



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Arja Heimovirta

TYÖNTEKIJÄ VAI ESIMIES

kaksoisroolin ihanuus ja kirous

Liiketalous ja matkailu
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Arja Heimovirta
Opinnäytetyön nimi	Työntekijä vai esimies kaksoisroolin ihanuus ja kiros
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	53 + 3
Ohjaaja	Kirsi Salomaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ravintolassa työskentelevät esimiehet kokevat kaksoisroolinsa, johon kuuluu esimiestehtävien lisäksi operatiivista työtä. Samalla kartoitettiin, millaisia tunteita rooli esimiehessä herättää ja mitä esimiestaitoja tarvitaan, että kaksoisroolin pystyy hoitamaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään Morenon rooliteoriaa, esimiesroolin omaksumista, esimiehen eri rooleja, kaksoisroolin olemusta sekä esimies- ja alais- taitoja. Kartoitus on otteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, johon aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta ravintolan esimiestä.

Tuloksista ilmeni, että kaksoisroolissa olevan esimiehen työ on monipuolista ja vaativaa, koska esimies hoitaa kahden roolin työtehtäviä. Kaksoisroolille on tunnusomaista tasapainoilu usean asian välillä. Työntekijä – ja esimiesroolia pitää sovittaa jatkuvasti, sijoittuminen ylempien esimiesten ja työntekijöiden väliin vaatii kahden tahon vaatimusten yhteensovittamista ja esimiehen sosiaalista välimatkaa työntekijöihin pitää säädellä tilanteisiin sopivaksi.

ABSTRACT

Author	Arja Heimovirta
Title	An Employee or A Manager- Pros and Cons of a Dual Role
Year	2015
Language	Finnish
Pages	53 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Kirsi Salomaa

The objective of this thesis was to research how people with managerial positions experience their dual roles, as their duties consist of both managerial and operational tasks. Another object was the mapping of emotions this kind of a role can awake in a manager and what kind of managerial skills are required to be able to cope with a dual role.

In the theoretical frame of reference there is an introduction to Moreno's role theory, adapting to managerial role, various roles of a manager, the essence of a dual role and managerial- and employee skills. The approach of the mapping is qualitative research, the method for data acquisition being interviews with six restaurant managers.

The results reveal that the work for a manager working in a dual role is varied and demanding, because the manager is performing the duties of two different roles. Balancing between various tasks is characteristic for a dual role. An employee – manager role has to be constantly adjusted and working between a managerial position and employee position requires coordinating the demands of the two parties and the social distance to employees has to be suitably adjusted in various situations.

Keywords role, dual role, manager, balance

Sisältö

TIIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	ROOLIT	8
2.1	Roolityypit.....	9
2.2	Roolin kehitystasot	10
2.3	Rooliodotukset.....	11
2.4	Rooliristiriidat ja niiden selvittäminen	11
3	ESIMIESROOLIN OMAKSUMINEN	14
3.1	Työntekijästä esimieheksi	14
3.2	Organisaation valtuutus	16
4	ESIMIEHEN ROOLIT.....	17
4.1	Henkilösuhderoolit	17
4.2	Informaatio-roolit.....	18
4.3	Päätöksentekijäroolit	20
5	KAKSOISROOLI TYÖSSÄ.....	22
6	ESIMIES – JA ALAISTAIDOT	25
6.1	Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot	25
6.2	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	25
6.3	Delegointi	26
6.4	Päätöksentekotaidot.....	27
6.5	Ristiriitojen hallinta	28
6.6	Itsensä johtaminen	28
6.7	Alaistaidot.....	29

7	KARTOITUKSEN SUORITTAMINEN	31
8	KARTOITUKSEN TULOKSET	33
8.1	Kaksoisrooli.....	33
8.2	Kaksoisroolin herättämät tunteet.....	37
8.3	Esimiestaidot työn hallinnassa	41
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
9.1	Esimiehen kaksoisrooli.....	45
9.2	Tunteet ja roolikonfliktit.....	47
9.3	Esimiestaidot työn hallinnassa	48
9.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ravintolan esimiehillä on toimenkuvia, jotka ovat kaksiosaisia eli esimies toimii esimiestöiden lisäksi työntekijän tehtävissä. Hän toimii kaksoisroolissa. Rooli on lähiesimiestyötä, joka muodostuu kaikista niistä päivittäisistä töistä, joita esimies tekee alaistensa kanssa. Hän on päivittäin mukana heidän työssä ja elämässä. Lähiesimies on työvuorostaan vastaava eli hän varmistaa, että työvuoron aikana työt sujuvat sopimusten mukaan.

Kaksijakoinen työnkuva ravintolan toimintaympäristössä on perusteltua, koska palvelujen kysyntä on epätasaista ja painottuu tiettyihin ajankohtiin. Tavoitteena on turvata sopiva miehitys asiakasmäärien mukaan. Kaksoisrooli mahdollistaa joustavan siirtymisen eri työtehtävien välillä. Myös koventuneet tehokkuusvaatimukset ovat ajaneet osaltaan tähän. Kun vararesursseja ei ole, käytössä olevilla resursseilla on pystyttävä palvelemaan asiakkaita ja pitämään asiakastyytyväisyys kilpailukykyisellä tasolla.

Kaksoisrooliin sisältyy ristiriita, koska esimies on sekä esimiehen että työntekijän roolissa. Kuitenkin esimiehen vastuu, työtehtävät ja rooli poikkeavat työntekijän vastaavasta ja hänen toimintaan kohdistuu monenlaisia odotuksia alaisten ja hänen omien esimiesten välissä. Jos nämä odotukset olisivat samansuuntaisia, ne olisi helppo täyttää, mutta yleensä ne ovat hyvin ristiriitaisia. Esimies toimii tässä välissä pyrkien huomioimaan molemmat tahot. (Järvinen 2006,61.)

Tutkimus paneutuu kaksoisroolissa toimiviin ravintolan lähiesimiehiin. Tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat kaksoisroolin ja mitä tunteita rooli heissä herättää. Tärkeää on myös selvittää, millaisia esimiestaitoja roolissa tarvitaan, jotta he pystyvät ratkaisemaan työssään eteen tulleet haasteet. Tärkeintä kaksoisroolissa lienee se, että esimiehen pitää oivaltaa, mikä on hänen roolinsa, paljonko voi panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko suorittavaan työhön.

Esimiehellä ja erityisesti kaksoisroolissa työskentelevällä on lukuisia rooleja, joissa he toimivat. Siksi opinnäytetyössä viitekehyksenä toimii Morenon rooliteoria,

jossa tarkastellaan yksilön ja ryhmän muiden jäsenten välistä toimintaa. Morenon teorian mukaan roolit ovat tosia, aitoja ja sosiaalisen olemisen ja toiminnan luonnollinen osa. Sosiaaliset roolit perustuvat sosiaalisiin suhteisiin ja asemaan, psyykkiset roolit yksilölliseen tapaan toimia. Rooliajattelu antaa käytännönläheisiä välineitä esimiestyön tarkasteluun ja yksilöllisten roolimutoksien tekoon, sillä psyykkisten roolien muuttaminen on aina mahdollista. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 125–126.)

Opinnäytetyötä varten suoritetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerätään haastattelumenetelmällä. Kartoitukseen osallistuvat haastateltavat työskentelevät ravintolassa keittiön tai salin esimiehinä, joiden toimenkuvaan kuuluu kiinteästi esimiestehtävien ohella operatiivinen työ, jonka osuus työajasta on vähintään puolet.

2 ROOLIT

Roolilla tarkoitetaan tiettyyn tehtävään tai asemaan kuuluvaa vakiintuneita ja opittuja käyttäytymistapoja tietyissä tilanteissa. Se osoittaa henkilölle tietyn aseman ja tehtävän yhteiskunnassa ja määrittelee myös normit ja odotukset, joita häneen kohdistuu tässä roolissa. (Ojala & Uutela 1993, 39.) Roolit kehittyvät vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja ne ovat herkkiä muutoksille. Käyttäytyminen rooliopitusten mukaan tapahtuu vaistomaisesti ilman, että siihen kiinnittää erityistä huomiota. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2008, 126 -127.)

Roolilla on aina objektiivinen ja subjektiivinen puoli. Objektiivisuutta kuvaa roolin pysyvyys, rooli pysyy samanlaisena, vaikka sen haltija vaihtuu. Ammattirooli opitaan koulutuksessa ja työelämässä, lisäksi siihen vaikuttaa roolin haltijan persoonallisuus ja elämäkokemukset. (Ojala & Uutela 1993, 39.) Siihen, millaiseen rooliin pääsee tai joutuu, vaikuttaa henkilö itse tai ryhmä. Henkilö pyrkii itselle luontevaan käyttäytymismalliin, mutta myös ryhmä antaa niitä rooleja jäsenilleen, joihin hänellä on taipumus. Henkilö, jolla on halua johtaa, toteuttaa sitä myös ryhmässä, alistuva vastaavasti ottaa alistujan roolin. Mutta on huomioitava, että aina henkilön haluamat roolit eivät pääse esiin. Vain sellainen rooli voi aktivoitua, jolle tilanne ja ryhmä antavat mahdollisuuden. (Niemistö 2002, 109.)

Rooli vaatii toimiakseen vastaroolin. Kumpikaan ei toimi ilman toista. Ne käyvät dialogia koko ajan. Tietynlaiseen käyttäytymiseen reagoidaan vastaroolin mukaisesti, rooli aktivoituu sopivan vastaroolin tullessa tilanteeseen. Roolin ottaja on aktiivinen osapuoli, johon vastarooli vastaa, esimerkiksi puhelias saa vastarooliksi vaikenijan, asioiden esittelijä tarkkailijan ja haastaja vetäytyjän. Tyypillinen esimerkki tästä työpaikoilla on palaveri. Ennen palaveria keskustelu käy vilkkaana ja puheensorina on melkoinen. Palaverin alkaessa kaikki vaikenevat, esimies aloittaa asioitten selvittämisen ja käy yksinpuhelua. Keskustelu tyrehtyy, koska esimies on palaverissa puhujan ja asioiden esittelijän roolissa, työntekijöiden vastarooli on tällöin kuuntelijan rooli. Tilanteessa esimiehen ottama rooli ei saa aikaan vuorovaikutusta, koska vastarooli vaatii kuuntelemista ja hiljentymistä. (Ristikangas ym. 2008, 136.)

Tunteet liittyvät läheisesti rooleihin. Niitä ei voi erottaa toisistaan, ne ovat vuoropuhelussa keskenään. Tunteiden avulla saa selville, mitä kukin rooli merkitsee itselle. Joissakin rooleissa oleminen tuntuu miellyttävältä, toiset herättävät vastenmielisyyttä. Tunteet ovat keskeinen tekijä roolisysteemissä ja sen muuttamisessa. Kun tarvitaan uutta ja erilaista toimintamallia, tunteet heräävät. Rooliin liittyvän tunteen tiedostaminen helpottaa muutosta roolin sisällä tai auttavat siirtymistä kokonaan uuteen toimintatapaan. Tunteet ovat kiinteä osa toimintaa. Tietty tunnetila saa aikaan tietynlaista toimintaa tai päinvastoin: valitsemalla tietyn toimintatavan syntyy sen tuloksena tunnetta. (Ristikangas ym. 2008, 146 – 147.)

2.1 Roolityypit

Roolit voidaan jakaa neljään roolityyppiin. Psykosomaattiset roolit liittyvät kehon toimintoihin kuten ravitsemukseen ja liikkumiseen. Näitten kehittyminen on elämässä välttämätöntä ja ne alkavat jo vauvana, kun hän opettelee syömään ja liikkumaan. Aikuisena nämä roolit saattavat tulla esiin sairauksien aikana. (Niemistö 2002, 90.)

Sosiaaliset roolit ovat sosiaalisessa suhteissa käytettäviä rooleja, jotka kuvaavat asemaa, työtehtävää tai suhdetta ihmisten välisissä verkoissa. Sosiaalisia rooleja ovat esimerkiksi äiti, isä, lapsi, anoppi, oppilas ja lääkäri. Ammatteihin liittyy vahva mielikuva tietynlaisesta toiminnasta, esimerkiksi opettajan pitää käyttäytyä esimerkillisesti, papin läheisyydessä pitää puhua siivosti ja poliisin ilmestyminen paikalle rauhoittaa jo pelkällä läsnäolollaan juhlijoita. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2008, 127–128.)

Psykologiset roolit ovat persoonallisia ja kuvaavat yksilöllistä tapaa toimia ja käyttäytyä. Ne ovat tilannesidonnaisia ja riippuvaisia vuorovaikutussuhteesta, jokainen suhde on ainutlaatuinen. Sosiaalinen rooli liittyy tehtävään tai velvollisuuteen, psyykkinen rooli taas yksilölliseen tapaan toimia ja käyttäytyä. Kun sosiaalinen rooli muuttuu, myös psyykkiset roolit muuttuvat. Psykologiset roolit värittävät sosiaalisia rooleja. Esimerkiksi isän psyykkinen rooli voi olla iloinen humo-

risti tai määrätietoinen rajojen asettaja, esimiehen psyykkisenä roolina ratkaisun tarjoaja tai väsynyt selittäjä. (Ristikangas ym. 2008, 130–132.)

Kosmiset roolit ovat laajoja ja ne kehittyvät vasta aikuisena, esimerkiksi muusikko ei enää soita vain ansaitakseen elantonsa, vaan tuottaakseen elämyksiä kuuli-joille. Näihin rooleihin liittyy henkinen tai eettinen merkitys. (Niemistö 1998, 90 - 91.)

2.2 Roolin kehitystasot

Rooleja voi omaksua jatkuvasti lisää, käytettävissä olevat roolit ovat koko ajan muutoksessa ja ne saavat uusia vivahteita. Moreno kuvaa eri kehitystasojen avulla niiden välisiä eroja. (Ristikangas ym. 2008, 158).

Alikehittyneessä roolissa toiminta on hidasta ja kömpelöä. Vaikka tilanne vaatisi tietyn roolin käyttämistä, sitä ei pysty ottamaan käyttöön. Tehtävää ei pysty tekemään sujuvasti, koska sitä ei osaa tarpeeksi hyvin. Kun henkilö tiedostaa puutteellisen osaamisen, roolin herättämät tunteet ovat häpeää ja noloutta, jopa ahdistusta. (Niemistö 2002, 93; Ristikangas ym. 2008, 158.)

Ylikehittyneessä roolissa toiminta sujuu niin kuin se on aina ennen sujunut. Rinnalla ei ole muunlaisia tapoja toimia, ne hallitsevat kaikkea vuorovaikutusta. (Ristikangas ym. 2008, 159.) Näitä rooleja leimaa kaavamaisuus. Toiminta ei sovi tilanteeseen, aikaisemmin toiminut tapa on saattanut muuttua vanhanaikaiseksi. (Niemistö 2002, 93.)

Sopivasti kehittyneet roolit saa tarvittaessa käyttöön, toiminta on sujuvaa ja innostunutta. Tehtävien tekeminen onnistuu riittävän hyvin, mutta ne eivät vielä tapahdu rutiininomaisesti. Sopivasti kehittynyt rooli mahdollistaa toiminnan muuttamisen, jos se ei vastaa tilannetta. (Niemistö 2002, 93; Ristikangas ym. 2008, 159.)

Jotkut roolit voivat puuttua kokonaan tai osittain, mutta mielikuvituksessa niitä voi tuottaa, esimerkiksi kuvittelemalla itselle unelmaroolin. Näitä rooleja nimitetään syntymättömiksi tai alkiorooleiksi. (Niemistö 2002, 92.)

