



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

ASiantuntija johtajan roolissa

Asiantuntijan työhön liittyvä identiteetti johtajaroolissa ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija
Hannele Kaitaranta 22972

Ohjaaja
KTT Jouko Toivonen

8.8.2008
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Mihin perustan tutkimukseni.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	6
2	ROOLIT JA ROOLI-IDENTITEETTI.....	8
2.1	Näkökulmia rooleihin	8
2.2	Rooli-identiteetti.....	9
2.3	Työhön liittyvä identiteetti.....	10
2.4	Roolimuutokset muuttavat identiteettiä	12
2.5	Rooliristiriita	15
3	ASiantuntija JA JOHTAJAROOI	16
3.1	Identifioituminen asiantuntijuuteen.....	16
3.2	Asiantuntija ja ura.....	17
3.3	Asiantuntijuus kyvykkyytenä ja oppimisprosessina.....	19
3.4	Asiantuntija ja johtajuuden roolivalinta.....	21
4	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	25
4.1	Hermeneutiikka ymmärryksen ja oppimisen lähtökohtana.....	25
4.2	Narratiivi kokemusten jäsentäjänä ja uskottavuuden kriteerinä.....	26
4.3	Aineiston keruu	28
4.3.1	Haastateltavien valinta	29
4.3.2	Lyhyt kuvaus haastatteluista	30
4.4	Aineiston analysointi tyypittelyn avulla	31
5	NELJÄ ROOLIAHMOA, NELJÄ TARINAA	33
5.1	Päällikkö.....	33
5.1.1	Opintosuunnan valinta	33
5.1.2	Päällikkö tuli organisaatioon johtajaksi	36
5.1.3	Asiantuntijuus vakuuttaa.....	37
5.1.4	Tulevaisuus on uuden opettelua ja verkostoissa toimimista	38
5.1.5	Päällikön työhön liittyvä rooli-identiteetti	39
5.2	Ekspertti	43
5.2.1	Selkeä alan valinta	43
5.2.2	Uusi rooli johtajana saattaa arveluttaa	45
5.2.3	Johtajuus on ekspertin työkalu	47

5.2.4	Työ on asiaosaamista, henkilöstöjohtaminen on haaste	48
5.2.5	Ekspertin työhön liittyvä rooli-identiteetti	49
5.3	Yliasiantuntija	52
5.3.1	Ekspertistä kehittyä yliasiantuntija	52
5.3.2	Johtajuus on olemista, asiantuntijuus tekemistä	54
5.3.3	Maineella ja julkisella tunnustuksella on merkitystä	56
5.3.4	Asiantuntijuus on asioiden osaamista, samoin työ	57
5.3.5	Yliasiantuntijan työhön liittyvä rooli-identiteetti	58
5.4	Asiantuntijajohtaja	61
5.4.1	Omat tavoitteet organisaation tavoitteiksi	61
5.4.2	Johtajuus on tietoinen valinta	62
5.4.3	Roolimuutokset muuttavat identiteettiä	62
5.4.4	Syvällinen asiantuntijuus rapautuu	64
5.4.5	Asiantuntijajohtajan työhön liittyvä rooli-identiteetti	65
6	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	
	LIITE 1	
	HAASTATTELujen TUKIMATERIAALI	82
	LIITE 2	
	HAASTATTELUKYSYMYKSET	83

KUVIOT

Kuvio 1	Uuteen rooliin siirtyminen ja rooli-identiteetin merkitys (Ashforth 2000, 54).....	14
Kuvio 2	Päällikön työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen.....	40
Kuvio 3	Ekspertin työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen	51
Kuvio 4	Yliasiantuntijan työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen	60
Kuvio 5	Asiantuntijajohtajan työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen	66

1 JOHDANTO

1.1 Mihin perustan tutkimukseni

”Yleisesti ottaen, kun mennään entistä enemmän tietoyhteisöön, tiedon käyttöön, etätyöskentelyyn, niin huomattava osa työvoimasta liikkuu ja toimii laaja-alaisesti erilaisissa toimenkuvissa, jos sellaisia enää voidaan sinänsä muotoilla. Eli siis tällainen vanha funktionaalinen toimintamalli, jossa on tietyt, yleensä suhteellisen selkeät rajat, niin se on toimiva malli ainoastaan tietyntyyppisiin tehtäviin taikka osa-alueisiin. Mutta sitten yleisesti ottaen henkilöt, jotka haluavat kehittyä ja kehittävät itseään, toimivat yhä laaja-alaisemmin ottaen vastuuta oman koulutuksensa ja tehtäväkuvansa ulkopuolelta sen mukaan, mitä ehkä nimenomaan kokemus on jo tuonut tullessaan ja antaa mahdollisuuksia ottaa vastuuta laajemmaltikin.”¹

Tutkielman haastatteluaineistosta poimimani lainaus tavoittaa hyvin sen kompleksisen suhteen, mikä kuvaa asiantuntijan johtamistyötä nykyisissä työyhteisöissä. Työelämä 2000-luvulla on jatkuvassa liikkeessä, jota on vaikea tulkita ja tarkastella muutoin kuin muutostrendien pohjalta. Muutossuunniksi voidaan luetella tietotyövaltaistuminen, työn muotojen epätyypillistyminen, toimintatapojen joustavoituminen, verkottuminen, palvelutyövaltaistuminen, kansainvälistyminen, globalisaatio, ikääntyminen. Koska murrosta on vaikea nimetä millään yksittäisellä tavalla, on tullut yhä yleisemmäksi puhua uudesta työstä tai peräti uudesta kapitalismista. (Julkunen 2007, 18–19). Uuden työn järjestyksen ydintä ovat joustavuus, lyhytjänteisyys, jatkuva muutos, riskinotto ja kiinnittymättömyys sekä näitä vastaava, uusiutuva ihannehminen (Sennett 2002, 7–8). Työelämän signaalit eivät näin ollen kerro ainoastaan talouden kehityssuunnista, vaan myös arjen ja työelämän identiteettien murroksesta (Julkunen 2007, 18).

