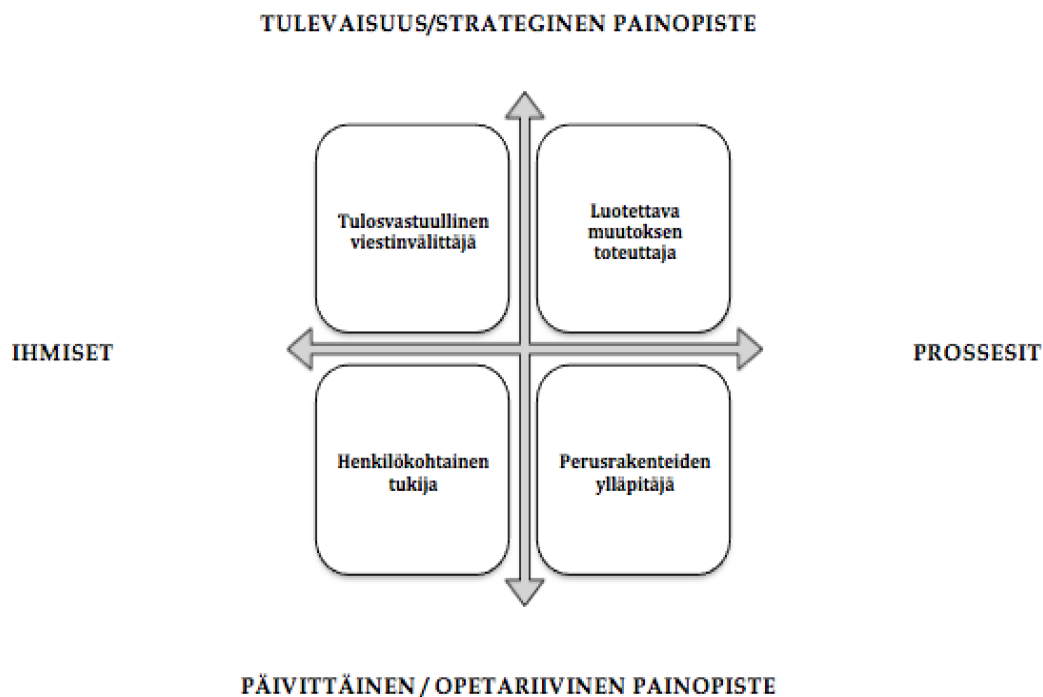
Tutkimuksen tulosten perusteella linjaesimiehet pyrkivät selviämään roolijoukkoihin vaikuttavista rooliristiriitatilanteista usein neuvottelemalla. Tämän avulla linjaesimiehet pyrkivät saavuttamaan tasapuolisen ja kumpaakin roolijoukkoa hyödyttävän ratkaisun. Rooliristiriitatilanteita ratkaistaessa linjaesimiehille on tärkeää myös säilyttää kaikkien osapuolten välinen luottamus. Tutkimustulosten mukaan luottamus saavutetaan avoimuudella ja rehellisyydellä, mihin linjaesimiehet pyrkivät toimiessaan roolissa. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että linjaesimiehet tunsivat empatiaa useasti alaisiaan kohtaan enemmän kuin muita sidosryhmiä. Tämä näkyy linjaesimiesten yleisenä huolena alaisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä työpaikalla. Ylempi johto ja muut sidosryhmät nähdään tutkimustulosten

perusteella enemmän neutraaleina osapuolina, joidenka odotukset linjaesimiesten tulee toteuttaa.