2.3 Rooliodotukset

Rooliodotuksilla tarkoitetaan toisten henkilöitten kohdistamia odotuksia tietyssä asemassa olevan henkilön käyttäytymiseen. Koska samalla henkilöllä on useita eri rooleja, eri tilanteissa kohdistuu häneen erilaisia rooliodotuksia. Työpaikalla edellytetään erilaista käyttäytymistä kuin kotona. Rooliodotukset voivat olla selkeitä ja vakiintuneita tai erittäin epämääräisiä. Asiaa vaikeuttaa se, että eri tahot asettavat tietyssä asemassa olevaa kohtaa erilaisia odotuksia. Harvoin niistä saa uudessa työpaikassa sellaista tietoa, jonka pohjalle voi omaa roolikäyttäytymistä rakentaa. Pehdyttämisen aikana selvitetään työtehtävät, mutta roolikäyttäytyminen on paljon laajempi asia kuin työtehtävien hoitaminen. (Ojala & Uutela 1993, 40.)

Uuden roolinhaltijan pitää tulkita hänelle tulevia viestejä rooliodotuksista, mutta huolimatta siitä, että hän tulkitsee ja ymmärtää odotukset oikein, rooli voi olla ristiriidassa todellisten rooliodotusten kanssa, jos ne on lähetetty epämääräisenä tai muunneltuna. Epäselvät ja ristiriitaiset rooliodotukset johtavat siihen, että roolinhaltija joutuu etsimään rooliaan yrityksen ja erehdyksen kautta kokeilemalla erilaisia käyttäytymismalleja. Paljon toisistaan poikkeavista odotuksista on mahdoton luoda sellaista yhdistelmää, joka miellyttäisi kaikkia. (Ojala & Uutela 1993, 42–43.)

2.4 Rooliristiriidat ja niiden selvittäminen

Rooliristiriidat ilmenevät vuorovaikutustilanteissa, mutta rooliristiriita voi olla myös yksilön sisäinen. Rooliristiriitoja luokitellaan usealla tavalla. Niemistö (1998, 103) on käyttänyt Kellermanin tyypittelyä jakaa rooliristiriidat neljään ryhmään.

1. Sisäinen ristiriita tarkoittaa kuilua henkilön ja roolin tai ristiriitaa omien arvojen ja roolivaatimusten välillä, jotka häneen kohdistuu. Rooli on yleensä sellainen, jossa henkilö ei haluaisi toimia. Esimerkiksi herkällä ja ujolla henkilöllä on vaikeuksia toimia ryhmän johtajana.
2. Sisäinen roolien välinen ristiriita tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöllä on kaksi tai useampia rooleja vastakkain, joihin liittyviä odotuksia hänen on vaikea täyttää yhtä aikaa. Henkilö ei tiedä, minkä roolin valitsisi. Esimerkiksi vuoropäällikkö,

jonka toimenkuvaan kuuluu kokin työtehtäviä, ei osaa valita näiden kahden roolin väliltä, kumpi hän on.

3. Henkilön itsensä valitseman ja toisten odottaman roolin välinen rooliristiriita tarkoittaa mielipide-eroa henkilön määrittelemästä roolin ja muiden häneen kohdistamien rooliodotusten välillä. Roolinhaltija ei halua käyttäytyä rooliodotusten mukaisesti tai henkilön omat rooliodotukset eroavat normeista, jotka kohdistuvat ammattirooliin. Pertti ”Velto” Virtanen koki tämän rooliristiriidan, kun hänet valittiin ensimmäisen kerran kansanedustajaksi. Hän käytti baskeria, josta käytiin julkisuudessa kiivas keskustelu, onko kansanedustajan soveliasta käyttää sitä istuntosalissa.

4. Henkilöiden välinen rooliristiriita tarkoittaa ristiriitaa henkilöiden välillä, jotka ovat erilaisissa rooleissa.

Työpaikan rooliristiriitoja esiintyy yleisesti, mutta niistä puhutaan harvoin, koska niitä ei aina tunnisteta. Poikkeavista odotuksista on mahdoton rakentaa sellaista yhdistelmää, joka miellyttäisi jokaista osapuolta. Seurauksena omien rooliodotusten ja työelämässä olevien käyttäytymisodotusten yhteensovittamattomuudesta voi olla psyykkisten ja fyysisten voimien ehtyminen eli loppuun palaminen.(Ojala & Uutela 1993, 43.) Rooliristiriidat ovat erittäin kuormittavia, koska ne asettavat erityisen haasteen työn hallintakeinoille (Rehnbäck & Keskinen 2005, 8).

Ristiriidat häiritsevät työpaikan toimintaa ja ne sitovat työntekijän energiaa. Rooliristiriitoja ennaltaehkäistään avoimuudella, selkeillä toimintaohjeilla ja koulutuksella. Kun ristiriitoja ilmenee, niistä pitää keskustella välittömästi. Sopivia keskustelupaikkoja ovat palaverit ja kehityskeskustelut.(Ojala & Uutela, 1993, 43–44.)

Työyhteisössä rakenteellinen ristiriita pyritään ehkäisemään rakenteellisilla järjestelyillä mahdollisimman pitkälle, mutta sopivan hallintomallin löytäminen ei ole helppoa. Lisäksi se ei ole nopea toimenpide. Tietyllä hetkellä hyvältä vaikuttava järjestelmä voi osoittautua nopeasti kankeaksi ja vanhenevan nopeasti. Lisäksi hallinnon jatkuva uudistaminen on työntekijöille rasittavaa. Helpotusta tilanteeseen tuo rakenteesta johtuvan ristiriidan tiedostaminen ja osoittaminen työntekijä-

jöille, joka auttaa heitä kestämään tilannetta paremmin. (Niemistö 2002, 104–105.)

Työntekijöitten väliset roolikonfliktit ovat hankalampia, koska vastapuoli ei ole enää kasvoton virkamies tai sosiaalinen rooli, kuten päällikkö tai johtaja, vaan työkaveri ja ihminen. Ristiriita voi olla kärsimys, johon haetaan ratkaisua kukin omalla tavalla. Selviytymiskeinoina on yleensä kolme tapaa: vältellä tapaamista ja vuorovaikutusta kyseisen henkilön kanssa, käyttäytyä aggressiivisesti ja pitää omista mielipiteistään jääräpäisesti kiinni tai yrittää toimia sovittelijana ihmissuhteiden verkossa. (Niemistö 2002, 105.)

Rooliristiriitoja voi ehkäistä ja ratkaista myös roolitietoisuuden avulla, joka tarkoittaa keskustelua ja roolien avaamista, jotta niistä saavutettaisiin yksimielisyys. Roolitietoisuuden kasvattaminen edellyttää rauhoitettua mahdollisuutta tutkia rooleja ja jäsenten halua kohtaamiseen. Kohtaamisella tarkoitetaan tässä hetkeä, jolloin työntekijöiden ei tarvitse piiloutua roolien taakse, vaan he pystyvät tarkastelemaan asioita myös toisten silmin. Turvallisessa ryhmätilanteessa rooleja pystytään arvioimaan ja tarpeen vaatiessa muuttamaan. Muita keinoja rooliristiriitojen käsittelemiseen ovat roolimatriisityöskentely, jossa yksilön persoona kuvataan ja luetteloidaan roolikokoelmana, roolihierarkioiden laatiminen ja roolien suhteuttaminen työpaikan perustehtävään ja valtarakenteeseen. Roolitietoisuuden kasvattaminen lisää luovuutta ja auttaa muutoksen teossa. (Niemistö 1998, 106 -107.)

3 ESIMIESROOLIN OMAKSUMINEN

Esimiesroolin muotoutumiseen vaikuttavat työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden asettamat erilaiset odotukset ja se, miten esimies havaitsee ja tunnistaa nämä odotukset. Kun esimies tiedostaa, että hänen käyttäytymisensä tai toimintansa eivät ole toivotunlaista, hän saattaa muuttaa niitä odotuksien mukaisiksi. Jos esimiehen toimintaa kohtaan herää kritiikkiä ja vastustusta, se voi johtaa epäluottamukseen, mielipiteiden ja toiminnan kannatuksen heikkenemiseen. Se vaikeuttaa hänen työtään usealla eri tavoin. Lisäksi esimiesroolin ottamisessa olennaista on osaaminen. Se on edellytys, että hän pystyy vastaamaan niihin tärkeisiin katsoimiinsa rooliodotuksiin, joita hän kohtaa työssään. Kolmantena tekijänä vaikuttaa esimiehen persoona. Jokainen toimii roolissaan omalla persoonallisella tavallaan, kunhan muokkaa esimiesroolista itselle sopivan roolikokonaisuuden. Lisäksi persoona antaa esimiestyölle oman sävöyksen, erilaisuus on rikkautta myös johtamisessa. Onnistunut esimiesrooli muodostuu esimiehen vahvuuksien varaan rakennetusta kokonaisuudesta, jossa heikkouksia vahvistetaan työntekijöiden resursseilla. Neljäs toimivan roolin tekijä on oman toiminnan reflektointi ja sen kehittäminen jatkuvasti. (Jalava 2001, 19.)

3.1 Työntekijästä esimieheksi

Esimiehen roolin omaksuminen on haasteellista silloin, kun esimieheksi nimitetään työyhteisön jäsen. Siirtyminen työntekijän tai asiantuntijan roolista esimieheksi vaatii suuren roolinvaihdon, varsinkin jos hän on toiminut työyhteisössä pitkään, jolloin hänelle on muodostunut vakiintunut asema ja rooli työyhteisön jäsenenä. Esimiesroolissa hän ei voi enää ajatella asioita yksittäisen työntekijän kannalta, vaan uudesta ja laajemmasta näkökulmasta. Hänen pitää huomioida organisaatio kokonaisuutena. Entisiä työkavereita hänen pitää kohdella tasapuolisesti, kiinteisiin ja läheisiin työtovereihin pitää ottaa etäisyyttä, enää ei voi olla ystävä vain joidenkin kanssa. Siksi tilanne haastaa myös työtoverit, miten entiset työtoverit kokevat henkilön roolin muuttumisen. Entiset läheiset työtoverit saattavat kokea hänet etäiseksi ja voivat olla pettyneitä. Jotta henkilö voi menestyä esimiesroolissaan, hänen tulee vain sietää odotukset ja pettymykset ja ottaa työyhteisön

sisäiseen maailmaan vähitellen tarvittava välimatka. Tietty etäisyys ja yksinäisyys ovat osa esimiehen roolia. (Järvinen 2006, 66–67.)

Nimitettäessä työntekijä esimieheksi hänen statuksensa muuttuu, kollegan sosiaalinen rooli muuttuu esimiehen sosiaaliseksi rooliksi, jonka myötä myös psyykkiset roolit muuttuvat. Lisäksi muutos vaikuttaa häneen kohdistuviin odotuksiin, esimiestehtävää ei voi hoitaa samalla tavoin kuin työntekijän. Omaa käyttäytymistä pitää muuttaa uuden tehtävän mukaisesti. Muuttuminen vaatii tietoista psyykkistä työtä, oman toiminnan arviointia ja vanhaan työntekijärooliin kohdistuneiden odotusten hylkäämistä. Pitää astua pois tutusta ja turvallisesta ja lähteä rohkeasti rakentamaan esimiehen identiteettiä. Muutos ei ole helppo, se vaatii panostuksia. Siihen tarvitaan uusia ja uudistettuja rooleja. Se vaatii toimenpiteitä, huomiota ja psyykkisen energian ohjaamista asioihin, jotka pitää muuttaa. (Ristikangas, ym. 2008, 224–226.)

Roolin pienentäminen on vaikeampaa kuin suurentaminen. Siksi huomio kannattaa pitää niissä rooleissa, joiden haluaa vahvistuvan. Kun huomio keskittyy asiaan, jonka toivoo vahvistuvan, suunta on oikea. Kun tietoisuudessa huomion saavat vahvistettavat roolit, aivot hoitavat prosessoinnin itsestään. Tietoisuus rekisteröi tilanteita, jossa roolimuuotos alkaa näkyä vahvistaen muutosta edelleen. (Ristikangas ym. 2008, 150.)

Identiteetti tarkoittaa henkilön ominta olemusta ja hänen käsitystään omasta itsestään. Esimiesasemaan siirtyminen saa aikaan ammatti-identiteetin uudelleenmäärittelyn, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan ja on tilanteeseen sidottu. Henkilöllä on ammatti-identiteetti, kun hän tuntee itsensä työntekijäksi, jolla on sen vaatimat taidot ja vastuu ja hän ovat tietoinen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hän tarkkailee ammattitaitoaan ja kykyjään, tekee tarvittaessa muutoksia toimintatapoihin sekä liittyy uudet roolit ja vastuut osaksi omaan identiteettiin. Ammatti-identiteetin omaksuminen ja siihen kasvaminen on hidasta, se vaatii aikaa. (Ristikangas ym. 2008, 66–69.)

3.2 Organisaation valtuutus

Esimiehen nimittämisen yhteydessä organisaation johdon pitää määrittää esimiesrooli ja valtuuttaa esimies toimimaan esimiesroolista käsin. Organisaation valtuutus on tärkeä, koska se toimii tavallaan esimiehen tien tasaajana. Se helpottaa esimiehen toimintaa uudessa roolissa ja edistää siihen sitoutumista. Henkilöstölle selvitetään, miten esimieheksi nimetyn rooli muuttuu, mitkä ovat hänen valtaoikeutensa sekä vastuunsa ja mitä esimiestyö on käytännössä. Heille myös kerrotaan, miten esimiehisyyden muuttaminen henkilön toimintaa. Tämän lisäksi esimiehen itse pitää sisäistää, mitä esimiehisyyden tarkoittaa ja mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. (Aarnikoivu 2008, 28–31.) Siirtyminen asiantuntijasta esimieheksi tarkoittaa sitä, että esimiehen on pakko ottaa huomioon myös toisten tekemiset ja usein on tehtävä monta asiaa yhdellä kerralla. Asiantuntija voi keskittyä yhteen asiaan kerralla, vaikka asiantuntijan on hyvä huomioida muutakin kuin oma asiantuntemuksensa. (Ristikangas ym. 2008, 103.)

Muodollinen valta ja auktoriteetti, persoonallinen valta ja auktoriteetti ovat käsitteitä, jotka liittyvät kiinteästi esimiehen roolin omaksumiseen, kirkastamiseen ja esimiehen roolissa toimimiseen. Organisaatio valtuuttaa ja oikeuttaa muodollisella vallalla ja auktoriteetilla työntekijän toimimaan esimiesroolissa. Jos esimiehen muodollinen tehtävä, vastuu ja valta jätetään määrittelemättä, hämärtyy esimiehisyyden ja johtajuuden ja ne kaventuvat persoonallisiksi ominaisuuksiksi. Persoonallisen vallan ja auktoriteetin esimiehen pitää omilla toimillaan ansaita alaisilta. (Aarnikoivu 2008, 28.)

4 ESIMIEHEN ROOLIT

Esimiehillä on useita erilaisia rooleja, joissa he toimivat. Käytännössä näitä rooleja ei voi erottaa toisistaan, vaan hän toteuttaa samanaikaisesti useita eri rooleja. Organisaatiossa esimies on vastuussa sen tietystä osasta ja tämän vastuun myötä hänelle on valtaa ja tietty asema. Tämä virallinen asema on lähtökohtana roolien tarkastelulle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52- 53.)

4.1 Henkilösuhderoolit

Henkilösuhderooleja on kolme, esimies on alaistensa johtaja, hän on yrityksen keulakuva ja yhdyshenkilö organisaation ulkopuolelle (Nurmi 2000, 14).