Uuden työn järjestys painottaa yksilön oppimista ja joustavuutta enemmän kuin yhteen työhön tai positioon sitoutumista (Arthur & Rousseau 1996). Kertynyt kokemukseen ei yksin riitä osaamiseen, vaan se korvautuu oppimisesta ja erilaisiin tehtäviin ja ympäristöihin sopeutumisesta, eräänlaisesta potentiaalisuudesta, mikä edellyttää muun muassa yksilön identiteettien uudistamista. Samoin uuden työn kulttuuri edellyttää uusia työrooleja, joissa tämä potentiaalisuus on kyettävä pukemaan kilpailukykyiseksi

¹ Asiantuntijajohtaja tämän tutkielman haastatteluaineistossa.

tuotteeksi. Samalla henkilöt rakentavat jatkuvuutta ja koherenssia oman identiteetin ja minän varaan (Julkunen 2007, 47).

Osaaminen nykyisellään on tulevaisuutta ja tuntematonta kohti kurottava käsite, kykyä tehdä jotain uutta (Julkunen 2007, 47). Tulevaisuudentutkijat kytkevät osaamiseen myös asiantuntijuuden ja luovuuden. Tämän näkemyksen mukaan tulevaisuuden merkittävät asiantuntijat toimivat yhteiskunnan ydinosan, luovan luokan, ympärillä. Näille asiantuntijoille tyypillistä on korkea koulutus, laaja henkinen pääoma ja hyvä ongelmanratkaisukyky (Florida 2005, 51). Asiantuntijat toimivat tieto- tai paremminkin osaamisintensiivisissä organisaatioissa. Näiden organisaatioiden liikevaihto muodostuu aineettomasta omaisuudesta; tiedon ja osaamisen myymisestä. Koulutus, konsultointi, kirjanpito, tilintarkastus, insinööritaidot, tietotekniikan ja informaationhallinta, mainonta, viestintä, rahoitus, terveydenhuolto, tutkimus- ja tuotekehitys, oikeustiede muiden muassa ovat esimerkkejä osaamisintensiivisistä toimialoista (Alvesson 2001; Sveiby 1997).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Roolit ja identiteetit ovat molemmat omia laajoja tutkimuksellisia keskustelujaan ja molemmat käsitteet sisältävät lukuisia alakäsitteitä. Huolimatta siitä, että roolit ja identiteetit ovat erillisiä käsitteitä, ovat ne toisaalta yhden kolikon kaksi puolta. Kun rooli on ulkoinen olemus, joka linkittyy sosiaalisen kanssakäymisen rakenteisiin, identiteetti puolestaan on henkilön itsensä näkemys ja odotukset omasta itsestään roolissa. Tietyn roolin esittäminen tekee identiteetistä rooli-identiteetin (Stryker & Burke 2000; Chreim, Williams & Hinings 2007). Rooleja ja identiteettejä voi edelleen tarkastella useista näkökulmista ja useiden teorioiden pohjalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella *asiantuntijan työhön liittyvän identiteetin kiinnittymistä johtajuuteen ja asiantuntijuuteen johtajaroolissa* Tutkielmassa kuvataan samalla ilmiötä, jossa asiantuntijan rooli muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tähän perustuen sovelletaan tutkielmassani työhön liittyvän identiteetin käsitettä rooliin. Eteläpellon (2007, 90) mukaan työhön liittyvässä identiteetissä kietoutuvat yhteen yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen käytäntö sekä henkilön rakentamat ja jatkuvasti muokkaamat yksilölliset merkitykset ja käsitykset työn asemasta elämässä sekä työhön liittyvistä arvoista ja sitoumuksista.

Tutkielmassani vaikuttaa myös narratiivisuus, jota pidän mielekkäänä tapana tehdä rooli- ja identiteettitutkimusta (vrt. Eteläpelto 2007; Hytti 2003; Roos 1988). Pro gradu -tutkielman laatiminen vakiintunein tavoin olisi merkinnyt myös tutkijan rooliin asettuneelle identiteetilleni sopeutumista perinteisinä pitämiini metodeihin, mitä puolestaan halusin välttää. Narratiivisuus ja hermeneutiikka ymmärryksen apuvälineenä antavat

aikuisopiskelija-minälleni tutkielmatyöskentelyyn sopivan lisähaasteensa ja laajentavat mahdollisuuttani samalla käsitellä myös omaa oppimisprosessiani opiskelijana. Roolit, työhön liittyvä identiteetti, asiantuntijuus ja johtajuus ovat kuitenkin tutkielmani pääteemat, hermeneutiikka ja narratiivisuus puolestaan tutkielmaa kuljettavia tekijöitä. Narratiivisuus työssäni ei merkitse tutkielman kirjoittamista ja aiheen käsittelyä yksinomaan narratiivisista lähtökohdista, vaan pyrkimyksenäni on kerronnallisuuden avulla tulkita sinänsä abstraktia ja monisäikeistä aihetta.

2 ROOLIT JA ROOLI-IDENTITEETTI

2.1 Näkökulmia rooleihin

Koska roolit ovat monitulkinnallisia, eikä yhtä ja ainoa, ”oikeaa” roolitutkimusta ole, käsittelen vain lyhyesti muutamaa organisaatiotutkimuksen taustalla vaikuttavaa rooli-teorioiden klassikkoa. Samalla haluan välttää vahvasti sitoutumasta mihinkään tiettyyn rooliteoriaan. Sen sijaan rakennan omaa tulkinnallista viitekehystäni etsimällä rooli-teorioista yhtymäkohtia rooli-identiteettiin sekä työhön liittyvään identiteettiin.

Rooli käsitteenä liittyy alun alkaen teatteriin ja viittaa näyttelijän esittämään osaan. Teatterista roolit ovat kulkeutuneet käyttäytymis- ja sosiaalitieteiden kautta tutkimuksen ja tulkinnan kohteiksi myös liiketaloustieteisiin. Roolitutkimuksen kehitykseen on vaikuttanut voimakkaasti kaksi sosiologista näkökulmaa: rakennefunkcionalismi ja symbolinen interaktionismi. Kun ensin mainittu pitää rooleja aina johonkin instituutioon liittyvinä, kiinteinä ja annettuina positioina, jälkimmäinen käsittelee rooleja joustavina ja aina neuvoteltavissa olevina. Työhön liittyviä rooleja tarkasteltaessa molemmat näkökulmat osin yhtyvät. Rakennefunkcionalismin mukaan tehtävät organisaatiokontekstissa ovat organisaatioon kuuluvia mutta se, mitä yksilö asemassaan on, tai toisin sanoen, miten yksilö rooleja esittää, neuvotellaan rakenteista riippuen. Aseman luominen eli työhön liittyvään rooliin astuminen organisaatiossa merkitsee näin ollen yksilön asemaansa koskevien neuvottelujen lähtökohtaa eikä niiden loppumista (Ashforth 2000, 4).