Tutkimuksen mukaan rooliristiriitatilanne, jotka kohdistuvat henkilökohtaisesti linjaesimiehiin, vaikuttavat heihin voimakkaammin. Henkilökohtaisen roolikonfliktin vaikutukset ovat kuitenkin riippuvaisia kokijasta itsestään. Tutkimustulosten mukaan roolikonfliktit voivat vaikuttaa linjaesimieheen esimerkiksi henkisenä turhautumisena tai oman ammattiosaamisen kyseenalaistamisena. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilökohtaisen roolikonfliktin vaikutukset voivat olla myös fyysisiä, kuten väsymys tai jopa loppuun palaminen. Tutkimuksessa ei löytynyt mitään tiettyä selviytymiskeinoa henkilökohtaisesta rooliristiriitatilanteesta. Selviytymistapa onkin usein rinnastettavissa linjaesimiehen kokemaan rooliristiriitatilanteen vaikutukseen. Tutkimustulosten mukaan osa linjaesimiehistä selviää konfliktitilanteesta esimerkiksi delegoimalla ylimääräisiä töitä omille alaisilleen tai keskustelemalla omista tunteistaan ulkopuolisen tahon kanssa. Toiset saattavat tarvita tilanteen laukaisemiseen kuitenkin lomaa tai ulkopuolista apua.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Ulrichin (1997, 46) henkilöstöjohtajien neljän roolin teoriamalli on sovellettavissa linjaesimiesten työroolien kuvailuun. Tutkimustulokset osoittavat, että linjaesimiesten rooleihin kuuluu strateginen johtaminen, perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön johtaminen ja muutoksen johtaminen. Ulrichin mallia ei kuitenkaan voida käyttää täysin sellaisenaan, sillä linjaesimiehet toteuttavat näitä neljää roolia eri organisaatiotasolla kuin henkilöstöjohtajat. Tutkimuksen perusteella voidaankin muodostaa linjaesimiehille oma neljän roolin malli, joka kuvaa linjaesimiesten rooleja selkeämmin. Tässä tutkimuksessa luodussa mallissa (KUVA 2) linjaesimiesten roolit on jaoteltu Ulrichin (1997, 46) mallin teemojen mukaan myös neljään eri sarakkeeseen riippuen painottaako rooli johtamista pitkällä vai lyhyellä aikavälillä ja ihmisten vai prosessien johtamista. Linjaesimiesten roolit on kuitenkin tässä mallissa nimetty uudelleen: *tulosoastuulliseksi viestinvälittäjäksi, luotettavaksi muutoksen toteuttajaksi, henkilökohtaiseksi tukijaksi ja perusrakenteiden ylläpitäjäksi*. Nämä uudet roolinimikkeet pyrkivät kuvaamaan linjaesimiesten rooleja selkeämmin tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella.



KUVIO 2 Linjaesimiesten neljän roolin malli

Tutkimustulosten perusteella linjaesimiehen roolia strategisten henkilöstövoimavarojen johtajana voidaan kuvata tulosvastuullisena viestinvälittäjänä. Tässä roolissa linjaesimiehen vastuulle kuuluu informoida omia alaisiaan ylemmältä taholta tulleista strategisista tavoitteista. Linjaesimiehen tulee myös ohjata ja valvoa tuloksellista toimintaa, jotta nämä strategiset tavoitteet saavutetaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen perusrakenteiden johtajan roolia voidaan linjaesimiehen osalta kuvata perusrakenteiden ylläpitäjänä. Tässä roolissa linjaesimiehen vastuulla on rekrytoida ja palkita omia alaisia ylemmän johdon asettamien toimintakehysten sisällä. Työntekijöiden palkkaan liittyvä hallinnointi ei kuitenkaan kuulu tähän linjaesimiehen rooliin. Tutkimuksen mukaan palkkaus on usein ulkoistettu organisaatioissa. Perusrakenteiden ylläpitäjänä linjaesimiehen rooliin kuuluu myös päivittäin ohjata ja aikatauluttaa alaistensa toimintaa tuloksellisesti ja tehokkaasti kohti organisaation tavoitteita. Näiden toimien tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa organisaation perusrakennetta.

Tutkimustulosten mukaan linjaesimiestä voidaan kuvata henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen roolissa henkilökohtaisena tukijana. Tällöin linjaesimiehen rooliin kuuluu kehittää ja motivoida alaisiaan päivittäin. Tämä tapahtuu usein alaisten kanssa yhdessä työskennellen ja keskustellen, jolloin linjaesimiehellä on mahdollisuus kartoittaa alaistensa henkilökohtaisia tarpeita ja toiveita. Henkilökohtaisen tukijan roolissa linjaesimiehellä on mahdollisuus myös vaikuttaa alaistensa sitoutumiseen. Tässä roolissa linjaesimiehen tehtäviin