Selkein, tiedostetuin ja eniten aikaa vievä rooli on esimies alaistensa johtajana. Esimiehellä on työnjohto-oikeus, joka tarkoittaa, että hän ohjaa ja päättää työntekijän tehtävistä. Rooliin kuuluu alaisten tehtävien organisointi, työnjaon ja vastuiden määrittely, tavoitteiden asettaminen ja tulosten valvonta. Esimiesvastuuseen kuuluu erottamattomana osana vastuu alaisista, joka edellyttää epävirallista yhteydenpitoa, keskustelua, kuuntelemista, delegointia, innostamista ja motivointia. (Nurmi 2000, 15.) Erityisesti palveluyrityksissä esimiehen rooliin kuuluu hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, koska asiakas vaistoa helposti ilmapiirin ja hengen, jossa häntä palvellaan (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 55). Alaisten johtajana ja tuloksesta vastaavana esimiehen pitää sovittaa yhteen organisaation ja alaisten tavoitteet. Työpaikan tavoitteet esimiehen pitää muotoilla alaisten tavoitteiksi ja toiminnaksi, alaisten kehittämisideat ja tavoitteet voivat puolestaan vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin. (Nurmi 2000, 15.)

Keulakuvana toimiessaan esimies on vastuualueensa edustaja ja kontaktien ylläpitäjä organisaation ulkopuolelle. Keulakuvarooli juontuu muodollisesta arvovallasta, joka liittyy esimiesasemaan eikä se riipu haltijan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Edustustehtävät voivat olla raskaita työhön liittyviä velvollisuuksia, joita esimies ei kuitenkaan voi laiminlyödä. Rooli voi myös korostua, koska niissä voi tuntea itsensä tärkeäksi. Edustustehtävien hallitseminen on oikein mitoitettuna välttämätön, mutta esimiestehtävien onnistuminen mitataan muilla mittareil-

la.(Nurmi 2000, 14.) Keulakuvana olemiseen liittyy henkilökohtainen oman esimerkin vaikutus. Työntekijät ottavat siitä mallia. Esimerkiksi palveluyrityksessä esimiehen suhtautuminen asiakkaisiin, yritykseen ja sen johtoon siirtyy helposti myös työntekijöiden asenteeksi. Asiakaskeskeisesti toimiessaan hän luo samanlaisen asenteen koko yritykseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 54.)

Yhdyshenkilörooliaan esimies hoitaa tapaamalla muita esimiehiä, ammattitovereita ja muita yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tähän rooliin liittyy kaikkien niiden suhteiden hoitaminen, jotka eivät liity esimies-alaissuhteeseen. Palveluyrityksessä rooli koetaan tärkeäksi, koska esimies saa suhteittensa kautta monenlaisia tietoja ja luo tiettyä kuvaa yrityksestä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 55.) Yhdyshenkilötehtävissä ei voi nojautua muodolliseen arvovaltaan, siksi roolissa korostuvat henkilökohtaisen vaikuttamisen taidot. Esimies saa muilta tietoa ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muihin, jos hän pystyy käyttämään hyväksi eteen tulevia vuorovaikutustilaisuuksia. Ihmissuhdeverkosto on avainasemassa tämän roolin onnistumisessa. Verkostoa voi ylläpitää ja luoda muodollisissa tilaisuuksissa, mutta suhteiden luonti ja aukipitäminen vaatii myös henkilökohtaista ja epävirallista kanssakäymistä. Kaikkien organisaatioiden, yritysten, ja osastojen tulee mukautua ja vaikuttaa ympäristöönsä, jossa yhdyshenkilöroolilla on suuri merkitys. (Nurmi 2000, 15–16.)

4.2 Informaatiroolit

Organisaatiossa esimies toimii informaation solmupisteenä. Informaatiroolissa esimies toimii tiedon hankkijana, sisäisenä tietoimpulssina ja organisaation puolestapuhujana (Nurmi 2000, 16).

Esimies on tiedonhankkija. Hän saa ja etsii tietoa erilaisissa muodoissa ja eri tietokanavista organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta. Saamaansa tietoa hän käyttää päätöksenteossa tai siirtää sen käsiteltyään eteenpäin organisaation sisälle tai ulos. Esimies tarvitsee tietoa sekä sisäisistä että ulkoisista tapahtumista, jotta hän pystyy muodostamaan kokonaiskuvan organisaation toimintaympäristöstä. (Nurmi 2000, 16–18.)

Esimies saa paljon sellaista informaatiota, joka tulee vain hänen tietoonsa. Havaintojensa pohjalta hän arvioi, mitkä niistä ovat tärkeitä hänelle itselleen ja yritykselle. Hän päättää, mitä tietoa hän jakaa muille. Osa tiedosta on sellaista, joka saa hänet itse toimimaan, mutta suurimman osan hän jakaa erilaisiksi ohjeiksi ja käskyiksi alaisilleen. Osa informaatiosta on faktatietoa, joka on viestitettävä oikeille ihmisille, mutta myös ohjeellisten sanomien, periaatteiden, strategioiden ja arvojen tuominen alaisten päätettäväksi on esimiehen tehtävä. Koska esimies ei voi tehdä kaikkia tehtäviä vastualueellaan itse, hänen on delegoitava niitä. Sen takia hänen tulee jakaa tietoa alaisilleen, jotta he suoriutuvat työtehtävistään ja voivat tehdä päätöksiä. (Nurmi 2000, 18.)

Esimiehen välittämä tieto jaetaan kahteen ryhmään: toiminnalliseen eli operatiiviseen sekä yleis- ja tukitietoon. Toiminnallisella tiedolla tarkoitetaan työn kannalta aivan välttämätöntä tietoa, jota ilman toiminta kangertelee ja työntekijöiden työ ei suju. Näitä ovat esimerkiksi palveluiden hinnat, lähitulevaisuudessa olevan tilaisuuden ruokalista ja erilaiset raportointilomakkeet. Palveluyrityksissä esimiehet hoitavat tämän tiedonkulun yleensä hyvin, koska tiedot ovat niin keskeisiä asiakaspalvelussa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 56.)

Toiminnallinen tieto ei yksin riitä, vaan lisäksi tarvitaan tuki- ja yleistietoa. Näillä tarkoitetaan erilaisia tietoja yrityksestä, kuten sen tarjoamista palveluista, tulevista tapahtumista ja yrityksen historiasta. Erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa työntekijän pitää pystyä vastaamaan mitä erilaisimpiin kysymyksiin. Yleistieto antaa asiakaspalvelijoille turvallisuuden tunnetta ja itseluottamusta (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 56–57.)

Esimies on myös organisaation puolestapuhuja, hän antaa organisaation tietoja ulkopuolelle muodollisen asemansa perusteella. Tiedonhankkijaroolin avulla hän on tietokeskus, sen vuoksi hänellä on paremmat mahdollisuudet kokonaiskuvan muodostamiseen kuin alaisillaan. Lisäksi esimiehen odotetaan olevan edustamansa alan asiantuntija, jolloin hän esiintyy sekä organisaation että koko toimialan edustajana ja puolestapuhujana. (Nurmi 2000, 18–19.) Suunnitelmallisella tiedottamisella esimies voi ohjata ihmisten huomiota niihin asioihin, joita hän tai yritys haluaa korostaa (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 57).

Esimiehen ulkoisen tiedottamisen ja vaikuttamisen kohteina ovat kaksi tahoa: organisaation ylemmät vaikuttajat ja organisaation ulkopuoliset tahot. Vaikuttajat ovat esimiehen oma esimies, hallitus, sen työvaliokunta ja muut yrityksen valvontaelimet ja organisaation ulkopuoliset tahot ovat asiakkaat sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella, alihankkijat, viranomaiset, media ja suuri yleisö. (Nurmi 2000, 19.)

4.3 Päätöksentekijäroolit

Päätökset ovat johtamistyön tuloksia ja esimiehelle maksetaan palkkaa niiden tekemisestä. Päätöksentekorooleja ovat yrittäjä, häiriöitten käsittelijä, resurssien allokoiija ja neuvottelija. (Nurmi 2000, 19.)

Esimies saa tietoa toisten roolien kautta alan kehityksestä, mahdollisuuksista ja ongelmista. Esimiehen pitää reagoida näihin haasteisiin ja miettiä kehittämistarpeita, joilla organisaatiota ohjataan haluttuun suuntaan ja varmistetaan kilpailussa mukana pysyminen. Esimiehen yrittäjärooliin kuuluu päätökset uudistuksista ja muutoksista, jotka hän itse käynnistää. Muutosten suunnittelu, käytäntöön pano ja valvonta kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. (Nurmi 2000, 20 – 21.)

Häiriöitten käsittely on palveluyrityksen esimiehen jokapäiväistä toimintaa. Häiriöiden käsittelijänä esimies kohtaa yllättäviä tilanteita, jotka on käsiteltävä heti, niitä ei voi sivuttaa, etteivät ne heijastu asiakaspalveluun. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 59.) Häiriöitä syntyy odottamattomista muutoksista, yllätyksellisistä ja ennakoimattomista toimenpiteistä, työntekijöiden välisistä ristiriidoista ja laiminlyödyistä ongelmista. Jos ongelmaa ei pysty ratkaisemaan heti, silloin pitää yrittää vähentää painetta häiriötä kohtaan, kunnes on aikaa tehdä harkittuja ratkaisuja rauhassa. Häiriötilanteet testaavat esimiestä, sillä kriisitilanteessa hänellä on enemmän valtaa ja hän voi käyttää sitä enemmän kuin rauhallisimmissa tilanteissa. (Nurmi 2000, 21.)

Resurssien allakoijana esimiehellä on käytössään erilaisia resursseja, joista hän voi asemansa perusteella päättää. Näitä resursseja ovat raha, henkilöt, raaka-aineet, koneet, laitteet, välineet, tila, aika tai organisaation maine. Allakointiin kuuluvat työnsuunnittelu ja tehtävien jako, fyysisten resurssien ja ajankäytön suunnittelu, budjetin laadinta ja hyväksyntä. Kaikki päätöksenteko tapahtuu tietty-

jen resurssien rajoissa tai koskee resursseja tai niiden kehittämistä. (Nurmi 2000, 22–23.) Resursseja jaettaessa esimiehen ratkaisuja ohjaa liikeidea, sillä päätösten pitää olla sopuoinnussa sen kanssa (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 59).

Neuvottelijan roolissa esimies osallistuu erilaisiin neuvotteluihin, joissa pyritään pääsemään organisaatiolle edullisiin sopimuksiin esillä olevista asioista. Rooli on tärkeä, koska hänellä on valtaa asemansa vuoksi tehdä neuvottelutilanteessa päätöksiä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 60.) Neuvottelijan rooli liittyy kiinteästi rooliin keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resurssien allakoijana (Nurmi 2000, 24).

5 KAKSOISROOLI TYÖSSÄ

Esimiestyö voi kattaa vain osan toimenkuvasta, sillä useat esimiehet osallistuvat myös suoritettavaan työhön. Kun esimies toimii lähellä suoritusporrasta, muodostaa erilaisten asioiden ja ongelmien käsittely ja ratkaiseminen päivittäisestä työstä huomattavan osan. Vaikka esimiehen tieto alaisten työtehtävistä on arvostuksen ja onnistumisen edellytys, siinä on myös vaaransa. Esimies keskittyy suoritustehtäviin ja samalla laiminlyö työyhteisön toimivuuden ja kehittymisestä huolehtimisen. (Järvinen 2006, 14–15.) Jos esimiehen työtä arvioidaan vain hänen toiminnastaan operatiivisessa työssä, on selvää, että hän alkaa pitää sitä tärkeimpänä tehtävänään esimiestehtävien sijaan. Siksi organisaation pitää asettaa myös tavoitteita esimiestehtäviin ja arvioida niissä onnistumista. (Aarnikoivu 2008, 34.) Positiivinen piirre esimiehen osallistumisesta työntekoon on se, että työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta lisääntyy. Esimiehen kaksoisrooli voi hyödyttää työyhteisöä, mutta väsyttää esimiestä, suoritustaso usein laskee kahteen rooliin liittyvän kuormituksen takia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 10–11.)

Esimies on aina alaistensa silmissä auktoriteetti, tekee hän sitten mitä tahansa. Se on suurennuslasin alla olemista, jossa työntekijät tarkkailevat hänen tekemisiään tietoisesti tai tiedostamattaan. Esimiehen rooli on läsnä jatkuvasti, riippumatta siitä, mitä hän tekee. Operatiivista työtä tehdessään esimies johtaa omalla esimerkillään, jonka vuoksi oma rooli esimerkkinä pitää tiedostaa yhä paremmin samoin kuin omalla esimerkillä johtamisen merkitys. (Aarnikoivu 2008, 35.) Kollegat odottavat, että työntekijäroolissa esimies hallitsee työtä paremmin kuin muut työntekijät, mutta myös esimies asettaa itselleen korkeimmat tavoitteet kuin muille työntekijöille. Lisäksi esimiehet tuntevat syyllisyyttä siitä, että he jättävät työntekijän yksin töitä tekemään esimiestäitensä takia. Operatiiviseen työhön osallistuessaan moni esimies potee huonoa omaatuntoa, että tekee molemmat roolinsa huonosti. (Rehnbäck & Keskinen, 2005, 9.)

Esimiehen on pysyttävä työyhteisön reunalla eli henkisesti sopivalla etäisyydellä, jotta hän pystyy näkemään työyhteisönsä kokonaisuutena. Alaiset pitää huomioida tasapuolisesti suosimatta ketään. Hänen pitää varoa liukumasta työyhteisön sisä-

seen maailmaan. Samanaikaisesti häntä kuitenkin kehoitetaan vierailemaan siellä, jotta hän tietää työpaikan sen hetkisen tilanteen ja hän voi olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja rakentaa luontevaa yhteydenpitoa heidän kanssaan. Hänen ei kuitenkaan saa jäädä sinne, sieltä pitää poistua ja ottaa etäisyyttä alaisiinsa. (Järvinen 2006, 62 – 63.)

Tätä läheisyyden ja etäisyyden ongelmaa Katja Kalliainen (2014) on tutkinut pro gradussaan, joka käsittelee kaksoisroolissa toimivan esimiehen aseman havaittavaa erilaisuutta ja samanlaisuutta verrattuna työntekijöihin. Tämä sosiaalinen etäisyys ja läheisyys näkyvät esimiehen käyttäytymisessä sekä esimiesaseman korostumisena että vähenemisenä työntekijöiden asemaan nähden. Esimiehellä on mahdollisuuksia säädellä tätä välimatkaa, mutta se voi tapahtua myös tilanteista johtuvista syistä. Tutkimuksessa etäisyys ja läheisyys jaetaan tietoiseen ja tahattomaan sosiaaliseen etäisyyteen ja läheisyyteen. (Kalliainen 2014, 19–20.)

Tietoinen sosiaalinen etäisyys katsotaan olevan keskittymistä esimiehen todellisuuteen ja se ilmenee esimiehen oikeutena käyttäytyä eri tavalla työntekijöihin verrattuna. Erityisesti ongelmatilanteissa ja yksityis- ja työminän rajan vedossa sosiaalisen etäisyyden ottaminen on tärkeää. Sitä vastoin tietoinen sosiaalinen läheisyys ei kuulu esimiehen velvollisuuksiin, mutta sillä voidaan saavuttaa tiettyjä etuja, kuten esimiehen lähestymisen vaivattomuus. Tietoisella sosiaalisella läheisyydellä tasoitetaan esimiehen ja työntekijän asemien välistä erilaisuutta, esimerkiksi kaksoisroolissa esimies osallistuu työntekijän kanssa samoihin tehtäviin. (Kalliainen 2014, 20–22.)