Oma keskustelunsa roolitutkimuksessa on sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan todellisuus koostuu sosiaalisista rooleista ja elämäkulusta sekä käsityksistä, joita meillä on ympäröivästä maailmasta (Heiskala 1994, 146–172). Käsitykset, uskomukset ja asenteet vaihtelevat eri kulttuureissa mutta myös saman kulttuurin eri yksilöiden välillä (Giddens 2006, 152–154). Toisin sanoen näemme asiat sellaisina kuin niihin uskomme, ja se mihin uskomme, on meille totta. Berger ja Luckman (1991, 89–96) liittävät sosiaaliseen konstruktionismiin myös institutionaalistumisen, jonka pohjalta näkevät roolit asemaan liittyvinä. Tässä mielessä teorian voi nähdä sekä rakennefunkcionalismin että symbolisen interaktionismin edustajana. Yksilö esittämällä rooleja osallistuu ympäröivän maailman rakentamiseen. Berger ja Luckman kiinnittävät huomiota myös rooliin sosiaalistumiseen. Yhteiskuntarakenteet uusiutuvat ja muuttuvat ja sosialisatio tapahtuu spesifisissä vuorovaikutuskonteksteissa. Näin ollen sosiaalistumisen seurauksena syntyvät identiteetit eivät ole yhtenäisiä, vaan vaihtelevat kunkin yksilön omasta sosialisatiohistoriasta riippuen.

2.2 Rooli-identiteetti

Identiteetti viittaa käsitykseen itsestä, joka henkilöllä itsellään ja muilla hänestä on. Nämä käsitykset perustuvat ihmisten sosiaalisiin rooleihin ja yhteisöjäsenyyksiin, sosiaalisiin identiteetteihin. Samoin ne perustuvat henkilökohtaisiin taitoihin ja käyttäytymiseen sekä muiden käsityksiin henkilöstä tämän käyttäytymisen perusteella. Identiteetit, samoin kuin roolit, ovat rakennettavissa ja neuvoteltavissa vuorovaikutussuhteiden avulla (Ibarra 1999; vrt. Goffman 1971).

Rooli-identiteetti on Ashforthin (2000, 27) mukaan sosiaalisesti konstruoitu käsitys itsestä roolissa. Samalla se on sellainen päämäärien, arvojen, uskomusten, normien, vuorovaikutuksen ja ajan yhdistelmä, mikä assosioituu tiettyyn rooliin. Mitä enemmän nämä piirteet kiinnittyvät toisiinsa ja mitä vahvemmin yksilö ne sisäistää, sitä voimakkaampi yksilön rooli-identiteetti on. Strykerin ja Burken (2000) mukaan identiteetit linkittyvät rooleihin ja käyttäytymiseen. Kun rooli kytkeytyy sosiaalisiin tilanteisiin, identiteetti on käyttäytymistä roolissa. Sosiaalinen käyttäytyminen edelleen on rooli-valinnan mukaista käyttäytymistä, mihin kohdistuu myös muiden odotuksia siitä, miten roolissa tulee käyttäytyä. Sosiaalisilla rakenteilla, suhteilla ja verkostoilla on näin vaikutusta identiteettiin. Edelleen, mitä voimakkaammin yksilö sitoutuu rooliinsa, sitä sitoutuneempi hän on myös sosiaalisiin verkostoihin. Sitoutuminen muokkaa identiteettiä, mikä puolestaan muokkaa rooliin kuuluvaa käyttäytymistä. Rooli-identiteetti kietoutuu näin vahvasti rooliin sitoutumiseen ja sosiaalisiin suhteisiin.

Identiteettiin liittyviä ristiriitoja syntyy usein silloin, kun aiempi käsitys itsestä joutuu kyseenalaiseksi. Tarve käsityksen uudelleen määrittelyyn on sitä suurempi, mitä voimakkaammasta muutosvaatimuksesta on kyse. Esimerkiksi työroolien, työn tai ammatin vaihtaminen tai äärimmillään työttömyys vaativat oman ammatti-identiteetin uudelleen määrittelyä. Jälkitekollisessa yhteiskunnassamme identiteettien rakentaminen on muuttunut. Kun käsityöläisessä tuotantotavassa oppipoika-kisälli-mestari -ajattelu oli tapa oppia ja teollisessa yhteiskunnassa identiteettiä muokattiin kehittymällä koulutuksen kautta taitavaksi ja tehokkaaksi työntekijäksi, nyky-yhteiskunnassamme oletetaan ihmisten hyväksyvän yhteiskunnalliset elämisen riskit. Yksilö joutuu tekemään jatkuvia valintoja ja vastaamaan näiden seurauksista. Innovatiivinen ja yrittäjämäinen asenne sekä identiteetin tuottamisen vastuu on refleksiivinen projekti, jossa jatkuvuutta ylläpidetään elämäntarinalla, narratiivilla (Eteläpelto 2007, 93–96). Yksilöiltä edellytetään joustavuutta ja monitaitoisuutta kehittää kompleksisia, joustavia ja moniulotteisia työ-identiteettejä, joita voi jatkuvasti mukauttaa työelämän niin vaatiessa (Kirpal 2004).

2.3 Työhön liittyvä identiteetti

Työhön liittyvä identiteetti² kuvaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Kun oman ammatillisen minän suhdetta pohditaan suhteessa työrooliin, pohditaan samalla kuka ja millainen tämä oma minä on ammatilaisena ja mikä on ammatillisuuden suhde omaan minään. Työidentiteetti muovautuu omasta henkilöhistoriasta, mutta myös tulevaisuuden odotukset ovat työidentiteetin rakennusaineita. Työelämän ollessa epävarmaa ja epävakaata, voimistuu myös työhön liittyvien identiteettien epävakaas. Nykyiset, työhön liittyvät identiteetit kiinnittyvät yksilön oman ammatillisen kasvun ja elinikäisen oppimisen varaan, mikäli organisaatiot tai työmarkkinat eivät tarjoa kiinnittymisen kohteita (Eteläpelto 2007, 90–92). Asiantuntijan ammatillisella identiteetillä on Dobrowin ja Higginsin (2005) mukaan merkittävä vaikutus yksilön urakehityksessä. Näiden mukaan perinteisiä organisaatiotekijöiden rajoja haastava uusi rajaton uraympäristö (vrt. Arthur ja Rousseau 1996) edesauttaa ammatillisen identiteetin vahvistumista.