kuuluu myös toimia linkkinä organisaation henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä. Tutkimuksen mukaan linjaesimiehen tulee välittää organisaation ylemmälle taholle viestiä organisaation alaisten tärkeydestä yrityksen toiminnalle. Organisaation alemmalta tasolta välitetty viesti organisaation ylemmille tahoille kuvaa taas alaisten tarpeita ja toiveita heidän hyvinvointinsa, motivaationsa ja sitoutumisensa ylläpitämiseksi. Tutkimuksessa selvisi myös, että linjaesimies voi tilanteen vaatiessa omalla toiminnallaan ja persoonallaan paikata tarvittaessa ylemmän johdon virheitä, jos alaiset tuntevat, etteivät saa organisaation ylemmältä tasolta tarpeeksi tukea ja arvostusta. Tutkimustulosten mukaan linjaesimiehen vastuulla onkin loppupeleissä varmistaa, että hänen alaiset viihtyvät töissä ja tuntevat itsensä arvostetuksi.

Tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella linjaesimiesten roolia muutoksen ja uudistumisen johtamisessa voidaan kuvata luotettavaksi muutoksen toteuttajaksi. Linjaesimiehen tehtävänä on tällöin välittää organisaation ylemmältä taholta tulleet muutuskäskyt omille alaisilleen ja laittaa ne käytäntöön heidän keskuudessaan. Tutkimuksen mukaan onnistunut muutos vaatii luottamusta jokaiselta organisaation osapuolelta. Organisaation ylemmän johdon on luotettava työntekijöiden ammattitaitoon ja työhön. Organisaation työntekijöiden tulee taas luottaa muutostoimien tarpeellisuuteen heidän näkökulmastaan. Linjaesimiehen tehtävänä onkin luoda tämä luottamuksen ilmapiiri kaikkien organisaation tahojen kesken ja ottavan vastuun muutoksen lopullisesta toteuttamisesta niin, että se ajaa koko organisaation etua.

Tutkimuksessa saatiin selville, että linjaesimiehet joutuvat työssään kohtaamaan monenlaisia rooliristiriitatilanteita. Tutkimukseen osallistuneilla linjaesimiehillä oli aluksi vaikeuksia kuvailla erilaisia rooliristiriitatilanteita, sillä tutkimuksessa havaittiin, että nämä tilanteet koetaan usein linjaesimiesten osalta yhdeksi osaksi heidän normaalia työnkuvaansa. Tämä oli tutkimusten kannalta yllättävä tulos, sillä tutkimuksen viitekehyksessä käytetyissä teorioissa ei ollut viittausta tällaisesta. Teorian perusteella oletuksena oli, että linjaesimiesten olisi ollut helppoa kuvailla heidän rooleissaan koettuja ristiriitatilanteita, sillä teorian perusteella tutkimuksen oletuksena oli, että rooliristiriitatilanteet ovat yleisiä linjaesimiesten työssä. Tutkimuksessa saadut vastaukset ja kertomukset linjaesimiesten kokemista rooliristiriitatilanteista olivat kuitenkin lopulta hyvin kattavia. Suurin osa vastauksista saatiin selville erilaisten lisäkysymysten ja esimerkkien avulla.

Tutkimuksessa saatiin teorian kanssa yhteneväisiä tuloksia erilaisista roolikonfliktien esiintymismuodoista. Tutkimuksessa havaitut rooliristiriitatilanteen muodot kuitenkin vaihtelivat linjaesimiesten kesken. Tämä ilmiö viittaa Kahn et al. (1964, 227-228) määritelmään, minkä mukaan jokainen henkilö kokee rooliristiriitatilanteet henkilökohtaisesti heille määriteltyjen rooliodotusten, roolipaineiden ja henkilökohtaisen omaan työnkuvaan liittyvän suhtautumisen kautta. Tutkimuksen mukaan rooliristiriitatilanteet muodostuvat kun linjaesimiehen roolijoukon odotukset linjaesimiehen toimintaa kohtaan joko eroavat toisistaan tai linjaesimiehen omasta käsityksestä. Tämä tulos on

myös yhtenäinen Kahn et al. (1964, 18-19) määritelmän mukaan, kuinka rooliristiriitatilanteet yleisesti syntyvät.