Tahaton sosiaalinen etäisyys kasvaa, kun esimies siirtyy yllättäen olosuhteiden takia työntekijätehtävistä esimiestehtäviin, tahaton sosiaalinen läheisyys puolestaan syntyy jatkuvasta välittömästä vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa, läheiset välit muodostuvat kuin itsestään. Jos esimies jää tähän tilaan pitemmäksi aikaa, välimatkan kasvattaminen uudelleen saattaa olla vaikeaa. (Kalliainen 2014, 22.)

Kaksoisroolia on ollut aiheena myös tutkimuksessa ”Puun ja kuoren välissä sosi-aali- ja terveysalalla”. Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa lähijohtajan asemasta ja rooleista, tarkentaa heidän toimenkuvaansa ja vahvistaa itsetuntemus-ta. Lähijohtajuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan esimiehiä, jotka työskentelevät työntekijöiden kanssa ja lähellä asiakkaita, siis kaksoisroolissa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 12.)

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että lähijohtajat kokivat työnsä haastavaksi, mutta myös yksinäiseksi. Lähijohtajien toimenkuvan mukaan he toimivat sekä työnanta-jan edustajana ja työntekijän asioitten välittäjänä ylempään johtoon, muodostaen linkin näiden kahden välillä. Tämä koettiin ristiriitaiseksi ja oma asemaa kuvailtiin puun ja kuoren välissä olemiseksi. Erilaisten vaatimusten ristipaineessa ei ole helppo työskennellä. (Reikko ym. 2010, 69.)

Lähijohtajien työnsisällöt ovat laajentuneet huomattavasti, työhön on tullut uusia alueita, joita ei vielä ollut muutama vuosi sitten. Tämä vaatii lähijohtajilta omien resurssien uudelleenjärjestelyjä ja priorisointia. Myös omaa johtamistaan ja johta-juuttansa pitää muuttaa. Valmentavan esimiehisyyden rinnalla pitää hoitaa asioi-den sujuvuus. Siksi johtamisessa tärkeää on löytää tasapaino ihmisten johtamisen ja asiajohtamisen kesken. (Reikko ym. 2010, 70.)

Lähijohtajat painottavat työssään työyksikön perustehtävän huolehtimisista ja henkilöstöjohtamista. He pitävät tärkeänä työntekijöiden motivointia, sitouttamis-ta, osaamisen ja itsensä kehittämisen halua, sillä näillä nähtiin yhteys työhyvinvointiin ja töissä viihtymiseen. Tässä on selvä näkemys, lähijohtajat painotta-vat työssään ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä, kun taas ylempi johto painot-taa asiajohtamista. (Reikko ym. 2010, 70.)

Lähijohtajan työtä pidetään monipuolisina ja vaativana. Hän on työyksikkönsä johtaja, joka huolehtii henkilöstöstä, resurssien riittävydestä ja niiden suuntaami-sesta oikein. Häneen kohdistuvat paineet perustehtävän onnistumisesta. (Reikko ym. 2010, 70.)

6 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT

Esimiehellä pitää olla alansa substanssiosaaminen. Työntekijät odottavat, että esimies on asiantuntija. Asiantuntemus antaa esimiehelle valtaa, joka on vallanmuodoista ehkä miellyttävin ja huomaamattomin. (Jalava 2001, 36.) Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan myös esimiestaitoja. Niillä tarkoitetaan taitoja, jotka liittyvät hyvään esimiestoimintaan. Näitä ovat liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot, ristiriitojen hallinta ja itsensä johtamisen taito. (Aarnikoivu 2010, 69,71.)

6.1 Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot

Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat yrityksen johtamisen ydintaitoja. Esimiehen pitää osata analysoida yrityksen toimintaa, joka tarkoittaa liikeidean ja yrityksen perustehtävän ymmärtämistä ja sen hahmottamista, miten yritys menestyy ja mitkä ovat sen kehittämistarpeet. Analysointi onnistuu, kun esimies osaa yritystoiminnan teoreettisen käsitteistön ja osaa soveltaa sitä. Käytännössä analysointi- ja suunnittelutaidot käsittävät kirjanpidon, tuloslaskelman ja taseen osaamisen. (Aarnikoivu 2010, 72.)

6.2 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Johtaminen tapahtuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Se on esimiehen toimintaa ja on osa hänen rooliaan, jolla hän pyrkii vaikuttamaan. (Aarnikoivu 2010, 72.) Viestintä on väline toteuttaa yrityksen perustehtävää ja motivoida työntekijät. Esimiehen ja alaisen välillä pitää olla vuoropuhelua, jotta työntekijä ymmärtää yrityksen perustehtävän, sen tavoitteet ja oman osuutensa kokonaisuudessa. Esimiehen tehtävänä on luoda tämä merkitys, koska sen myötä työntekijä sitoutuu työskentelemään organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Aarnikoivu 2010, 72-73.)

Viestinnän vaikeus on siinä, että viesti muuntuu jo matkalla eri häiriötekijöiden vaikutuksesta ja viestin vastaanottamiseen vaikuttaa vastaanottaja ja hänen tulkintansa. Tulkinta voi poiketa paljon siitä, mitä lähettäjä on tarkoittanut. Väärinymmärtämisen välttämiseksi ja yhteisymmärryksen varmistamiseksi esimiehen pitää tehdä kysymyksiä, tarkennuksia ja muotoilla asioita uudella tavalla, jotta asiasta

muodostuu yhteinen käsitys.(Aarnikoivu 2010, 72.) Kun työntekijä toimii, kuten esimiehen kanssa on sovittu, viesti on ymmärretty oikein. Jos se ei toteudu, viestiä on muutettava. (Nummelin 2007, 36.)

Tiedonkulku organisaatiossa on hyvin tärkeää, vähäinen tiedonsaanti ja tiedonkulun hitaus koetaan nopeasti negatiiviseksi asiaksi. Työyhteisössä hyvää työilmapiiriä ja avointa kommunikaatiota pidetään yllä vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen tehtävänä on luoda mahdollisuudet tasapuoliselle ja arvostavalle keskustelulle ja yhteishengelle. (Piili 2006, 70–71.)

6.3 Delegointi

Esimiehen ja työntekijän välinen työnjako tapahtuu delegoimalla. Delegoidessa esimies selittää tehtävän työntekijälle huolellisesti ja kertoo syyt, miksi tehtävä tehdään. Myös keskustelua, miten tehtävän voisi suorittaa, kannattaa käydä, vaikka vastuu työn toteutuksesta ja työtavan valinnasta on sen tekijällä. Käytettävissä olevat resurssit pitää määrittää, samoin aikataulu, kuinka työ etenee ja koska sen pitää olla valmis. (Aarnikoivu 2010, 75.)

Esimieheltä delegointi vaatii kypsyyttä, luottamusta työntekijään sekä avoimuutta jakaa tietoa, mutta myös esimiestäittoa, suostuttelua ja jämäkkyyttä käskeä. Delegoinnin esteenä voi olla esimiehen epävarmuus, arkuus, työntekijän valtuuksien rajaaminen, itsensä korostaminen tai esimiehen haluttomuus luopua tietyistä tehtävistä. Lisäksi delegointiin sisältyy riskejä. Esimiehen oma osaamisen saattaa rapistua ja auktoriteetti horjua. Työntekijä saattaa tehdä työn paremmin, miten esimiehen itsetunto kestää sen? Kun työntekijä tekee työtä ensimmäistä kertaa, se voi epäonnistua. Hyvästä perehdyttämisestä, työn tavoitteiden selventämisestä ja mahdollisten hankaluuksien selvittämisestä huolimatta työntulos voi olla ihan toista kuin oli tavoite. Esimiehen tehtävänä on selvittää asiat, jotka johtivat epäonnistumiseen, arvioida omaa osuuttaan siinä ja oppia kokemuksesta. (Nurmi 2000, 51.)

Delegoitaessa työntekijä vastaa tuloksesta esimiehelle ja esimies taas omalle esimiehelleen tai esimerkiksi asiakkaille. Vastuun voi antaa työntekijälle, mutta sitä ei voi poistaa itseltään, lopullinen vastuu alaisen tekemisistä jää esimiehelle.

le.(Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 149–150; Nurmi 2000, 49.) Paradoksi delegoinnissa on, että onnistuneesta tehtävästä työntekijän pitää saada siitä kiitos, mutta epäonnistuminen tarkoittaa esimiehen epäonnistumista. Lisäksi delegoidessa aikaa kuluu enemmän kuin työn tekisi itse ja silti työn tuloksesta ei voi olla varma. Näistä kokemuksista voidaan kuitenkin oppia. Oppimisen seurauksena delegoinnin aikahyöty toteutuu myöhemmin.(Nurmi 2000, 49, 51–52.)

Delegoimalla voi osoittaa luottamusta työntekijöilleen. Se on keino motivoida ja auttaa heitä kehittymään työssä. Työssään kehittyvä alainen kasvaa vastuuhenkilöksi. Delegoimalla töitään esimiehet saavat aikaa keskittyä tärkeisiin tehtäviin, jotka kuuluvat heidän varsinaiseen esimiestyöhönsä. Delegointia voi pitää esimiehen ja työntekijän yhdessä kasvamisen prosessina, jossa molemmat oppivat ja kehittyvät. (Nurmi 2000, 50.)

6.4 Päätöksentekotaidot

Päätöksentekotaitoja pidetään hyvän esimiehen ominaisuutena ja organisaation menestystekijänä. Ne näkyvät asioiden edistymisenä, toiminnan tuloksina ja alaisen mahdollisuuksina hoitaa työnsä. Yrityksen menestyminen on riippuvainen yrityksen päätöksenteon herkkyydestä ja nopeudesta, sekä kyvystä tehdä asianmukaisia ratkaisuja. Nopeasti vaihtuvissa tilanteissa esimiehet joutuvat ottamaan riskejä, tekemään valintoja ja päätöksiä. Päätöksenteon avuksi ei aina ole tietoa saatavilla, vaan päätöksiä pitää pystyä tekemään oman kokemuksen ja intuition varassa. Kun tietoa on saatavilla, sitä on runsaasti. Suuresta tietomäärästä pitää löytää keskeinen päätettävään asiaan liittyvä tieto. (Aarnikoivu 2010, 77.)

Päätettävät asiat luokitellaan välittömästi päätettäviin, yhteistä käsittelyä vaativiin ja strategista päätöstä vaativiin päätöksiin. Ravintolassa ja muissa palveluyrityksissä päätöksistä suurin osa on välittömiä päätöksiä, jotka on tehtävä muutaman sekunnin aikana. Esimiehen pitää opettaa työntekijät tekemään itsenäisiä päätöksiä, koska esimies ei ehdi eikä voi niitä kaikkia ratkaista. Yhteistä käsittelyä vaativassa päätöksessä menetelmät riippuvat käytettävästä ajasta, päätettävien asioiden tärkeydestä ja työntekijöiden valmiudesta osallistua päätöksentekoon. Jos esimerkiksi päätöksen tekeminen vaatii työntekijöiden sitoutumista, silloin päätöksenteko kannattaa antaa heidän tehtäväksi. Strategisessa päätöksenteossa esimiehen

valtuudet esimerkiksi isoista investoinnista päätettäessä eivät riitä, silloin hänellä on esittelijän rooli, jolloin hänen on perusteltava ja yritettävä myydä oma ehdotus asiasta päättävälle. (Joutsenkunnas, & Heikurainen 1999, 177–178.)

6.5 Ristiriitojen hallinta

Ristiriitatilanteiden ymmärtäminen ja hallinta on tärkeä osa esimiestaitoa, sillä jokaisessa työyhteisössä niitä esiintyy. Ristiriidat ja kriisit kuuluvat työyhteisön arkeen, joten niitä pitää pystyä käsittelemään ja käyttämään hyväksi. Ne eivät ole pelkästään uhka, vaan niihin sisältyy myös mahdollisuuksia. Rakentava ristiriitojen hallinta on tärkeässä asemassa yrityksen kehittämisessä ja oppimisessa, sillä ristiriidat tuovat esiin ongelmia, jotka on käsiteltävä. Käsitteilyn tuloksena syntyy usein uusia ratkaisuja ja toimintamalleja. (Aarnikoivu 2010, 78–79.)

Esimiehellä pitää olla rohkeutta, halua ja kykyä puuttua ristiriitoihin, mutta hänen ei tarvitse olla kaikissa ristiriidoissa ratkaisijana, vaan arvioida tilanne, jolloin hänen panostaan tarvitaan. Mikäli ristiriidan osapuolet eivät löydä ratkaisua tilanteeseen, silloin hänen pitää ottaa ongelma käsitteilyyn. (Aarnikoivu 2010, 79.)

6.6 Itsensä johtaminen

Itseään johtava esimies on aito itsensä, joka toimii työssään persoonastaan käsin. Hän ottaa huomioon roolinsa ja sen, mihin esimiehen rooli työnantajan edustajana velvoittaa. Esimies osaa johtaa itseään ja suuntaa voimavaransa oikein ja on rakentavasti itsekäs. Itsensä johtaminen vaatii pysähtymistä ja keskustelua itsensä kanssa ja kokonaisvaltaista oman toiminnan arviointia, reflektointia, joka kartuttaa itsetuntemusta. Itsensä johtamisen kautta tiedostetaan itselle luontainen käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa, henkilökohtaiset mukavuusalueet, epämukavuusalueet, vahvuudet ja kehityskohteet. Kun esimies tuntee itsensä, tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, pystyy hän huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja kykenee asettamaan rajat työlleen. Realistinen kuva omasta toiminnasta auttaa esimiehen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Itseään johtava esimies huolehtii omasta motivaatiostaan ja tarkastelee asennetta esimiehen roolia kohtaan. Esimiehen asennoituminen rooliinsa ja esimiestehtävään vaikuttaa siihen, miten hän toimii työyhteisössä. Jos esimiestyö on pakko-

rooli, vaikuttaa se esimiestyöhön ja koko työyhteisön toimintaan yleensä heikentävästi. Päinvastaisessa tapauksessa, kun esimiehisuus on valinta ja halu toimia esimiehenä on aito, esimiehen vaikutus työyhteisöön on positiivinen. (Aarnikoivu 2010, 82–83.)

Ajan hallinta kuuluu itsensä johtamisen taitoihin. Esimiesroolissa ajankäytön jakaminen eri roolien kesken on avaintekijä. Toimiva rooli on sellainen, jonka pystyy viemään läpi kohtuullisella työpanoksella. Avainkysymys on mieltä, mikä kyseisessä työssä on tärkeintä ja keskeisintä, joilla esimiestyön tavoitteet saavutetaan. Erilaisia ideoita pitää soveltaa ja niiden toimivuus pitää kokeilla käytännössä. Vastaus löytyy kokeilujen, erehdyksen ja onnistumisen kautta. (Nurmi 2001, 52.)

Jalava (2001, 52) esittää keinon keskeisten työtehtävien havaitsemiseen. Työ pitää jäsenellä eri tehtäväluokkiin ja sen jälkeen mieltä, mitkä tehtävät ovat keskeisiä ja missä asioissa esimiehen panosta tarvitaan. Sen jälkeen sovelletaan 20/80-sääntöä, jonka mukaan 20 % asioista on tärkeitä ja keskittymällä näihin asioihin saadaan aikaan 80 % tuloksista. Esimiestyössä onnistumisessa roolien ja ajankäytön tasapaino on tärkeä. Työtehtävien tarkastelu työntekijöiden tai kollegoiden kanssa auttaa löytämään ne tehtävät, joita pidetään tärkeinä.