Työhön liittyvä identiteetti kattaa myös yksilön toimijuuden. Ammatillinen identiteetti hankitaan yhteyksissä, joissa sosiaalistuminen, oppiminen ja vuorovaikutus ovat avaintekijöitä. Voikin olettaa, että yksilön aktiivinen rooli itsenäisenä toimijana korostuu entisestään, kun työroolit ja työelämän rakenteet pirstaloituvat. Työidentiteetit ovatkin dynaamisia: ne muuttuvat eri elämänvaiheissa, eivätkä ole ajallisesti pysyviä (Eteläpelto 2007, 108–109 ja Hänninen 1999, 61). Aikuisikää voi pitää elämänpituisena uusien roolien löytämisen prosessina. Nuoren henkilön ammatillisen sijoittumisen ja identiteetin muodostumisen problematiikassa olennainen osa on tietämättömyys työhön liittyvistä rooli-identiteeteistä. Nuorella on rajalliset mahdollisuudet todellisuuden testaamiseksi ja ymmärtämiseksi. Aikuisena henkilöt joutuvat jatkuvasti kohtaamaan työhön liittyviä rooleja, joista heillä ei ole aiempaa tietoa (Turkulainen 1986, 20).

Työhön liittyvien identiteettien omaksuminen onnistuu Ibarra (1999) mukaan helpoimmin, mikäli uuteen rooliin mukautumista edeltää mahdollisuus kokeilla uutta identiteettiä. Epäonnistuminen niiden vaikutelmien ja mielikuvien luomisessa, jotka rooliin kuuluvat, voivat vähentää roolin esittämisen vaikutusta tai evätä yksilöltä koko roolin esittämisen. Sitä vastoin roolissa onnistuminen mahdollistaa yhteisön hyväksynnän sekä sen rajojen sisäpuolelle pääsyn ja edelleen roolia vastaavan rooli-identiteetin sisäistämisen. Organisaatiotutkimuksessa työhön liittyvää identiteettiä pidetään hyvin tärkeänä: se saattaa muodostua henkilölle jopa tärkeämmäksi identiteetin rakentajaksi kuin ikä, sukupuoli, rotu, kansallisuus, etninen kuuluminen (Hogg & Terry 2000).

² Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termejä professional, occupational, vocational tai work identity ja kääntyvät suomeksi usealla tavalla. Suomenöksissä on löydettävissä nyanssieroja, joita ei tässä eritellä. Tutkielmassani käytän käsitteitä työhön liittyvä identiteetti, työidentiteetti, ammatillinen identiteetti ja ammatti-identiteetti yhdenvertaisesti kuvaamaan yhtä ja samaa asiaa.

Identiteetin työstäminen Sveningssonin ja Alvessonin (2003) mukaan tarkoittaa yksilön aktiivista identiteetin rakentamista sosiaalisissa konteksteissa. Nykyinen, muuttuva organisaatioympäristö nopeuttaa tätä prosessia, missä yksilö luo useita ja tarpeen mukaan muuttuvia identiteettejä. Pratt, Rockmann ja Kaufmann (2006) väittävät, että työhön liittyvän identiteetin rakentamisessa merkittävintä on työn ja identiteetin yhtenäinen suunta kohti tasapainoista työidentiteettiä. Kun työn välityksellä kykenee ilmaisemaan haluamansa kaltaista itseään, myös työstä tulee merkityksellistä ja motivoivaa. Saman toteaa käänteisesti Csikszentmihalyi (2005): mitä monipuolisempaa työ on, mitä enemmän se tarjoaa sopivia ja joustavia haasteita, sillä on selkeät päämäärät ja välittömät tavoitteet, sitä enemmän se tuottaa tyydytystä tekijälleen ja vaikuttaa myönteisesti elämän laatuun.

Pratt ym. (2006) toteavat, että ammatillisen identiteetin muokkautuminen ei yksinomaan ole sitä, että yksilön identiteetti mukautuu työn mukaan tai yksilö sopeuttaa työnsä vastaamaan omaa identiteettiään. Olemassa olevaa identiteettiä voi sen sijaan monipuolistaa tai yhdistellä useampia identiteettejä. Kysymys onkin näin ollen identiteettien räätälöinnistä yksilön kulloisiinkin tarpeisiin sopivaksi (vrt. Kirpal 2004). Samoin Hall (2004) pitää yksilön urakehityksen edellytyksenä muuntautumiskykyä. Jatkuva oppiminen, avoimuus uusille mahdollisuuksille ja työuran käsitteleminen oppimisykliä sarjana ovat edellytyksiä muuntautumiskyvylle. Työuraan liittyvä sopeutuminen ja identiteetin muokkaus ovat niin kutsuttuja metakompetensseja, joiden avulla muuntautumista voi edesauttaa. Metakompetenssien pohjalta mahdollistuu omien yksilöllisten kompetenssien kehittäminen ja aiemmista kokemuksista oppiminen (Hall 2004). Kuten Ibarra (1999), myös Eby, Buttsin ja Lockwoodin (2003) mukaan menestyksellinen ura edellyttää lisäksi verkostoitumista ja suhteiden ylläpitoa. Työhön liittyvät verkostot ja suhteet sisältävät työn puolesta tapahtuvan yhteydenpidon esimerkiksi asiakaisiin ja toimittajiin sekä henkilökohtaiset suhteet esimerkiksi toisiin asiantuntijoihin. Verkostot helpottavat uusien kontaktien luomista ja saattavat muodostaa uusia mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Eby ym. (2003) pitävät ajan investoimista verkostoihin tarpeellisena nykyisessä muuttuvassa työympäristössä.