Tutkimuksen rooliristiriitatilanteiden teoreettisena viitekehystenä on käytetty kahta pääteoriaa: Kahn et al. (1964) ja Ulrich (1997). Tutkijat ovat jakaneet rooliristiriitatilanteet viiteen eri esiintymismuotoon, joista kaikista havaittiin tutkimustuloksissa viitteitä. Sisäisen lähettäjän rooliristiriitaa on tutkimustuloksissa kuvattu ylemmän johdon ristiriitaisilla rooliodotuksilla, sillä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella havaittiin ainoastaan ristiriitaista viestintää rooliodotuksista organisaation ylemmältä taholta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että linjaesimiehet kokevat tällaisen viestinnän monitulkintaisena ja se usein johtui informaation puutteesta tai epäselvyydestä ylempien esimiesten todellisista toiveista.

Välillistä lähettäjän ristiriitaa on tutkimuksessa kuvattu roolin sisäisten odotusten välisenä rooliristiriitatilanteena. Tällainen rooliristiriitatilanne muodostuu tutkimustulosten mukaan linjaesimiehen joutuessa käsittelemään eri sidosryhmien eriäviä rooliodotuksia yhden roolin sisällä. Tutkimuksessa havaittiin, että tämä oli yleisin linjaesimiesten kokema rooliristiriidan muoto. Kahn et al. (1964, 18-20) ovat myös käyttäneet välillisen lähettäjän ristiriitaa tyypillisenä roolikonfliktin esimerkkinä. He ovat määritelleet välilliseen rooliristiriitatilanteeseen kuuluvaksi myös työntekijän kokeman roolikonfliktin, jos työn vaatimukset vaikuttavat hänen työn ulkopuoliseen rooliin. Tässä tutkimuksessa tällainen roolikonflikti on kuitenkin jaoteltu erilliseen kategoriaan. Tämä johtuu siitä, että tutkimustuloksissa esiintyvät linjaesimiesten henkilökohtaiset roolikonfliktit eivät johdu roolijoukon vaatimuksista jatkaa työroolin toteuttamista kotona vaan se oli tutkimuksen tulosten mukaan linjaesimiesten oma valinta. Tämän takia kaikki linjaesimiesten kokemat henkilökohtaiset roolikonfliktit on liitetty henkilökohtaiseen roolikonfliktitilanteeseen.

Tutkimustuloksissa ei havaittu Ulrichin (1997, 70-73) esittelemiä kahden roolin välisiä rooliristiriitatilanteita yhtä selkeästi kuin teoriassa. Tutkimuksen mukaan kahden roolin välisiä rooliristiriitatilanteita voi muodostua monen eri roolin kesken. Yhteinen piirre kahden roolin väliselle rooliristiriitatilanteelle on tutkimuksen tulosten perusteella se, että konfliktitilanteissa vastakkain ovat ihmisten johtamisen liittyvät roolit ja asioiden johtamisen liittyvät roolit. Tämä tulos voidaan myös yleistää useisiin tutkimuksessa havaittuihin rooliristiriitatilanteisiin. Ihmisten johtamiseen liittyvät rooliodotukset aiheuttavat suurimmaksi osaksi konfliktitilanteita asioiden johtamiseen liittyvien rooliodotusten kesken.

Tutkimustulosten mukaan linjaesimiesten selviytymiskeinot rooliristiriitatilanteissa ja näiden tilanteiden vaikutukset heihin ovat yksilöllisiä, mikä tukee teoriaa (Kahn et al. 1964, 227-228). Useimmat linjaesimiehet kuitenkin tuntevat epäonnistuneensa omassa roolissaan, jos rooliristiriitainen tilanne pääsee muodostumaan. Tutkimuksen mukaan epäonnistumisen tunne on linjaesimiehillä vain hetkellinen, sillä tuloksista voitiin havaita, että linjaesimiehet kokevat rooliristiriitatilanteet osaksi heidän työtänsä ja näistä tilanteista pyritään selvittämään mahdollisimman nopeasti niin kuin mistä