6.7 Alaistaidot

Alaistaidot tarkoittavat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Alaisen velvollisuutena on olla johdettavana ja tehdä töitä perustehtävän mukaisesti. Esimiestyö syntyy esimiehen ja alaisen välillä. Kun esimies toteuttaa työssään esimies- ja johtamistaitoja, työntekijä alaitaitoja, syntyy tässä vuorovaikutuksessa esimiestyö. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7)

Nykyään alaiseen suhtaudutaan täysvaltaisena työyhteisön jäsenenä, hän ei ole enää passiivisen toiminnan kohde. Alaistaidot koskettavat kaikkia, sillä lähes jokainen työntekijä on jonkun alainen. (Aarnikoivu 2008, 79.) Alaistaitoisuudessa asenne on tärkeä, se ei välttämättä vaadi opiskelua, vaan alaisen oman toiminnan kokonaisvaltaista arviointia työyhteisön jäsenenä. Tarkastelu antaa välineitä

omaan kehittymiseen. Alaistaitojen kehittyminen auttaa ymmärtämään roolin merkitystä käyttäytymiseen ja kasvattaa roolitietoisuutta. Roolitietoinen henkilö ymmärtää taustalla olevien tekijöiden vaikutuksen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon entistä paremmin. Lisäksi se auttaa käsittämään, että johdon ja esimiehen roolin velvollisuutena on nähdä asiat organisaation kokonaisuuden kannalta ja siten turvata toiminnan jatkuvuus. (Aarnikoivu 2008, 90 – 92.)

Työsopimuslain mukaan alaisrooliin kuuluu huolellisuus, työnantajan ohjeiden ja määräyksien noudattaminen sekä työturvallisuudesta huolehtiminen suorittaessaan työtehtäviään. Kilpailevan toiminnan harjoittaminen, työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen paljastaminen ulkopuolisille on kielletty. Työturvallisuuslain mukaan työntekijä ei saa käyttäytyä häiritsevästi tai epäasiallisesti muita kohtaan. (Rehnbäck & Keskinen, 2005, 7.) Soile Keskinen määritelmän mukaan alaistaitoihin kuuluu alaisen velvollisuus ja oikeus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, mielipiteiden esittäminen, yhteistyö työkaverien ja esimiesten kanssa ja osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7)

Työntekijä ei pysty aina asettumaan alaisen rooliin, mikä näkyy ”sooloilemisena” eli hän laiminlyö annetut ohjeet ja säännöt. Se voi ilmetä myös niin, että työntekijä tekee esimiehelle kuuluvia ratkaisuja ja päätöksiä tai hän voi laiminlyödä raportoinnin eli hän jättää kertomatta asioista esimiehelle. (Aarnikoivu 2013, 112.)

Työsuhteen alussa alainen tarvitsee esimieheltä oppia, tukea, aikaa ja johtamista, mutta työkokemuksen karttuessa hänestä kehittyy työntekijä, joka hallitsee vastuualueensa ja pystyy itsenäisesti toimimaan. Alaisen pitää osata myydä ideoitaan esimiehelle ja vaikuttaa päätöksiin omalla osaamisella. Esimies saa odottaa alaiseltaan itsenäisyyttä, oman osaamisen esilletuomista ja jopa tervettä itsepäisyyttä. (Jalava 2000, 56–57.)

7 KARTOITUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä kartoitus kohdistui ravintolan esimiehiin, jotka ovat kaksoisroolissa. He tekevät siis työntekijän ja esimiehen tehtäviä. Kartoituksessa tutkittiin kaksoisroolia heidän itsensä kokemana, joten se ei ulottunut heidän esimiehiinsä ja työntekijöihinsä. Kiinnostus asiaan lähti omasta kokemuksestani kaksoisroolissa kahdessa eri työpaikassa ja samassa roolissa olevien muiden esimiesten havainnoinnista. Opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden paneutua asiaan perusteellisemmin, etsiä asiasta teoriatietaa ja tutkia muiden kaksoisroolissa olevien kokemuksia.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

Miten esimiehet kokevat kaksoisroolin?

Millaisia tunteita ja ristiriitoja kaksoisrooli heissä herättää?

Millaisia esimiestaitoja työn hallinnassa tarvitaan?

Tutkimus on kvalitatiivinen, koska tutkimus pyrkii kuvamaan ilmiötä ja todellista elämää. Tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti, koska todellisuus on moninainen ja eikä sitä voi pilkkoa osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita aineiston yksityiskohtaisen tarkastelun kautta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157–160.) Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä tavoittamaan tutkittavien henkilöiden näkökulma aiheeseen eli tutkija lähestyy tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin se on. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pieni määrä tapauksia, siksi tutkittavat henkilöt tulee valita tarkoin, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman hyvä. (Eskola & Suoranta 1998, 16 -18.)

Tutkimuksen empiirisen osan aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelulomake oli puolistrukturoitu, jossa kysymykset oli järjestetty kolmen teeman mukaan. Teemat tulivat suoraan tutkimuskysymyksistä. Kahdessa kysymyksessä piti vastaus valita kahden vaihtoehdon välillä, muut olivat avoimia kysymyksiä, jotka antavat vapautta vastata. Näin päästiin kartoittamaan esimiesten ajatuksia ja näkemyksiä. Useat kysymykset olivat kaksiosaisia, koska kaksoisroolia tutkittiin sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Haastattelulomakkeet lähetin etukäteen sähköpostilla, jotta haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Mielestäni tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä haastateltavat olivat paneutuneet

kysymyksiin ja vastaukset olivat mietittyjä. Ehkä tiettyä spontaaniutta jäi näin toimien uupumaan, kun haastateltavilla oli aikaa muotoilla vastauksia. Lisäkysymyksiä esittämällä sain tarvittaessa lisätietoa kysyttävästä asiasta. Nauhoitin myös haastattelut, mihin sain kaikilta luvan. Tämä helpotti haastattelutilannetta, kun sain keskittyä kuuntelemiseen. Kirjoitin vastauksista ylös haastattelun aikana vain pääkohtia, joita täydensin kuunneltuani nauhoitukset heti haastattelun jälkeen. Nauhoituksia olen käyttänyt myös analyysin teossa varmistamaan, että olen huomionut esiin tulevia asioita riittävän yksityiskohtaisesti. Kyselylomaketta pidän melko onnistuneena sen suhteen, että se nosti erilaisia asioita hyvin esiin.

Aineisto on analysoitu käyttämällä teemoittelua, jossa aineisto jaetaan teemojen mukaisesti eri osioihin (Eskola & Suoranta 2000, 174). Teemat tulivat suoraan kyselylomakkeen kysymysten ryhmittelystä.

Haastatteluun osallistui kuusi henkilöä ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluna. Neljää henkilöä pyysin itse mukaan tutkimukseen ja kaksi tuli yhden haastateltavan pyytämänä. Yksikään pyydetyistä ei kieltäytynyt, he lähtivät mielellään mukaan. Olin positiivisesti yllättynyt, miten helposti haastateltavat löytyivät ja miten he olivat paneutuneet haastatteluun. Mielestäni heidän sopivuus tutkimukseen oli hyvä, sillä Eskolan ja Suorarannan mukaan aineiston kokoamisessa on suotavaa, että haastateltavilla on samanlainen kokemusmaailma, heillä on tutkimusongelmasta omakohtaista tietoa ja he ovat kiinnostuneita kyseisestä tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 66.)

Haastatellut toimivat ravintolan keittiön tai salin esimiehinä, joiden työajasta suorittavan työn tekemiseen menee vähintään puolet. Ammattinimikkeitä en tuo yksityiskohtaisesti esiin, sillä se saattaisi paljastaa tutkimukseen osallistuneita. Totean vain, että useimmilla se on vuoropäällikkö. Samasta syystä en paljasta heidän ikäänsä tai sukupuolta. Heistä neljä on nimitetty työntekijästä esimieheksi, kaksi on valittu nykyiseen työpaikkaansa esimieheksi. Työkokemus esimiehenä vaihtelee yhdestä vuodesta 19 vuoteen. Kolme heistä on työssä yksityisessä ravintolassa ja kolme ketjuravintolassa. Haastatteluista kolme tehtiin kotonani, yksi kirjastossa, yksi haastateltavan kotona ja yksi kokoustilassa. Haastattelut on tehty loka-kuussa 2014.

8 KARTOITUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelmiin. Tulokset perustuvat tehtyihin haastatteluihin ja niiden analysointiin ja tulkintaan. Haastattelulomakkeen teemojen mukaan empiirinen osuus on jaettu alalukuihin.

8.1 Kaksoisrooli

Haastateltavien esimiesten rooliin kuuluu päivittäisjohtaminen eli töiden ja toiminnan järjestämistä ja organisointia. He huolehtivat työvoimaresursseista ja riittävästä miehityksestä asiakasvirtojen mukaan, tavaratilauksista, varastonlaskennasta, rahaliikenteeseen liittyvistä tehtävistä ja omavalvonnasta. He ”elävät eteenpäin” eli suunnittelevat yhdessä myynnin kanssa tulevia tapahtumia. Yksi haastatelluista laatii työvuorolistat ja hoitaa kehityskeskustelut. He seuraavat tulostavoitteiden toteutumista ja vastaavat kannattavasta toiminnasta. Työntekijöiden kuunteleminen, kannustaminen, palautteen anto, erilaisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen kuuluvat työntekijöiden johtamiseen.

Työntekijänä he osallistuvat suorittavaan työhön eli he tekevät kokin tai tarjoilijan päivittäisiä työtehtäviä. Osa esimiehistä huolehtii työntekijöiden tautuksesta. Yksi haastateltavista kertoi, ettei hänellä ole tiettyä työpistettä, vaan hän tekee niitä tehtäviä, jotka sillä hetkellä vaativat hoitamista. Kun esimiehet osallistuvat käytännön töihin, he tuovat kaivattua lisätyövoimaa ravintolan kiireisimpiin hetkiin.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä he katsovat yleisesti esimiesrooliin kuuluvan, niin tärkein tehtävä on huolehtia omasta vastuualueestaan. Esimiehet huolehtivat töiden sujumisesta ja ratkovat eteen tulevia ongelmia. He seuraavat myyntiä, työtehomittareita ja hävikkiä, koska he ovat vastuussa taloudellisesta tuloksesta. Esimies ohjaa toimintaa siten, että työlle asetetut tavoitteet saavutetaan ja luovat työntekijöille hyvät olosuhteet keskittyä työntekoon.

Työntekijärooliin kuuluu kokin tai tarjoilijan työtehtävät, jotka hänelle on osoitettu työvuoron alussa tai esimies osoittaa hänelle työvuoron aikana. Lisäksi hän kantaa vastuuta muista työntekijöistä ja auttaa työtovereitaan, jos omat työt anta-

vat siihen mahdollisuuden. Hänen pitää noudattaa sääntöjä, joista on sovittu. Asiakaspalvelun tavoitteena on palvella asiakkaita niin, että he poistuvat tyytyväisenä. Vapaa-ajallaan työntekijän pitää ylläpitää työpaikkansa yrityskuvaa, hän ei saa kertoa mahdollisia epäkohtia työpaikastaan.

Haastateltavien roolien kartoitus mielestäni osoittaa, että esimiesten ja työntekijöiden käytännön toimenkuva vastaa hyvin virallista toimenkuvaa. Tutkitut esimiehet ovat sisäistäneet roolinsa hyvin, he ovat tietoisia vallastaan, mutta myös vastuustaan. Ihmisten johtaminen on merkittävä osa heidän työtään, joka tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. Sen kautta toiminta pysyy hallinnassa ja organisaation tavoitteet selkeänä.

Kun esimiehet arvioivat eri rooliensa tärkeyttä, niin henkilösuhderooleista tärkeimmäksi kohosi esimies alaisten johtajana. Organisointi kuuluu päivittäiseen toimintaan, joten sen osuus nousee merkittävään asemaan. Se tarkoittaa päivittäisten työtehtävien järjestämistä, johtamista, valvomista, delegointia eli kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka liittyvät alaisten johtamiseen. Keulakuvaroolista koetaan vahvaa vastuuta. Esimiehet ovat tietoisia, että heidän kaikkia toimiaan seurataan tarkasti. Kaikkien mielestä esimiehen tulee olla suunnan näyttäjä ja esimerkki muille työntekijöille. Ohjeet ja käskyt eivät riitä, esimerkki tuodaan parhaiten esiin oman työnteon, osaamisen ja toiminnan kautta sekä positiivisella asenteella työhön. Jos esimies ei kykene vaadittuun tasoon, eivät he voi sitä vaatia muiltakaan.

Informaatio-rooleista merkittävin rooli on sisäinen tietimpulssi. Esimies on tiedonjakelijana sekä alaisilleen että omalle esimiehelleen. Molemmat on pidettävä ajan tasalla työpaikan tapahtumista ja he ovat riippuvaisia esimiehen kertomista tiedoista. Rooli on suuri, koska johtaminen perustuu vuorovaikutukseen. Päivittäisessä työssä tiedon välittäminen ja oikea jakaminen näkyy hyvinä suorituksina.

Päätöksentekijäroolissa häiriöitten käsittelijä on päärooli. Esimies toimii erilaisten tilanteiden ja yllättävien ongelmien ratkaisijana. Ratkaisuja vaativat tilanteet tulevat yleensä nopeasti, niihin pitää puuttua välittömästi kuten esimerkiksi ristiriidat työntekijöiden välillä, työntekijän sairastuminen, asiakasvalitus tai asiakkaan sopimaton käyttäytyminen. Ongelmia ei voi sivuuttaa, koska ne heijastuvat nopeasti asiakaspalveluun. Kolme esimiestä painotti tätä roolia, he pitivät tärkeänä puuttua

niihin välittömästi. Päätöksentekijäroolin yrittäjäyys näkyy eräänlaisena jatkuvana tyytymättömyytenä vastualueeseen eli esimiehet aktiivisesti etsivät uusia ideoita, tuotteita ja toimintatapoja toiminnan kehittämiseksi. Resurssien allokointi näkyy työvoiman suunnitteluna, erilaisten hankintojen suunnittelemisena ja päättämisenä, yhdellä esimiehellä myös työvuorolistojen laatimisena.

Haastatteluissa esimiehen eri roolien asettaminen tärkeysjärjestykseen näkyi epärointinä ja valinnan vaikeutena. Roolien valinta osoittautui vaikeaksi, kun ei aina tiedä, missä roolissa on, koska ne limittyvät toisiinsa kiinteästi. Kaikki teoriassa listatut kymmenen esimiesroolia toteutuvat heidän työssään jossain määrin. Haastattelussa kysymys olisi pitänyt muotoilla toisin, että se olisi tuonut paremmin esiin roolien koko kirjon.

Kuudesta haastateltavasta neljä piti itseään esimiehenä, kaksi sijoitti itsensä työntekijäksi. Toinen työntekijäroolissa viihtyvä kertoi, että esimiestyöhön ei lyhyen kokemuksen takia ole vielä sellaista rutiinia ja kokemusta, että pitää itseään työntekijänä, toinen haluaa olla asiakaspalvelussa. Esimiehinä itseään pitävät kertoivat, että kokemus ja roolin oppiminen auttavat siinä, että kokevat itsensä esimieheksi.

Edellä oleva asetelma toistui, kun kysyttiin, kumman roolin työtehtäviä tekee mieluummin. Neljä heistä kertoi kokevansa esimiestyöt mieluisampana ja kaksi työntekijän tehtäviä. Esimiestehtävistä pitävät kertoivat, että vastuu, työn vaihtelevuus ja haasteet tekevät työstä mielenkiintoisen. Työntekijätöistä pitävät puolestaan sanoivat, että kokevat asiakaspalvelun tärkeäksi. Myös epävarmuus vuorovastavaan töistä ja vähäinen kokemus esimiestehtävistä saavat työntekijäroolin tuntuun miellyttävämmältä.