Eteläpellon (2007, 139–141) mukaan identiteettiä tuotetaan rakentamalla kertomuksia omasta elämästä sekä omasta tulevasta ja tavoiteltavasta minästä. Työhön liittyvät identiteetit ovat vain yksi osa ihmisen identiteettiä, osa elämäkerrallista jatkumoa, joka rakentuu omiin kokemuksiin perustuvista itseä koskevista tulkinnoista. Nämä tulkinnat puolestaan reflektoivat yhteisöllisiä kokemuksia. Identiteetin voi siis katsoa olevan persoonallisen ja sosiaalisen tulkinnan vuorovaikutuksessa syntyvää sekä jatkuvasti muotoutuvaa.

2.4 Roolimuutokset muuttavat identiteettiä

Identiteetin muuttuminen seuraa Ibarra (1999) mukaan uramuutoksia. Koska uudet roolit vaativat uusia taitoja, käyttäytymistä, asenteita ja vuorovaikutustapoja, ne voivat tuottaa perustavanlaisia muutoksia yksilön minä-käsityksessä. Kun yksilö tilanteen niin vaatiessa siirtyy uuteen rooliin, työstää sitä tai vetäytyy roolista, oma työhön liittyvä, aiemmin ehkä stabiili identiteetti voi muuttua merkittävästi. Ajan mittaan henkilöt omaksuvat seikkoja identiteetistään vastaamaan roolivaatimuksia ja muokkaavat roolimääritteitä vastaamaan omaa identiteettiään. Identiteetin ja roolin muuttuminen ovat näin roolin vaatimusten ja itseen kohdistuvien vaateiden kompromissi ja vuoropuhelu. Kokemus auttaa ymmärtämään uutta roolia ja määrittelemään sen, millainen yksilö roolissaan haluaa olla.

Ashforthin (2000, 4) mukaan roolimutoksiin vaikuttavat merkittävästi rooli-identiteetti, roolisysteemi (vrt. Katz ja Kahn 1978, 455–456) ja rooliin kuuluvat rajaukset. Kun roolista siirrytään toiseen, uudelleen määritetään myös omaa rooli-identiteettiä (vrt. Ibarra 1999). Siirtyminen saattaa olla varsin hankalaa, mikäli identifikaatio edelliseen rooliin on ollut voimakasta. Roolin rajausta viittaa mihin tahansa tekijään, joka määrittää roolille rajoja ja samalla rajaa myös yksilön toimintavapautta roolissa. Roolit merkitsevät mitä ilmeisimmin eri henkilöille erilaisia asioita: joillekin työroolilla ja perheeseen liittyvillä rooleilla on selkeä ero, perheyrittäjälle samaa eroa ei välttämättä ole lainkaan. Rajat saattavat määrätä henkilön käsitystä itsestään, ja kiinnittää henkilön roolirajoihin (Ashforth 2000, 54). Vastakkaisen näkemyksen tarjoaa työn rajattomuus: jopa organisaation sisällä saattaa työroolin sisältö olla epäselvä. Työt ovat muuttuvia tehtäväkenttiä, eivät johonkin position tai työrooliin kuuluvia. Roolisiirtymisten onnistuminen kiinnittyykin oppimiseen, verkostoihin ja oma-aloitteisuuteen. Moniulotteinen ura vaatii sopeutumista ja työhön liittyvän identiteetin muuttaminen joustavuutta. Huolimatta siitä, että joustavuus edistää sopeutumista, se toisaalta estää syvällistä sitoutumista organisaatioiden arvoihin ja normeihin (Ashforth 2000, 8–9).

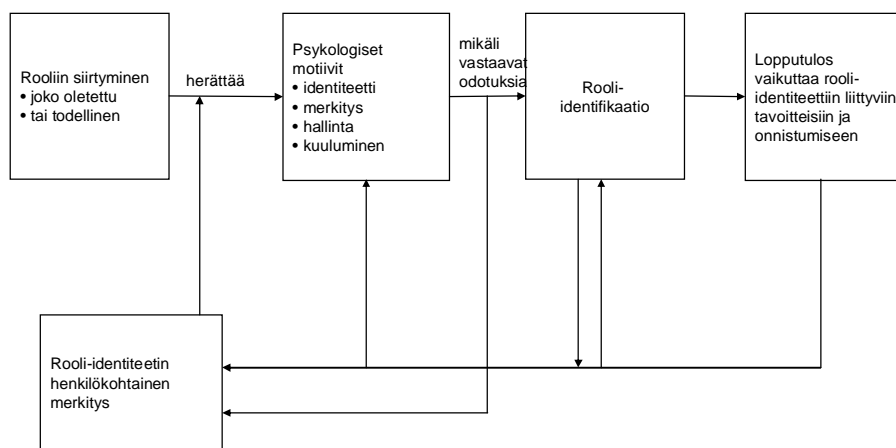
Dramaattisimmat roolimutokset liittyvät täydellisiin suunnanmuutoksiin uralla mutta Ashforthin (2000) mukaan yleisimmät rooli- ja uramuutokset ovat niin sanottuja makromuutoksia. Näitä ovat yksilön liittyminen organisaatioon, organisaatioiden sisällä tapahtuvat muutokset, organisaatioiden väliset muutokset, ammatinvaihdokset tai organisaation jättäminen. Ashforth kuvaa muutoksia psykologisina ja toisinaan myös fyysisinä siirtymisinä roolista toiseen. Ibarra (2002) määrittelee uramuutokset siirtymisenä vastuulliseen johtotehtävään, siirtymisenä samankaltaiseen tehtävään toisessa organisaatiossa tai siirtymisenä toiseen tehtävään ennestään tutulla toimialalla. Eteläpelto (2007, 94) pitää työn ja ammatin vaihtamista ja työtehtävien ja työroolien muutosta ammatti-identiteetin uudelleenmäärittelyn kannalta kriittisinä tekijöinä, jotka kaikki vaativat myös omien työhön liittyvien käsitysten muuttamista.