tahansa muustakin ristiriitatilanteesta. Osa esimiehistä koki tai olivat jossain uransa vaiheessa kokeneet rooliristiriitojen vaikutukset erittäin voimakkaasti, mutta niin heidän kuin muidenkin tutkimukseen osallistuneiden linjaesimiesten vastauksista pystyi tulkitsemaan positiivisen halun selviytyä ja ratkaista rooliristiriitatilanteet.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli myös tutkia, vaikuttavatko rooliristiriidat erilailla naisiin ja miehiin. Tällaisesta ilmiöstä ei saatu kuitenkaan mitään havaintoja tutkimustuloksissa. Tulosten perusteella roolikonfliktien vaikutukset ovatkin täysin henkilökohtaisia riippumatta linjaesimiehen sukupuolesta. Linjaesimiesten selviytymiskeinoissa ei myöskään ollut havaittavissa eroavaisuuksia naisten ja miesten välillä.

Jatkotutkimusta ajatellen tutkimusta olisi hyvä laajentaa koskemaan koko organisaatiota. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi, millaisia rooliodotuksia organisaation ylemmällä johdolla ja linjaesimiesten alaisilla todellisuudessa on linjaesimiehiltä. Tällaisen tutkimuksen avulla voisi tehdä vertailua linjaesimiesten omien oletusten ja todellisten odotusten kesken. Jatkotutkimuksessa voisi myös tutkia, millaisia teemoja linjaesimiesten roolijoukko kokee linjaesimiehen työrooliin kuuluvaksi.

8 EETTISET KYSYMYKSET JA POHDINTAA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA

Tutkimuksessa pyrittiin toimimaan eettisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseen osallistuville henkilöille selvitettiin, että haastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista, haastateltavat toimivat anonyymeina tutkimushenkilöinä, haastattelut tehdään heidän haluamana ajankohtana ja haastatteluun osallistuminen ei vaikuta heidän töihinsä. Heidän työpaikkansa ei ollut oleellinen tieto tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kannalta oli olennaista ainoastaan heidän asemansa omalla työpaikalla ja sukupuolensa. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta tutkimushaastattelussa esitettyihin kysymyksiin, jos he tunsivat niiden loukkaavan tai uhkaavan heidän työtänsä tai yksityisyyttänsä. Tutkimusaineisto kerättiin huolella ja tutkimus tullaan arkistomaan myös huolellisesti. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin myös, että heillä on halutessaan mahdollisuus saada tutkimus sekä sen tulokset itsellensä luettavaksi ennen tai jälkeen tutkimuksen julkaisemista.

Tutkimuksen aihe on minulle henkilökohtaisesti merkityksellinen, sillä työskentelen itse linjaesimiehenä. Tämä takia jouduin pohtimaan tarkoin, kuinka suunnittelen ja toteutan tutkimuksen niin, ettei oma mielipiteeni näkyisi tutkimuksen lopputuloksista. Tässä onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin. Muodostin haastattelurungon täysin teorian pohjalta ja haastattelutilanteissa omaksuin puolueettoman tutkijan roolin. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa keskityin ainoastaan litteroitujen haastattelun analysointiin ja johtopäätökset muodostin tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelutilanteessa huomasin kuitenkin, että tutkimuksen aihe oli monelle haastateltavista vaikea. Olin valmistellut haastateltaville erillisen muistilapun haastattelun teemoista, mutta tämä ei kuitenkaan toiminut odotetulla tavalla. Haastatteluja tehdessäni havaitsin, että erityisesti rooliristiriidan käsitteen ymmärtäminen oli usealle haastateltavista vaikeaa. Haastateltavat mainitsivat tästä myös itse ja toivoivat, että olisivat saaneet haastattelukysymykset etukäteen. Näin he olisivat voineet valmistautua haastatteluun etukäteen.