Kumpaan rooliin itsensä sijoittaa, kertoo mielestäni ammatti-identiteetistä. Kokemus esimiesroolista, osaamisen laajentuminen ja onnistumisen kokemukset työstä auttavat siihen, että pitää itseään esimiehenä. Vaikka töitä tekee työntekijänä, silti toimii kuin esimies. Käskymuoto on niin opittu, että siitä ei pääse pois, vaikka välillä haluaisikin. Kaksi haastatteluun osallistuneista sijoitti itsensä työntekijäksi. Heillä molemmilla työuraa esimiehenä on noin vuosi, joten on luonnollista, ettei

esimiehen ammatti-identiteetti ei ole vielä valmis. Siksi olo työntekijänä tuntuu tutummalta ja turvallisempana.

Suhtautuminen työntekijöihin esimiehillä on samanlainen riippumatta siitä, ovatko he työntekijäroolissa vai esimiehinä, heidän omasta mielestä käyttäytyminen ei muutu. Kaikki pyrkivät kohtelussaan tasapuolisuuteen ja reiluuteen. He eivät luokittele työntekijöitä omiin suosikkeihinsa, töissä eivät saa ystävyys-suhteet vaikuttaa. Suuri ikäero nuoren esimiehen ja työntekijän välillä ilmenee varovaisena suhtautumisena työntekijään.

Esimiesrooli ei jää pois työntekijäroolissa, he ovat aina esimiehiä. Jos ongelmia tai epäselvyyksiä ilmenee, hän on tuki ja turva, jonka puoleen käännetään. Yksi haastateltava kertoi, että työntekijänä hän on vapaampi vastuusta ja se antaa keskusteluihin tiettyä vapautta. Ryhmä tuntuu yhtenäisemmältä, kun ei ole sidottu esimiestehtäviin.

Kun asiaa kysyttiin toisinpäin eli miten työntekijät suhtautuvat esimiehiinsä, viisi haastateltua piti heidän suhtautumista asiallisina. Työntekijöiden käyttäytyminen on hyvää, asiallista ja he luottavat esimieheen. Työntekijät eivät arkaile kertoa mieltä painavista asioista, suhde on avoin, he lähestyvät missä asiassa tahansa. He tekevät erilaisia työhön liittyviä ehdotuksia ja kuuntelevat, mitä esimiehellä on sanottavaa. Yksi esimies mainitsi, että muutama työntekijä suhtautuu häneen negatiivisesti ja suhdetta leimaa varovaisuus.

Esimies työntekijäroolissa ei herätä työntekijän huomiota. He ovat tottuneet siihen että esimies on myös suorittavassa työssä, joten suhtautuminen ei yleensä muutu. He ottavat sen luontevasti ja asiallisesti, joskus on havaittavissa humoristista epäilyä, selviääkö esimies työstä. Yksi sanoi huomanneensa, että työntekijät keskustelvat muista kuin työasioista toistensa kanssa enemmän. Hän sanoi sen johtuvan siitä, että hänen on käytettävä vähäinen aika työhön liittyvien asioiden selvittämiseen, ei siitä, että he haluaisivat salata tiettyjä asioita häneltä. Yksi haastateltavista pitää sopeutumista hankalana, kun ryhmässä on vakiintuneet tietyt tavat, joista hän ei välttämättä tiedä ja silti pitäisi toimia samoin yhtenä ryhmän jäsenenä.

Kaksoisroolin vaativuus näkyy vaikeutena jakaa työaika esimies- ja operatiivisen työn välillä. Työpäivät ovat niin erilaisia, asiakasmääriä ei pysty aina ennakoimaan, vaan ne yllättävät, jolloin työpäivät kuluvat suorittavassa työssä. Esimiestyöt tehdään niinä aikoina, kun asiakaspalvelu sen sallii. Tästä on seurauksena töiden kasaantuminen. Vastuu kannattavuudesta painaa mieltä. Tasapainoilu riittävien työvoimaresurssien, asiakasmäärien ja työtehojen välillä on jatkuvaa. Asiakaspalvelun tason säilyttäminen on oma haasteensa, miten mitoittaa työntekijämäärä niin, että asiakkaan kokema palvelutaso pystyy hyvänä. Yksi esimies kiteytti asian seuraavasti: miten pitää työntekijät ja asiakkaat tyytyväisinä, mutta kuitenkin saavutetaan paras teho. Henkinen paine, raskas fyysinen työ ja vuorotyö tuovat lisähaasteen vaativuuteen. ”Paha päivä” ja väsymys ei saa näkyä asiakkaalle, vaikka edellinen työvuoro olisi kestänyt pitkälle aamuyöhön ja palautuminen edellisestä työvuorosta on jäänyt kesken. Työehtosopimuksen mukainen lepoaika ei ole riittänyt. Roolin vaihto työntekijä- ja esimiesroolin välillä lisää epätietoisuutta omasta asemasta ja hämärtää roolia.

Kokemukset kaksoisroolista on esitelty taulukkona liitteessä 2

8.2 Kaksoisroolin herättämät tunteet

Esimiehisyyttä herätti myönteisiä tunteita haastatelluissa. Yksi luonnehti tilannetta niin, että hän haluaa johtaa ja on siitä iloinen, että hän saa sitä tehdä. Hän sanoi turhautuvansa, jos ei saisi olla mukana. Kaksi sanoi, että pitkä kokemus esimiesroolissa on hyvä, siitä saatu tieto auttaa työssä. Yksi sanoi, että hän ottaa työn työnä, jota tehdään. Negatiivisista tunteista riittämättömyyden tunne nousi hallitsevaksi. Pitäisi tehdä enemmän kuin ehtii ja esimiestyö pitäisi hoitaa paremmin. Yksi haastatelluista koki uudessa esimiesroolissaan vielä epävarmuutta ja piti rooliansa epäselvänä, vaikka on samalla ylpeä, että on luotettu ja nimitetty tähän tehtävään. Perehdyttäminen ei ole ollut riittävää, jolloin työnhallinta on vielä vajaavaista.

Tulkitsen tämän niin, että asenne esimiehisyyteen on positiivinen ja kaikilla on halu toimia esimiehinä. Muutamien haastateltavien kohdalla minulle tuli vahvasti

tunne, että he ovat syntyneet esimieheksi, niin luontevalta heidän olonsa siinä tuntuu olevan. Myös aloittavilla esimiehillä asenne on kohdallaan, he ovat sitoutuneita oppimaan esimiesroolin. Vaikka heidän toimintaansa leimaa vielä epävarmuus, se väistyy hiljalleen kokemuksen karttuessa. Paras opettaja on käytännön työ, sitä painottivat kaikki esimiehet.

Työntekijäroolissa tunteet pysyvät paremmin hallinnassa. Kun osaa työn, se antaa varmuutta tekemiseen. Työntekijärooliin suhtaudutaan neutraalisti, sitä pidetään osana esimiehen toimenkuvaa. Riittämättömyyttä ja ahdistusta herättää, ettei pysty jakaantumaan useaan paikkaan samaan aikaan, vaikka selvästi havaitsee, että toinen työntekijä tarvitsisi apua. Hankaluutta aiheuttaa myös työntekijän rooli toisen esimiehen alaisuudessa, tasapainoilu, mihin silloin saa ja pitää puuttua.

Kaikki esimiehet kokivat, että omilta esimiehiltään saamansa palautteen perusteella he arvostavat esimiesten osaamista, työtä ja sopivuutta esimiesrooliin sekä tilannetajua hoitaa erilaisia tilaisuuksia. He osaavat johtaa työntekijöitä. Ylemmät esimiehet ovat tyytyväisiä, että työ tehdään, niin kuin on sovittu. Yksi mainitsi, että hän ei näe usein esimiestään, mutta pitää sitä luottamuksen osoituksena ja merkkinä siitä, että työt sujuvat.

Myös työntekijöiden suhtautuminen esimieheensä on arvostava jokaisen haastattelun kohdalla. Työntekijät kysyvät mielipidettä, uskovat esimiehen ratkaisuihin ja he nauttivat työntekijöiden luottamusta. Työntekijät pitävät heitä hyvinä työntekijöinä ja sopivina esimiesrooleihinsa.

Ylemmät esimiehet asettavat esimiehelle omat odotukset. Yleisin odotus on, että työt sujuvat ja esimiehellä on ohjat käsissä. Kustannukset pitää pysyä hallinnassa, asetetut tehokkuusvaatimukset saavuttaa, myynnin kehittyä ja kannattavuuden olla hyvä. Hyvä esimies katsoo talon etua. Ongelmiin pitää puuttua jämakästi. Samoin odotetaan uudistuksia, myytävät tuotteet pitää olla ajan tasalla, paikalleen ei saa jäädä. Yksi esimies sanoi, että omasta osaamisesta pitää antaa jatkuvaa näyttöä, että sopii esimiesrooliin. Yksi esimies puolestaan totesi, että joskus odotukset eivät ole realistisia, kun suorittava työ vie paljon aikaa.

Työntekijät taas painottavat odotuksissaan työntekijöiden riittävää resursointia ja esimiehen ammattitaitoa. Hän tietää, kuinka työt tehdään. Kun eteen tulee ongelma, esimies hoitaa sen tai neuvoo, kuinka sen kanssa menetellään. Jos asia ei vaa-di pikaista ratkaisua, hän selvittää sen myöhemmin. Työntekijät odottavat tasa-puolista kohtelua ja luottamusta. Luottamus näkyy käytännössä esimerkiksi siten, että esimiestä pidetään henkilönä, jolle voi puhua omista asioista. Työntekijät odottavat esimieheltä samaa työpanosta kuin muilta työntekijöitä. He eivät vält-tämättä ymmärrä, että esimies joutuu venymään esimiestöitten takia työntekijöitä enemmän saadakseen kaikki työt tehtyä. Aina työt eivät etene sovitusti.

Esimiehet ovat asettaneet itselleen seuraavat tavoitteet esimiesroolissa:

- hoitaa työnsä hyvin, jotta sekä esimies että työntekijät ovat tyytyväisiä.
- esimies haluaa olla ”tittelinsä” arvoinen eli lunastaa odotukset, jotka hä-neen kohdistuu.
- kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, kuunnella, auttaa ja ohjata heitä
- pitää kiinni säännöistä, joista on sovittu
- yksi esimiehistä haluaa perehtyä ja oppia yhä perusteellisemmin työhön liittyviä asioita
- virheet otetaan oppimistilanteena ja mahdollisuuksina itsensä kehittä-miseen
- yksi haastatelluista haluaa edetä työuralla.
- yksi esimiehistä haluaa oppia tietämään paikkansa, miten läheisissä tai etäisissä väleissä voi työntekijöiden kanssa olla

Esimiesten tavoitteet työntekijäroolissa on olla

- luotettava
- yhteistyökykyinen
- empaattinen
- ammattitaitoinen
- esimerkki, joka ilmenee haluna tehdä työ paremmin kuin muut, mielellään myös enemmän kuin muut ja näyttää tavat, joilla se onnistuu

- esimies osaa tehdä samat työt kuin työntekijät. Jos hän ei siihen kykene, ei hän vaadi kyseistä työtä työntekijöiltäkään
- kokemuksen kartuttaminen ja työkavereilta oppiminen

Näyttäisi siltä, että esimiehet ovat tulkinneet heihin kohdistuvat odotukset hyvin, sillä heidän odotuksensa ovat hyvin samansuuntaisia kuin heidän omilla esimiehillä ja työntekijöillä. Toisten odotukset ovat muotoutuneet heidän omiksi tavoitteiksi, vaikka heihin kohdistuu sekä työntekijä- ja esimiesroolin odotukset. Todennäköisesti he ovat onnistuneet luomaan odotuksista sellaisen yhdistelmän, että he pystyvät toteuttamaan niitä työssään. Tässä kartoituksessa on kuitenkin muistettava, että näitä odotuksia ei ole kysytty työntekijöiltä eikä heidän omilta esimiehiltä, vaan nämä ovat esimiesten omia tulkintoja. Jos ne kysyttäisiin asianomaisilta, odotukset saattaisivat poiketa yllä olevasta.

Kaksoisroolissa oleva esimies sijoittuu organisaatiossa työntekijöiden ja ylemmän esimiestason väliin. Olotilaa he sanovat puun ja kuoren välissä olemiseksi, välillä pitää olla työntekijöiden puolella puolustamassa heidän etujaan, välillä työnantajan puolella. Olo johdon ja työntekijöiden välissä tuntuu tukalalta. Ajoittain vaijaa myös tunne, että ylempi johto ei kohtele esimiehenä vaan työntekijänä. Yksi esimies sanoi kulkevänsä siinä keskellä ”selkä suorana” ja varoo kumartamista kummallekaan taholle, toinen pyrkii olemaan neutraali käyttäytymisessään. Epävarmuus leimaa yhden esimiehen oloa, kun paikka on vielä uusi ja outo.

Ristiriitoja esimiehille aiheuttavat seuraavat asiat. Hyvää tulosta pitäisi syntyä jatkuvasti. Työntekijöitä on usein minimimäärä, joilla on työvuorosta selvittävä. Samalla kuitenkin odotetaan, että kaikki sujuisi mallikkaasti, pelkona on pettymyksen tuottaminen jonkin tilaisuuden hoitamisessa. Samoin työaikoja kiristetään jatkuvasti, jaksavatko esimies ja työntekijät yhä venyä? Uudistuksia halutaan ja vaaditaan, mutta rahaa niiden toteuttamiseen ei aina ole.

Taantuma näkyy tässä kohdassa esimiesten vastauksissa, murehditaan työntekijöiden työpaikkojen puolesta, pelko heidän selviytymisestään mahdollisen työpaikan

menettämisen jälkeen on aitoa. Huonoa omaatuntoa aiheuttaa, ettei ehdi auttaa toisia, vaikka työkavereilla on kiire. Jokaista työntekijää ei aina ehdi huomioida. Työajan riittämättömyys ja siitä seuraavat tekemättömät työt aiheuttavat huonoa omaatuntoa. Kaksi pyrkii siihen, ettei huonoa omaatuntoa tulisi, koska se kertoo siitä, että jotain on jäänyt tekemättä.

Mielestäni keskeiseksi asiaksi esimiehen kaksoisroolissa nousee työssä jaksaminen. Kiireinen arki, heihin kohdistuvat monenlaiset odotukset ja kahden roolin painolasti lisäävät työn kuormittavuutta. Kun miettii, millaisten vaatimusten kohteena he ovat, on ihme, että he säilyttävät toimintakykynsä. Paineensietokyky täytyy olla erittäin hyvä, että jokaisessa tilanteessa säilyttää harkintakykynsä. Jos esimies uupuu, siitä kärsivät alaiset, heidän työnsä ja koko toiminta. Esimies ei itse pysty uudistamaan toimintaa eikä jaksa kannustaa työntekijöitäkään kokeiluihin ja työn kehittämiseen. Kun esimiehen rooli on niin merkittävä, se vaatii rajojen asettamista työnteolle ja työn hallinnan tunteen vahvistamista sekä tahtoa huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä kunnosta.

Työssä jaksamista auttavat työntekijöiden hyvät alaistaidot. Osaavat ja taitavat alaiset auttavat jakamaan esimiehen kuormaa toimimalla aikuisella tavalla. Hyvä alainen tietää vastuunsa työnteossa ja on vuorovaikutuksessa esimiehensä ja työkavereidensa kanssa. Hyvä alainen ei vaadi mahdottomia esimiehlältään.