Rhodes ja Doering (1983) näkevät motivaation muutokseen johtuvan pääosin tyytymättömyydestä työhön tai uraan, minkä edelleen voi katsoa uramuutoksen erääksi syyksi. Nykyinen näkemys useanlaisten töiden portfolio-urasta (Fenwick 2006), ajattelu rajoittamattomasta työstä työ- ja organisaatiokokemusten sarjana (Eby ym. 2003) ja Hallin (2004) kuvaus muuntautumiskykyisestä urasta vahvistavat kuitenkin oletusta uramuutosten perustuvan painokkaimmin yksilön kykyyn muokata uraansa työelämän muutoksissa. Samoin perustein voi katsoa yksilön rakentavan omaa työhön liittyvää identiteettiään. Muutoksen syynä voi olla oma motivaatio tai ulkoa tuleva paine, jonka vuoksi uraa on muokattava uudelleen. Khapova, Arthur, Wilderom ja Svensson (2007) eriyttävät kolme tekijää, jotka yhdessä vahvan ammatillisen identiteetin kanssa vaikuttavat myönteisesti asiantuntijan subjektiiviseen päätökseen uramuutoksesta: myönteinen asenne muutoksiin, sosiaalinen paine yhdistettynä omaan muutoshalukkuuteen sekä luottamus omiin kykyihin. Higgins (2001) pitää erityisesti sosiaalista kontekstia merkittävänä tekijänä uravaihdoksesta päätettäessä. Mitä laajempi verkosto, jossa yksilö toimii, sitä todennäköisempää uramuutos on. Verkosto ei ainoastaan vaikuta mahdollisuuksiin vaihtaa työtä, vaan Higginsin mukaan myös siihen, miten yksilö uransa näkee. Dobrow ja Higgins (2005) vahvistavat näkemystä verkostojen vaikutuksesta ammatilliseen identiteettiin.

Rooli-identiteetin muutokset ovat tilannesidonnaisia. Mikäli kontekstisidonnaisuus puuttuu, yksilön on vaikea astua tiettyyn rooliin ja keskittyä sen sisältöön. Rooliin sopeutuminen tapahtuu näin ollen jossakin yhteisössä, organisaatiossa. Sopeutuminen edellyttää uuteen rooliin siirtyvältä identiteetin, muutoksen merkityksen ja hallinnan sekä yhteisöön kuulumisen käsittelyä ja uudelleen määrittelyä (Ashforth 2000, 54). Uramuutosprosessissa yksilö rakentaa uutta mahdollista identiteettiään samaistumalla uuteen rooliin sekä kokeilemalla uusia käyttäytymismalleja ja niiden vaikutuksia roolissa. Uudet identiteetit ovat prosessin aikana kokeellisia, kunnes niitä on harjoiteltu ja ne on kokemusten avulla määritellyt rooli-identiteetiksi (Ibarra 1999).

Uuden roolin opettelu, jota voi tulkita myös termeillä sosiaalistuminen tai sopeutuminen, on edellytys roolisiirtymisen onnistumiselle. Uuteen rooliin siirtyvien tulisi saada tietoa esimerkiksi siitä, mitä häneltä tehtäväänsä nähden edellytetään tai miten organisaatio rakentuu ja toimii. Roolin opettelu ei ole passiivista opettelua, vaan vuorovaikutteista tehtäväkentän ja sen mahdollisesti mukanaan tuomien ongelmien hahmotamista. Kun aloittelijoita enemmän kokemusta omaavat henkilöt siirtyvät roolista toiseen, he usein haluavat muokata roolia vastaamaan omia näkemyksiään ja toiveitaan. Laajempi kokemus mahdollistaa monipuolisempaa tietämyksen hyödyntämistä uuden toimintaympäristön jäsentämiseen. Mikäli uusi rooli sisältää aineksia vanhasta roolista, saattaa olla suhteellisen helppoa hyödyntää vanhoja toimintamalleja (Ashforth 2000, 186–202).

Kuviossa 1 hahmottuu Ashforthin (2000) mallin mukainen rooliin siirtymisen prosessi. Keskeisintä siinä on psykologisten ja samalla henkilökohtaisten motiivien merkitys muuttumisprosessin alkuvaiheessa. Mitä perustellumpia motiivit muutokseen ovat, sitä todennäköisempää uuteen rooliin identifioituminen on. Psykologisia motivaatiotekijöitä Ashforthin mukaan on neljä: identiteetti (identity), merkitys (meaning), hallinta (control) ja kuuluminen (belonging). Oma identiteetti suhteessa yhteisöön määritellään prosessin aikana uudelleen. Motiiveista identiteetti sisältää lisäksi sellaisia motiiveja, joiden avulla opetellaan tunnistamaan omaa minä organisaatio- ja roolikontekstissa (self-knowledge), yhdistetään oma identiteetti käyttäytymiseen (self-expression) erilaisissa tilanteissa (self-coherence) ja erilaisina aikoina (self-continuity) sekä rakennetaan positiivista minä-kuvaa erottautumalla (self-distinctiveness) myönteisellä tavalla toisista (self-enhancement). Motiiveista merkitys kattaa ymmärryksen siitä, mitä tapahtuu sekä tarkoituksen etsimisen sille, miksi jotain tapahtuu. Hallinta liittyy kykyyn hallita omaa määräys- ja vaikutusvaltaa prosessissa. Kuuluminen merkitsee halua kuulua johonkin ryhmään muiden kanssa. Kaikki motivaatiotekijät määritellään muutosprosessissa uudelleen aiempaan rooli-identiteettiin nähden.



Kuvio 1 Uuteen rooliin siirtyminen ja rooli-identiteetin merkitys (Ashforth 2000, 54)

Mitä tärkeämpi uusi rooli-identiteetti yksilölle on, sitä vahvempi on motivaatio muutokseen. Edelleen mitä perustellumpia muutostekijät rooliin siirtyvälle itselleen ovat, sen todennäköisemmin hän haluaa myös täyttää rooli-identiteettiin liittyvät odotukset ja samaistua rooliin. Rooliin siirtyvä sisäistää roolit sitä todennäköisemmin, mitä enemmän ne vastaavat

hänen tarpeitaan. Vastavuoroisesti samaistuminen johtaa rooliin siirtyjän esittämään uutta roolia mahdollisimman uskottavasti, sillä ollakseen uskottava, tulee kyetä olemaan rehellinen itselleen. Uskottava roolin esittäminen vaikuttaa sekä objektiivisiin (kuten tuottavuus) ja subjektiivisiin (kuten hyvinvointi) tehokkuuden indikaattoreihin. Rooli-identifikaatio ja onnistumisen tunne vahvistavat rooli-identiteetin ja motivaatiotekijöiden subjektiivista merkitystä yksilölle. Motivaatiotekijät vaikuttavat keskenään vuorovaikutuksessa sekä lisäksi yhtäaikaaisesti (Ashforth 2000, 53).