LÄHTEET

Painettu kirjallisuus:

Kirjat:

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uud.painos. Riika: InPrint.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kahn R, L. & Wolfe D, M. & Quinn R, P. & Snoek J, D. 1964. Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Willey.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Taletum.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Eng. Human Resource Champions. Suomentaja Kirsi Iivonen. Helsinki: Talentum Media Oy. (Alkuteos julk. 1997).
- Viitala, R. 2009 Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Artikkelit:

- Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra. 1997. The Myth of the Generic Manager. New personal competencies for new management roles. California Management Review. Vol.40, No.1. 92-116.
- Carr, C. Alaiset johtavat itse itseään. 1992 Eng. Managing Self-Managed Workers. Yritystalous. Is 3. 18-26.
- Hales, C. 2005. Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. Journal of Management Studies Vol.42 No.3. 471-506.
- Marginson, D. & Bui, B. 2009. Examining the Human Cost of Multiple Role Expectations. Behavioral research in accounting. Vol.21, No.1. 59-81.
- Peterson, M. & Smith, P. & Akande, A. & Ayestaran, S. & Bochner, S. & Callan, V. & Cho, N. & Jesuino, J. & D'Amorim, M. & Francois, P-H. & Hofmann, K. & Koopman, P. & Leung, K. & Lim, T. Mortazavi, S. & Munene, J. & Radford, M. & Ropo, A. & Savage, G. & Setiadi, B. & Sinha, T. Sorenson, R. & Viedge, C. 1995. Role conflict, ambiguity and overload: a 21-nation study. Academy of Management Journal. (online) Vol.38, No.2. 429-452.
- Renwick, Douglas. 2003. Line Manager Involment in HRM: an inside view. Employee Relations. Vol.25 No.3. 262-280.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Taustoittavat kysymykset

Kerro lyhyesti työnkuvastasi, esimerkiksi

Asema organisaatiossa?

Kuinka monta vuotta työskennellyt?

Montako raportoitavaa alaista?

Millaisia osa-alueita työkuvaasi kuuluu?

ROOLIT:

1. Kerro, millainen vastuu sinulla on yrityksesi strategian toteuttamisessa.
2. Kuinka itse edesautat toimillasi yritystä saavuttamaan sille asetetut strategiset tavoitteet?
3. Millaisia odotuksia oletat ylemmällä johdolla tai alaisillasi olevan sinua kohtaan tässä strategisen henkilöstövoimavarojen johtajan roolissa?

YRITYKSEN PERUSRAKENTEIDEN JOHTAMINEN

1. Millä tavalla olet organisaatiossanne vastuussa henkilöstöressurssien johtamisesta?
 - Rekrytoiminen?
 - Palkkauksesta?
 - Palkitsemisesta?
2. Miten esimiehenä varmistat tehokkuuden työpaikallasi?
3. Onko eroa päivittäisessä suunnittelussa tai pidemmällä aikavälillä?
4. Millaisia odotuksia oletat ylemmällä johdolla tai alaisillasi olevan sinua kohtaan tässä yrityksen perusrakenteiden johtamisen roolissa?

HENKILÖSTÖN OHJAUS JA SITOUTTAMINEN

1. Kuinka kehität alaisiasi?
2. Kuinka motivoit alaisiasi?
3. Kerro, kuinka mielestäsi esimiehenä pystyt vaikuttamaan henkilöstön
 - Sitoutumiseen?
 - Hyvinvointiin?
4. Millaisia odotuksia oletat ylemmällä johdolla tai alaisillasi olevan sinua kohtaan tässä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen roolissa?

MUUTOKSEN JA UUDISTUMISEN JOHTAMINEN

1. Kuinka varaudut muutoksiin?

2. Kuinka toimit esimiehenä muutostilanteissa?
3. Millä tavoin pyrit viemään muutoksen läpi osastollasi?
4. Millaisia odotuksia oletat ylemmällä johdolla tai alaisillasi olevan sinua kohtaan tässä roolissa?

ROOLIRISTIRIIDAT:

1. Koetko työssäsi rooliristiriitoja?
- Kuinka tämä ristiriita ilmenee?
2. Miten itse reagoit tilanteeseen kun huomaat olevasi työroolien ristiriidassa?
- Miten toimit tällaisessa ristiriitatilanteessa?
3. Kuinka pyrit selviämään tilanteessa, missä koet rooliristiriitaa?