Kaksoisroolin herättämien tunteiden kartoitustulokset on esitelty taulukkomuodossa liitteessä 3

8.3 Esimiestaidot työn hallinnassa

Neljä haastateltavista piti työaika esimiestehtäviin riittävänä. Yksi sanoi sen riippuvan asiakasmääristä ja siitä, kuinka kiinteästi on sidottu työntekijän tehtäviin. Rauhallisimpina aikoina esimiestyöt ehtii tehdä, ruuhkaisina aikoina niiden suorittaminen on ongelmallista. Kun esimiestöitä tekee työntekijäroolin ohessa, niitä ei välttämättä hoida niin hyvin kuin pitäisi, kun aika ei anna siihen mahdollisuuksia. Töiden suunnittelustakaan ei välttämättä ole apua, koska työpäivästä ei tiedä en-

nakkoon, millainen siitä muodostuu. Työntekijäroolissa kaikkien työaika riittää, mutta he ovat valmiita joustamaan, jos asiakaspalvelu sitä vaatii.

Kaksi esimiestä sanoi jättävänsä työasiat työpaikalle, he eivät mieti töitä kotona, yksi sanoi irtaantuvansa niistä työmatkan aikana. Yksi vastasi, että satunnaisesti hän saattaa niitä miettiä. Kaksi tunnusti, että suunnittelevat töitä kotona, erityisesti valmistautuminen suureen tilaisuuteen saa miettimään asioita kotona. Rauhassa kotona pystyy keskittymään helpommin.

Ennakkokäsityksestäni poiketen yllättävän hyvin esimiehet suoriutuvat esimiestöistään työaikana. Neljä piti työaika riittävänä, kaksi tunnusti, että niiden tekeminen on ongelmallista, kun niitä yrittää tehdä niinä pieninä hetkinä, kun suorittavalta työltä ehtii. Aina niitä ei ehdi tehdä kunnolla, mutta ehkä esimiehet ovat oppineet tekemään ne riittävän hyvin. He ilmeisesti pystyvät jakamaan työaikansa esimiestyön ja operatiivisen työn välillä, kuinka paljon voi panostaa kumpaankin rooliin. Tässä kartoituksessa saamani tuntuman mukaan esimiehet tuntevat suurta vastuuta suorittavasta työstä, joten irrottautuminen siitä esimiestöihin on hankalaa.

Tiedonkulkua neljä piti riittävänä. Merkittäväksi tässä nousi hyvä suhde omaan esimieheen, jota he pitivät ehdottomana ehtona, että informaatio välittyi hyvin. Sähköpostia pidetään hyvänä välineenä, mutta käytössä on myös viestivihko ja perinteinen ”muistilippu – systeemi.” Vuorotyö tekee tiedonkulkuun oman haasteensa, koska omalla esimiehellä on säännöllinen työrytmi arkipäivisin ja viikonloppuvapaineen. Esimies viettää vapaapäivänsä usein arkipäivinä, jolloin heidän tapaamiset harventuvat. Kaksi ei ollut tyytyväisiä tiedonkulkuun, toinen heistä kommentoi, että aina on varaa parantaa ja toinen koki jäävänsä tiedonkulun ulkopuolelle. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä, miten toimia, kun ei tiedä, mistä on sovittu.

Päätösvaltaa esimiehillä on lukuun ottamatta yhtä esimiestä ja toinen muotoili vastauksen, että on valtaa päättää työntekijöihin liittyvistä asioista. Ketjussa suuret päätökset tulevat ketjulta, mutta päivittäisjohtamiseen on valtaa. Päätöksenteossa ei tarvitse epäröidä. Työtään koskevista asioista saa itse päättää, mitä tekee, miten tekee ja koska tekee, kommentoi yksi esimies.

Työn tekemistä esimiesroolissa helpottaa hyvä etukäteissuunnittelu ja hyvät tiedot sovitusta asioista. Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät vähentävät valvomisen tarvetta, koska heihin voi luottaa, että he tekevät työnsä niin kuin on sovittu. Työnjaon pitää olla selkeä, jolloin tietää, minkä työn kukin hoitaa. Yhteistyö, ti-
lannetaju ja selkeät säännöt, joita kaikki noudattavat, helpottavat työtekoa. Koke-
mus erilaisista tilanteista ja monipuoliset tiedot tuo varmuutta omaan tekemiseen. Työvälineet, koneet ja laitteet pitää olla kunnossa ja ajanmukaisia. Toimiva ja avoin suhde omaan esimieheen koettiin myös hyväksi, häneltä saatu tuki on en-
siarvoisen tärkeää. Työntekijäroolissa korostuivat samat asiat: suunnittelu, am-
mattitaitoiset työntekijät ja luottamus toisiin työntekijöihin, selkeä työnjako, ko-
kemuksen tuoma varmuus ja esimiehen tuki.

Työ muuttuu koko ajan. Muutoksia, joita haastatellut esimiehet ovat nykyisessä työssä kohdanneet, ovat asiakkaiden vaatimustason nousu, joka näkyy asiakasvali-
tusten lisääntymisenä. Samaan aikaan työntekijöitä on vähemmän. Myyntiä seura-
taan jatkuvasti, työt Tehovaatimukset ovat kasvaneet ja hävikin seuraaminen on tarkempaa. Yksi sanoi esimiestöiden lisääntyneen.

Kysyttäessä tekijöitä, joita pitäisi muuttaa, jotta työ sujuisi paremmin, vastauksis-
sa korostuivat ammattitaitoiset työntekijät ja riittävä tiedonsaanti, erityisesti niissä tapauksessa, kun asiat ovat muuttuneet aiemmin sovitusta. Esimiestyölle ja kehit-
tämislle pitäisi olla enemmän aikaa. Riittävä perehdyttäminen helpottaa siirtymistä uuteen rooliin ja siihen pitäisi paneutua syvemmin. Ravintolassa työskente-
ly on fyysisesti raskasta, siihen pitäisi etsiä uusia keinoja, joilla sitä voitaisiin ke-
ventää. Yksi toivoi samaa työnteon intoa kuin esimiehellä itsellä on, ettei tarvitsi-
si patistella työntekijöitä töihin. Yksi toivoi vanhanaikaisten asioiden nykyaikais-
tamista.

Esimiehen työhön on hyötyä tarjoilijan tai kokin työstä siten, että tietää, miten perustyö sujuu ja miten eri töitä kannattaa käytännössä tehdä. Työntekijänä näkee työn epäkohtia, joista osan voi korjata heti tai niistä viedään tietoa eteenpäin, näin kehittämistä tapahtuu koko ajan. Esimiehenä pysyy ajan hermolla, millaiset työpäivät ovat päivällä, illalla tai viikonloppuna, niistä ei ole harhakuvitelmiä. Ruuan laatua ja palvelun tasoa pystyy seuraamaan koko ajan, näin tietää, mitkä asiat ovat

kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota. Oma kokin tai tarjoilijan ammattitaito säilyy. Kun tekee töitä yhdessä työntekijöiden kanssa, pääsee työyhteisöön sisälle tunnustelemaan sen tunnelmaa ja ilmapiiriä. Siinä havaitsee mahdollisia ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia, samalla oppii tuntemaan työntekijät paremmin ja siten johtamaan heitä yksilöllisellä tavalla.

Esimiehen kaksoisroolia pidän työpaikan näköalapaikkana. Työntekijäroolissa hän pystyy arvioimaan työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä aistia työilmapiirin, jossa työtä tehdään. Työnteon realiteetit ovat hänellä tiedossa, koska esimies säilyttää kosketuksen työntekijöiden käytännön työhön koko ajan. Samalla oma ammatillinen osaaminen lisää työntekijöiden edessä esimiehen uskottavuutta. Myös ylempien esimiesten kannatta kuunnella hänen mielipiteitään, sillä hän on linkki ylempien johdon ideaalisuuden ja arkipäivän realismin välillä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kaksoisroolissa olevia esimiehiä, miten he kokevat kaksoisroolinsa, millaisia tunteita ja ristiriitoja he ovat roolissaan kohdanneet ja mitä esimiestaitoja työn hallinnassa tarvitaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sopi hyvin esimiehen kaksoisroolin tarkasteluun ravintolan toimintaympäristössä. Sen avulla pystyi tarkastelemaan esimiehen roolia ja työtä ja niiden merkitystä käytännön työhön.

9.1 Esimiehen kaksoisrooli

Esimiesrooli jaetaan henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekijärooleihin. Nämä eri roolit eivät tuota haastatelluille ongelmia, he ovat sisäistäneet ne ja toimivat niiden mukaan. Hankaluutta tuottaa siirtyminen työntekijän ja esimiesroolin ja niihin kuuluvien työtehtävien välillä. Kartoituksessa uransa alussa olevilla esimiehillä roolinvaihdot tulivat selvästi ilmi hämmentävänä asiana. Sen sijaan väittäisin, että kokeneet esimiehet ovat lopettaneet siirtymisen näiden kahden roolin välillä, he kokevat itsensä esimieheksi riippumatta siitä, mitä työtehtäviä he tekevät. He ovat aina esimiehiä, joiden pitää olla tilanteiden tasalla, koska he vastaavat kokonaisuudesta. Kahden roolin työtehtäviä he eivät silti pääse pakoon, ne kuuluvat heidän toimenkuvaansa.

Omaa rooliaan pitää kaksoisroolissa sovittaa jatkuvasti, koska välillä on muille työntekijöille kollega, välillä heidän esimiehensä. Kalliaisen pro gradun mukaan sosiaalista etäisyyttä työntekijöihin vaatii esimiesrooliin kuuluvien velvollisuuksien hoitaminen kuten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen ja rajojen vetäminen. Sosiaalinen läheisyys puolestaan ilmenee työntekijöiden huomioimisena ja kuuntelemisena. Kun osallistuu työntekijänä suorittamaan työhön tasavertaisena muitten kanssa, läheiset suhteet muodostuvat kuin itsestään. Vaikka läheiset suhteet ovat positiivinen asia avoimien suhteiden ja hyvän työilmapiirin kannalta, riskinä on, että sosiaalisesta läheisyydestä voi olla vaikeuksia etäännyä tarvittaessa kauem-

maksi. Lisäksi läheiset välit joidenkin työntekijöiden kanssa saattaa uhata muiden työntekijöiden käsitystä oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta johtamisesta.

Esimiesroolin omaksuminen näyttäisi olevan helpompaa, kun saa työpaikan haun kautta suoraan esimieheksi. Valintaprosessin aikana hakija on myös täyttänyt erilaisia kriteerejä, jotka työntekijöiden on helpompi hyväksyä. Yleensä hakijalla on myös kokemusta esimiesroolista, jolloin roolin ottaminen on helpompaa. Sen sijaan nousu työntekijästä esimieheksi on suuri muutos. Kuten teoriaosassa esiteltiin, esimieheksi kasvu vaatii suuren roolinmuutoksen, se ei onnistu ilman kasvu-kipuja. Esimiesroolissa vastuu ja valtaoikeudet muuttuvat ja työntekijät muuttuvat alaisiksi, joihin pitää ottaa etäisyyttä. Roolin löytäminen entisten työkavereiden joukossa voi tuottaa hankaluuksi. Tässä kartoituksessa roolinmuutos tuli ilmi esimiehen varovaisena ja epävarmana käyttäytymisenä ja muutamien työntekijöiden negatiivisena suhtautumisena uuteen esimieheen.

Omasta kokemuksestani tiedän, että esimiesroolia pitää saada harjoitella. Työkokemuksen myötä selviytymiskyky paranee ja rooli kasvaa. Kokemuksen tuomaa varmuutta painottivat myös kartoitukseen osallistuneet pitkään esimiehinä toimineet haastatellut. Mallioppiminen on myös tärkeä väline roolin oppimisessa. Niitä tarvitaan, jotta esimiehellä on samaistumisen kohteita. Roolimalleina toimivat sekä nykyiset että entiset esimiehet. Heidän johtamisestaan etsitään hyvältä tuntuneita asioita, joita matkitaan. Huonoja johtamistapoja taas pyritään välttämään.

Roolin vaihtaminen vaatii aikaa, koska se vaatii ammatti-identiteetin rakentamista. Se muodostuu hiljalleen tietoja ja taitoja kartuttamalla ja samaistumalla omaan ammattiryhmään. Yleensä yhtenä roolin vaihdon sudenkuoppa pidetään sitä, että jatkaa samoja työtehtäviä kuin edellisessä roolissa. Kaksoisroolin erikoisuuteen kuuluu se, että niistä ei pysty irrottautumaan, koska ne kuuluvat osana esimiesrooliin. Tämä hankaloittaa esimiesidentiteetin rakentamista, kun ei voi täysin irrottautua aikaisemmasta työntekijäroolista.

Mielestäni pahinta, mitä esimiesroolia opettelevalle voi tehdä, on jättää hänet selviytymään yksin. Sosiaalinen tuki ja palaute ovat tärkeitä, sillä useimmat hanka-

luudet näyttävät painottuvan esimiesuran alkuun. Kun esimiesrooli on vieras, ruutiini ja kokemus puuttuvat, työtehtävät ovat outoja, silloin olo tuntuu epämiellyttävältä ja hallitsevaksi tunteeksi nousee epävarmuus. Rooliteorian mukaan tunteet ovat mukana, kun tekee roolimutosta. Uudessa roolissa pitää mennä epämuakvuusalueelle, jonka herättämät tunteet eivät ole aina positiivisia. Selkeällä ja päätäväisellä roolinvalinnalla tunne ottaa roolin vastaan ja auttaa uuden toimintatavan omaksumisessa.

9.2 Tunteet ja roolikonfliktit

Kartoituksessa esimiehillä tuli esiin erilaisia roolikonflikteja. Eniten esiintyi sisäistä roolien välistä ristiriitaa, joka näyttäisi selvemmin painottuvan esimiesuran alkutaipaleelle, kun esimiesrooli on alikehittynyt. Kaksoisroolissa vaihtoehtoja on kaksi koko ajan tarjolla, on haaste tasapainoilla näiden roolien välillä. Kumman roolin esimies valitsee ja millä perusteilla, riippuu tilanteesta. Kun kokemusta karttuu, esimiesroolista muodostuu sopivasti kehittynyt, jonka saa tarvittaessa haltuun.

Rooliepäselvyyden toivat esiin aloittelevat esimiehet. He eivät ole aina tietoisia tehtävistä ja odotuksista, jotka heihin kohdistuu. Uuden esimiehen kanssa pitää määritellä esimiehen oikeudet ja velvollisuudet, jotta hänellä on mahdollisuuksia sisäistää roolinsa. Sitä vastoin kokeneet esimiehet toimivat hyvin määrätietoisesti roolissaan tietäen oikeutensa ja velvollisuutensa, he eivät maininneet rooliepäselvyydestä mitään.

Rooliodotuksia kaksoisroolissa on riittävästi. Haastatellut tunnustivat omien esimiestensä ja työntekijöiden asettamat odotukset hyvin, mutta ne ovat keskenään ristiriitaisia. Yrityksen johto kohdistaa odotukset esimiesrooliin, työntekijät työntekijä- ja esimiesrooliin. Kun näitä odotuksia vertaa esimiesten itsensä asettamiin tavoitteisiin sekä esimiehenä että työntekijänä, ne ovat samansuuntaiset. Ne ovat muotoutuneet omiksi tavoitteiksi. Vaihtelu niiden välillä ei ole merkittävä. Tässä toteutuu teoriassa käsitellyn rooliodotusten vaikutus käyttäytymiseen. Haastatellut ovat luoneet odotuksista sellaisen kokonaisuuden, että he pystyvät roolissaan toimimaan ja ilmeisesti kaikki tahot ovat roolinhaltijaan tyytyväisiä.