2.5 Rooliristiriita

Toimijat saattavat kuitenkin tuntea myös ristiriitaa omasta roolistaan joko itse tai muiden taholta esitettynä. Toisin sanoen odotukset rooliin nähden ovat ristiriidassa sen toteutukseen. Rooliodotukset aiheuttavat roolipaineita, jotka puolestaan aiheuttavat rooliristiriitaa ja rooliepäselvyyttä. Rooliristiriitaan liitetään vähäinen työtyytyväisyys ja luottamus organisaatioon sekä suuri määrä työhön ja asemaan liittyviä jännitteitä. Rooliristiriita aiheuttaa ennen pitkää väsymistä sekä työmotivaation ja työtyytyväisyyden laskua. Pitkittyessään rooliin kohdistuvat jännitteet vaikuttavat myös työn tuloksellisuuteen. Rooliristiriita syntyy, kun yksilö käyttäytyy rooliodotusten vastaisesti ja hän kokee ristiriitaa vaatimusten, mahdollisuuksien tai resurssien välillä. Rooliepäselvyys sen sijaan tarkoittaa tilannetta, jolloin yksilölle jää epäselväksi, mitä tehtäviä rooliin kuuluu (Tuomiranta 2002, 48; ks. myös Ashforth 2000, 259–277).

Ibarran (2002) mukaan muutokset uralla merkitsevät myös työhön liittyvän identiteettimme uudelleen määrittelyä: miten näemme itsemme ammatillisessa roolissamme, mitä tietoa välitämme itsestämme muille ja miten elämme työelämäämme. Se, mitä olemme ja mitä teemme, liittyy saumattomasti yhteen. Työhön liittyvän identiteetin muutos on Ibarran mukaan looginen kokeilun, etsimisen, löytämisen ja sopeutumisen prosessi. Samoin Hall (1995) toteaa työhön liittyvän identiteetin muutoksen sisältävän tehtäväkokeiluja, takaiskujen kokemista ja lopulta oppimisen kautta onnistumista. Kaikki muutokset eivät luonnollisesti ole menestyksiä, eivätkä rooli-identiteetit kehity aina johdonmukaisesti. Kertomuksellisuus voi erilaisissa muutostilanteissa olla tapa rakentaa muuttuvaa identiteettiä (vrt. Julkunen 2007, 48; Eteläpelto 2007, 94). Jatkuvuus ja kausaalisuus sitovat kertomuksessa menneisyyden nykyisyyteen ja rakentavat tulevaisuuden minäkuva (Ibarra 2002). Myös Ashforth (2000, 60) toteaa, että narratiivin rakentaminen on eräs mekanismi, joka auttaa kokemaan jatkuvuuden tunnetta roolista toiseen siirryttäessä. Menneisyys ei värity negatiivisena tai unohdettavana, vaan liittyy yksilön nykyhetkeen.

3 ASIANTUNTIJA JA JOHTAJAROO LI

3.1 Identifioituminen asiantuntijuuteen

Ashforthin (2000, 39) mukaan asiantuntijuus vaatii voimakasta identifioitumista tai so-siaalistumista asiantuntijalle itselleen subjektiivisesti tärkeään rooliin, mitä pitää kes-keisenä identiteetilleen ja omalle ammatilliselle viitekehyskseen. Mitä enemmän asiantuntija arvostaa tiettyä roolia, sitä enemmän se määrää myös hänen identiteettiään. Edelleen mitä pysyvämpi, näkyvämpi ja sosiaalisesti halutumpi rooli on, sitä halutumpi se myös subjektiivisesti on. Ibarra (1999) mukaan asiantuntijan identiteetti on yksilön oma näkemys itsestään oman ammattikuntansa jäsenenä (ks. myös Golden, Dukerich & Fabian 2000; von Glinow 1988, 12) ja se assosioituu vahvasti ammatilliseen rooli-identiteettiin. Ammatillinen identiteetti kehittyy verkostoissa tai organisaatioissa tai se on monen identiteetin yhdistelmä. Prattin ym. (2006) mukaan se, miten asiantuntijat itse näkevät rooli-identiteettinsä, vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten he tulkitsevat erilaisia työtilanteita ja miten niissä toimivat.

Raelinin (1991, 89–96) mukaan identifioituminen ammattikuntaan alkaa jo varhain, usein opiskeluaikana, jolloin ammattikuntaan kuuluvia erityispiirteitä aletaan omaksua. Tietyn opintosuunnan valinta voi alun alkaen tapahtua lukuisista syistä. Mitä syyt aika-naan olivatkaan, ne mitä ilmeisimmin muuttuvat työelämään astuttaessa. Opiskelu-aikana ammatinvalinnan perusteet kuitenkin todennäköisesti pysyvät ennallaan ja ruok-kiivat tulevan ammattilaisen minäkuvaa. Itse tutkinnon saavuttamiseen on tarvittu itse-kuria ja pitkäaikaista sitoutumista, mitkä myöhemminkin kuluvat asiantuntijan kehitty-miseen. Sitoutumista asiantuntijuuteen kuvaavat myös tutkinnon edellyttämä kontri-buutio tieteelliselle tutkimustyölle, vapaus tehdä tutkimusta, rajoittamaton mahdollisuus käyttää omia asiantuntijataitoja ja ylpeys ammattikunnan standardien noudattamisesta.

Asiantuntijuuden oletetaan paikantuvan erilaisiin työorganisaatioihin, ryhmiin sekä verkostoihin ja asiantuntijuuden ajatellaan kehittyvän prosessissa (vrt. Palonen, Lehti-nen & Gruber 2007), jossa henkilö tulee entistä kiinteämmin osalliseksi yhteisöön kuu-luvista käytänteistä. Tässä valossa asiantuntemus ei ole yksinomaan yksilön taito, vaan asiantuntijuuden voi pikemminkin nähdä vuorovaikutustavaksi ja rooliksi, kuin kutsua yksittäisiä henkilöitä asiantuntijoiksi. Myös roolimääritysten katsotaan tällöin perustu-van yhteisön sisäisiin kriteereihin. Yhteisöllä on omat arvonsa ja toimintatapansa, jotka määrittävät, mikä on tavoiteltavaa ja mikä ymmärretään laadukkaaksi asiantuntijuu-deksi. Asiantuntijayhteisöille on tyypillistä, että monet normeista ja arvoista eivät ole näkyviä. Yhteisön jäseneksi pääseminen edellyttää näiden arvojen ja normien hyväksy-mistä ja omaksumista, mikä puolestaan määrittää asiantuntijayhteisössä menestymistä.