Liite 2 Haastateltavien tukilappu

ROOLIT

STRATEGINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

”Strategisen henkilöstövoimavarojen johtajan roolissa esimiehen tehtävä on edesauttaa yritystä saavuttamaan sen ylemmän johdon asettamat toimintastrategiset tavoitteet. Esimerkiksi vuosibudjetissa pysyminen, tulevaisuuden visio ja kaikki muut ylemmältä taholta asetetut tavoitteet”

YRITYKSEN PERUSRAKENTEIDEN JOHTAMINEN

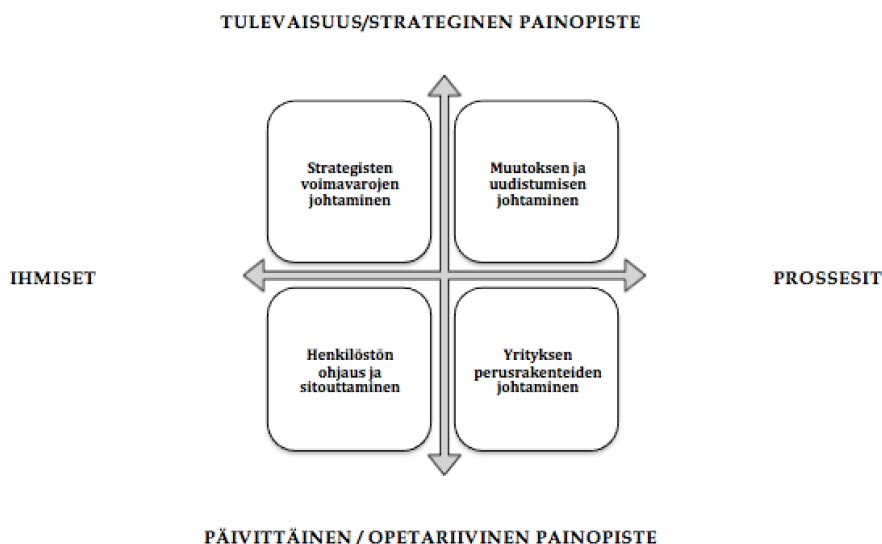
”Tässä roolissa esimiehen tehtäviin kuuluu peruskäytänteiden tehokas johtaminen. Esimerkiksi ketä palkataan, milloin palkataan ja, kuinka paljon minäkin aikana on työntekijöitä. Esimiehen tehtäviin kuuluu päättää myös kuka tekee mitään ja millaisella aikataululla. Yksinkertaistettuna linjaesimiehen tehtäviin kuuluu päättää, kuinka perusarki toimii työpaikalla tai hänen osastollaan mahdollisimman tehokkaasti niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan.”

HENKILÖSTÖN OHJAUS JA SITOUTTAMINEN

”Tässä roolissa tärkeintä on esimiehen aktiivinen osallistuminen alaistensa kehittämiseen, auttamiseen ja kannustamiseen päivittäisessä työssä. Esimiehen tavoitteen on luoda selkeä yhteys työntekijöiden panoksen ja yrityksen menestyksen välillä.”

MUUTOKSEN JA UUDISTUMISEN JOHTAMINEN

”Esimiehen tehtävänä on mahdollisesti olla mukana jo yrityksessä tapahtuvien muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Tässä roolissa linjaesimiehen tehtäviin kuitenkin kuuluu erityisesti toteuttaa ja johtaa alaisiaan erilaisissa muutos- tai uudistusvaiheissa. Tavoitteena on saada henkilöstö päästämään irti vanhasta ja ottamaan vastaan uudet muutokset ja uusi organisaatiokulttuuri eli edistää muutosta. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi toimintatapamuutokset, kuten uuden toimintamallin omaksuminen yrityksessä ja omalla osastolla, tai isommat organisaatiomuutokset kuten fuusiot.”



ROOLIRISTIRIIDAT:

”Rooliristiriidalla tarkoitetaan sitä, että työntekijän rooleihin vaikuttaa monta henkilöä tai toimintoa, joiden odotukset henkilön toiminnasta eroavat keskenään. Tyypillinen roolikonflikti syntyy, kun ylemmän johdon käskyt esimiehelle ovat ristiriidassa esimiehen alaisten odotuksiin ja toiveisiin. Tällaiset ristiriitatilanteet voivat ilmetä esimerkiksi yhden roolin sisällä tai aiheuttaa roolikonfliktin kahden eri roolin välillä.”