Rooliristiriitoja aiheuttaa sijoittuminen organisaatiossa puun ja kuoren väliin eli olo työntekijöiden ja ylemmän esimiestason välissä koetaan hankalaksi ja liikku-matila on ahdas. Esimies toimii eräänlaisena ”iskunvaimentimena” molempiin suuntiin. Esimies tasapainoilee tässä välissä yrittäen huomioida kummatkin tahot edes kohtalaisesti. Hän on työnantajan edustaja, hänen on toteltava määräyksiä, vaikka ajoittain voi olla vaikeuksia ymmärtää suunnitelmia ja tavoitteita, jotka hänen pitää viedä käytäntöön. Odotusten ja mahdollisuuksien välillä toteuttaa niitä saattaa olla iso ristiriita, resursseja tai keinoja niiden täyttämiseen ei aina ole. Samoin työntekijät lataavat esimiehiin suuria odotuksia omien toiveidensa saamiseksi läpi.

Tästä samasta ongelmasta kerrottiin teoriaosassa hoito- ja sosiaaalialalla lähijohta-jien kokemana. Tämä ongelma on yleinen kaikille ensimmäisen tason esimiehille alasta riippumatta. Tätä tuskin pystytään poistamaan, mutta keinot, miten sitä pys-tyttäisiin lievittämään, ovat varmaan pohtimisen arvoisia.

Esimies altistuu suurelle tunnekuormalle ja elää suurien ristipaineiden alla. Hä-neen kohdistuvat odotukset ja tunteet herättävät esimiehellä vastatunteita. Hän joutuu kontrolloimaan omia tunteita testaten jatkuvasti omaa tunteiden säätelyky-kyä. Kärsivällisyyttä koetellaan, mutta hänen tulee säilyttää malttinsa tukalissakin tilanteissa. Yleensä esimiehellä odotetaan positiivisuutta ja hyväntuulisuutta, kie-teisit tunteet pitää hillitä, jotta käyttäytyminen pysyy asiallisena. Tunteiden kont-rolli syö hänen voimavarojaan.

9.3 Esimiestaidot työn hallinnassa

Kaikki teoriassa esitellyt esimiestaidot ovat esimiehillä käytössä. Esimiesrooli ei onnistu ilman niitä tai se voi muodostua todella raskaaksi, ne kuuluvat olennaise-na osana esimiehen rooliin. Kartoituksessa ilmeni, että esimiesten liiketoiminnan analysointitaidot ovat hyvät, ne ovat aktiivisesti päivittäin käytössä toiminnan seuraamisessa. Samoin hallinnassa ovat päätöksentekotaidot ja lähes kaikki haas-

tatellut esimiehet kokivat, että heillä on valtaa tehdä päätöksiä, niiden tekemisessä ei tarvitse epäröidä.

Haastatellut esimiehet panostavat ristiriitojen varhaiseen puuttumiseen, asia tuli monessa yhteydessä esiin. He aistivat tunneälyisinä ihmisinä nopeasti niiden olemassaolon, jolloin he pystyvät nopeasti niihin puuttumaan. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja en pysty arvioimaan, mutta ei ole syytä epäillä, etteivätkö ne olisi riittävän hyvät. Vuorovaikutustaidoissa ei liene koskaan valmis, niissä löytyy aina parannettavaa.

Ajanhallinta on yksi esimiestyön kulmakivi. Esimiehet kertoivat ajoittaisista vaikeuksista työajan riittävyudessa ja sen jakamisesta esimies- ja työntekijäroolin välillä. Tämä saattaa kielä delegoinnin puutteesta. Toisaalta, kun työntekijöitä on minimimäärä, mahdollisuuksia delegointiin on rajoitetusti. Kaikilla haastatelluilla esimiehillä ei edes ole kollegaa, jonka kanssa jakaa tehtäviä. Kun esimies on vastuussa kannattavuudesta, silloin on kiusaus tehdä itse ja näin säästää työvoimakuiluista, vaikka esimiestehtävät siitä kärsisivät. Reflektointi voisi auttaa tässä kohdalla, tekeekö töitä rutiininomaisesti ja vanhalla toimintatavalla, olisiko vaihtoehtoja toimia toisin?

Työtehtävien priorisointi on keskeistä kaksoisroolissa olevan esimiehen töiden järjestämisessä. Osavastuun siirtäisin siitä ylemmälle esimiehelle. Hänen pitää delegoidessaan huomioida, millainen määrä esimiestä on kohtuullinen kaksoisroolissa, kun operatiivinen työ vie työajasta huomattavan osan.

Kaksoisroolissa tärkeäksi nousee itsensä johtamisen taidot. Taito johtaa itseään lisää työnhallintaa, auttaa pitämään työpäivät kohtuullisina ja vähentää stressiä. Työnteon kohdistaminen tärkeisiin asioihin, omien voimavarojen tunteminen ja itsetuntemus ovat esimiehelle tärkeitä. Lisäksi hänen pitää huolehtia, että rooli pysyy sopivan kokoisena, että se on hallittavissa.

Alaistaidot nousevat tärkeiksi. Esimies ei voi pärjätä yksin, vaan siihen vaikuttaa paljon se, miten alaiset tukevat häntä ja antavat hänen työssään onnistua. Alaistaitoinen työntekijä on yhteistyökykyinen ja ammattitaitoinen, joka pystyy tarvittaessa oma-aloitteeseen toimintaan. Työntekijän pitää pystyä itsenäiseen työnte-

koon, koska kaksoisroolissa oleva esimies voi joutua yllättäen poistumaan muualle hoitaakseen esimiestehtäviä.

Mielestäni kuvaavin sana, jolla kaksoisroolissa olevan esimiehen roolia voi kuvaata, on tasapainoilu. Siirtyminen työntekijä- ja esimiesroolin välillä kuormittaa. Vaikka rooli pysyisikin koko ajan esimiesroolissa, silti kahden roolin työtehtävät pitää hoitaa ja jakaa työaika niiden välillä. Monesti molemmat roolit ovat läsnä yhtä aikaa, kun tekee suorittavaa työtä, pitää silti esimiehenä seurata ja huolehtia työn sujumisesta.

Tasapainoilu työntekijöiden ja ylempien esimiesten välissä on vaativaa. Kahden tahon intressien sovittaminen on haasteellista, kummatkin pitää huomioida. Työntantajan edustajana esimiehen pitää totella johdon määräyksiä. Samalla hän elää työntekijöiden todellisuudessa ja esimiehen tehtävä on olla heidän puolestapuhujana.

Lisäksi hänen pitää tasapainoilla esimiehen sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden välillä. Esimiehen pitää säädellä välimatkaa työntekijöihin ja sovittaa se tilanteeseen sopivaksi. Tietyissä tilanteissa on järkevää kasvattaa etäisyyttä, jotta näkee työyhteisön kokonaisuutena, työyhteisön tunnetilan aistimiseksi ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi läheisyys on toimiva ratkaisu.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kartoittaa ravintolan esimiehen roolia, kun siihen ei liity velvoitetta suorittavaan työhön. Silloin kaksoisroolia ja selkeää esimiesroolia pääsisi vertaamaan toisiinsa. Mitkä asiat työssä helpottavat, mitkä vaikeutuvat, roolien erot tulisivat näin näkyviin. Silloin näiden roolien toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta voisi arvioida.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tarkoituksenmukaista poimintaa tai harkinnanvaraista otantaa ja tutkimus perustuu yleensä pieneen tapausmäärään. Aineiston koolla ei ole suoraa merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, tärkeää on koota rajattu laadullinen aineisto tutkimuskohtaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvataan jotain tapahtumaa, pyritään

ymmärtämään määrättyä toimintaa tai tulkitaan tiettyä ilmiötä. Keskeiseksi asiaksi nousee saturaatio. Kun aineisto ei tuota enää uutta informaatiota ja tietty säännönmukaisuus alkaa muodostua, puhutaan saturaatiosta. Se on hyvä mittausperuste silloin, kun tietää, mitä aineistosta hakee. (Eskola & Suoranta 1998, 61 – 63.) Saturaatio lienee liioittelua näin pienessä aineistossa, mutta tiettyä säännönmukaisuutta haastateltavien vastauksissa alkoi esiintyä. Määrävin taustatekijä oli työkokemus esimiesroolissa. Sen pituus korreloi vahvasti saatujen vastausten välillä. Pystyin jo kahdessa viimeisessä haastattelussa itsekkin ennakoimaan haastateltavien vastauksia, kun kuulin heidän työkokemuksensa pituuden esimiehenä. Siksi pidän kuutta haastateltavaa riittäväenä.

Sitä vastoin kuusi haastateltavaa saattaa olla liian vähän, jotta tuloksia voisi yleistää koskemaan kaikkia ravintolassa kaksoisroolissa työskenteleviä esimiehiä. Suuntaa antavina niitä voidaan kuitenkin pitää ja varovaisia yleistyksiä niistä voi tehdä, mutta tuloksia ja johtopäätöksiä lukiessa on syytä muistaa se, että tulokset on saatu melko pientä joukkoa haastatteleamalla.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H.2008. Esimiehenä arjessa Juva. WSOY
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä menesty ja voi hyvin. Juva. WSOY
- Aarnikoivu, H 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua. BALTO print
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere. TAMMI
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo. WSOY
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Juva. WSOY
- Kalliainen Katja. 2014 Kaksoisroolissa toimivan esimiehen sosiaalinen etäisyys ja läheisyys. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97032/Kalliainen.Katja.pdf?sequence=2>. Viitattu 6.10.2014
- Niemistö, R.2002: Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere. Tammer-Paino.
- Nummelin, T.2007: Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta
Juva. WS Bookwell Oy.
- Nurmi, R. 2000: Johtaminen ja esimiestyö. Tampere. Tammer-Paino
- Ojala, T. & Uutela, A.1993: Rakentava vuorovaikutus. Porvoo. WSOY
- Piili, M. 2006: Esimiestyön avaimet ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerus

Reikko, K. & Salonen, K & Uusitalo, I 2010:Puun ja kuoren välissä - lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere. Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print Oy

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>. Viitattu 25.9.2014

Rehnback, K & Keskinen, S. 2005: Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyöhallinnalla. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus

<https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>. Viitattu 20.9.2014

Ristikangas, V & Aaltonen, T & Pitkänen, E. 2008:Asiantuntijasta esimies. Juva. WSOY

LIITE 1

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Työalue ravintolassa: Sali/ keittiö

Työpaikka: ketju/ yksityinen

Työkokemus ravintolassa

Paljonko yllä olevasta ajasta olet ollut työntekijänä

Entä kuinka kauan esimiehenä

Valinta esimieheksi: työntekijästä esimieheksi / valittu esimieheksi

Esimies- ja työntekijärooli

Millainen on työroolisi?

Mitä katsot kuuluvan

a) esimiehen rooliin

b) työntekijän rooliin

Pidätkö itseäsi työntekijänä vai esimiehenä

Mitkä esimiehen rooleista ovat tärkeimpiä/painottuvat eniten työssäsi?

Riittääkö työaika

a) esimiestehtäviin

b) työntekijän töihin

Miten suhtaudut työntekijöihin, kun itse olet

a)työntekijänä

b)esimiehenä

Millainen on työntekijöitten suhtautuminen sinuun

- a) esimiehenä
- b) työntekijänä

Mitkä asiat tekevät työstäsi vaativan?

Saatko riittävästi tietoa päätöksentekoa varten?

Tunteet

Millaisia tunteita kaksoisrooli sinussa synnyttää

- a) esimiehenä
- b) työntekijänä

Millaisia odotuksia sinuun kohdistuu

- a) esimiehen taholta
- b) työntekijöiden taholta

Millaisia tavoitteita olet asettanut itse itsellesi

- a) esimiehenä
- b) työntekijänä

Miten työtäsi arvostaa

- a) oma esimiehesi
- b) työntekijät

Kumman roolin työtehtäviä teet mieluummin, työntekijän vai esimiehen?

Millaiseksi tunnet olosi työntekijöiden ja työnantajan välissä?

Millaisten ristiriitojen kanssa olet paininut?

Mistä asioista podet huonoa omatuntoa?

Työn hallinta

Ehditkö tehdä työsi työvuoron aikana, /jäätkö ylitöihin/mietitkö töitä vielä kotona

Onko sinulla valtaa tehdä työtäsi koskevia päätöksiä?

Mitkä asiat helpottavat työn tekemistä

a)esimiesroolissa

b) työntekijäroolissa

Mitä pitäisi työssäsi muuttaa, että se sujuisi nykyistä paremmin?

Miten työsi on muuttunut sinä aikana, jonka olet ollut esimiehenä nykyisessä työpaikassasi?

Mitä hyötyä esimiehen työhön on siitä, että teet kokin/tarjoilijan työtä ja päinvas-
toin?

LIITE 2 Keskeisimmät tutkimustulokset

Kokemukset kaksoisroolista

	Työntekijärooli	Esimies rooli
Keskeisimmät työtehtävät	Kokin /tarjoilijan työtehtävät Toisten auttaminen	Töiden organisointi Ongelmien ratkominen Tunnuslukujen seuraaminen Tilautusten suunnittelu Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa
Tärkeimmät roolit esimiehenä		Esimies alaisten johtajana Keulakuva Sisäinen tietoisuus Häiriöitten käsitteittäjä Resurssien allokointi Yrittäjä
Itsensä sijoittaminen työntekijäksi/esimieheksi	Kaksi	Neljä
Kumman roolin työtehtäviä tekee mieluummin	kaksi	Neljä
Esimiehen suhtautuminen työntekijöihin	samanlainen	samanlainen
Työntekijöiden suhtautuminen esimieheen	Luontevasti, ei herätä huomiota, työntekijät ovat totuneet, että esimies on suorittavassa työssä	Hyvää, asiallista ja avointa
Työajan riittävyys	Työaika riittää, asiakaspalvelun vuoksi ovat valmiita joustamaan	Neljä kertoi työajan riittävän, kaksi sanoi sen olevan tilannesidonnaista

LIITE 3 Tunteet ja ristiriidat kaksoisroolissa

	Työntekijärooli	Esimiesrooli
Millaisia tunteita kaksoisrooli herättää	Suhtautuvat neutraalisti, kun työn osaa, se antaa varmuutta tekemiseen Riittämättömyyttä aiheuttaa, kun ei ehdi auttaa muita	Yleensä positiivisesti, ovat iloisia, että saavat johtaa Kokemus antaa varmuutta työhön Riittämättömyys, pitäisi ehtiä tehdä enemmän ja hoitaa esimiesrooli paremmin
Haastateltavien tavoitteet	Luotettava, yhteistyökykyinen, empaattinen, ammattitaitoinen, esimerkki, kokemuksen kartuttaminen, uuden oppiminen	Hoitaa työnsä hyvin ja lunastaa odotukset, jotka häneen kohdistuu, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja kuunnella heitä, säännöistä kiinni pitäminen, perehtyä syvällisemmin työhön liittyviin asioihin, virheistä oppiminen, työuralla eteneminen, sosiaalisen välimatkan säätely
Ristiriitojen aiheuttajat	Työaikojen kiristäminen Työntekijöiden jaksaminen	Aina pitäisi saavuttaa hyvä tulos Töiden sujuminen Puun ja kuoren välissä olominen
Huonon omatunnon aiheuttajat	Ei ehdi auttaa toisia työntekijöitä	Huoli työpaikoista Kaikkia työntekijöitä ei aina ehdi huomioida Työajan riittämättömyys