(Eteläpelto & Tynjälä 2005, 10–11). Asiantuntijat saattavat itse pitää yllä alan eettistä normistoa ja kyseisen asiantuntija-alan arvostusta: yleisesti hyväksytyistä normeista tai säännöistä poikkeavalle saattavat toiset asiantuntijat määrätä sanktioita (Palonen ym. 2007; Alvesson 2001; Sveiby 1990, 62).

Asiantuntijoita pidetään työhönsä ja ammattiinsa voimakkaasti sitoutuneina. Erikoistumiskoulutuksensa vuoksi asiantuntija saattaa vahvasti kokea olevansa autonomi-ässä asemassa niin tavoitteiden asetannassa, kuin niiden saavuttamiseen tarvittavien keinojenkin valinnoissa. Erityistietämyksensä vuoksi asiantuntijat saavat usein osakseen arvostusta ja sellaista autonomiaa päätöksentekoon, jota tarvitaan vaikeissa ongelmanratkaisutilanteissa ja mitä muille yhteisön tai organisaation toimijoille ei samassa määrin myönnetä. Organisatoriset säännöt saattavat olla rajoittavia ja hankalia tekijöitä itsenäiseen työskentelyyn totuneelle asiantuntijalle (Pratt ym. 2006; McClelland & Burnham 2003; Golden, Dukerich & Fabian 2000; von Glinow 1988, 12; Schein 1985, 29).

3.2 Asiantuntija ja ura

Perinteinen näkemys urasta on tarkoittanut hierarkiassa etenemistä ja statuksen nousua. Vuosituhannen vaihteen perustavanlaatuiset muutokset työsuhteiden ennustamattomuudesta ovat muuttaneet tätä näkemystä. Ura on alkanut viitata yksilön työmarkkina-arvoon. Tämän suuntauksen myötä sellaisen ydinosaamisen ja kokemuksen karttumisen merkitys on kasvanut, mistä työnantaja on kysynnän ja tarjonnan mukaisesti valmis maksamaan (Kurtén 2001, 38–40). Asiantuntijuudesta ja osaamisesta on tullut keskeinen osa uutta, yleistä urakäsitettä. Työmarkkina-arvo ei enää ole riippuvainen jostain tietystä uravaiheesta, asemasta tai iästä. Sitä vastoin merkittävää on oman osaamisen jatkuva laajentaminen ja hajauttaminen sekä omien sosiaalisten verkostojen rakentaminen (Hall 2004). Asiantuntijuuden arvo punnitaan työelämässä sen mukaan, miten päteväksi, hyödylliseksi ja sopivaksi osaaminen arvostetaan, samoin minkälaista tietoa arvostetaan ja kenen kanssa tietoa jaetaan (Palonen ym. 2007). Tiedon lisääntyessä asiantuntemus ei ole enää absoluuttista, eikä kaiken tietävää asiantuntijaa ole olemassa. Asiantuntemus on muuttunut suhteelliseksi (Sipilä 1996, 18).

Arthur ja Rousseau (1996) ovat lisänneet organisaatiotutkimuksen sanastoon käsitteen ”boundaryless career”, minkä tässä käänän käsitteeksi rajaton tai rajoittamaton ura. Sen mukaan yksilön ura ei ole valettu yhteen muottiin tai sidottu yhteen organisaatioon, vaan ura koostuu erilaisten ja yksilön omia, ammatillisen osaamisen rajoja ylittävien töiden ja organisaatioiden kokemisista. Liioin eivät organisaatio tai työsuhteen ehdot enää tarjoa yksilölle selviä rajoja. Rajattomuus Ashforthin (2000, 225) mukaan merkitsee työn uudelleen määrittämistä roolien ja professioiden, eikä organi-

saatioiden kautta. Yksilön oma-aloitteisuus, oppiminen ja kyky verkostoitua korostuvat rajattomuuden myötä. Myös Eteläpelto (2007, 108) toteaa yksilön aktiivisen toimijan roolin korostuvan pysyvien työroolien ja työelämän rakenteiden hajoamisen seurauksena. Kaikki nämä muutokset lisäävät Ashforthin (2000, 8) mukaan yksilön tarvetta löytää oma juonellinen punainen lankansa yhdistämään erilaiset, ja mahdollisesti eivertailtavissa olevat, kokemuksensa koherentiksi narratiiviksi omasta elämästään.

Nyky-yhteiskuntaa arvioiva sosiologi Richard Sennett (2002, 9–10) näkee muutokset kriittisemmin: uuden, rajattoman työn joustavuusvaatimukset ovat osa uuden kapitalismin vaatimuksia. Uusi työ tuo mukanaan mahdollisuuksia mutta toisaalta myös töiden uudelleen järjestelyjä, pätkätöitä, epävarmuutta, äärimmillään työttömyyttä. Joustavuus hyödyttää ensisijaisesti organisaatioita: lyhytaikaisista työsuhteista markkinoiden määräaikaisiin tarpeisiin on tullut hyväksyttävä tapa palkata henkilöstöä. Työn rajattomuus merkitsee mahdollisesti myös ammatillisen sitoutumisen vähentymistä. Koska uusi kapitalismi perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin organisaatioista ja töistä, on seurauksena se, että asiantuntijat eivät liioin kykene sitoutumaan ja luomaan johdonmukaisia uranarratiiveja itselleen. Rajaton ura sisältää myös riskin valita urapolku väärin; uudet työt eivät aina välttämättä ole sen mielenkiintoisempia tai haastavampia tai tarjoa parempia palkkioita kuin aiemmatkaan työt. Samoin liikkuvuus ja joustavuus voivat olla ristiriidassa yksilön henkilökohtaisten tarpeiden kanssa: henkisen hyvinvoinnin sekä perhe- ja ystävyys-suhteiden ylläpitäminen edellyttävät pysyvyyttä ja aikaa.

Defillippi ja Arthur (1994) pitävät rajattoman uran ihanteena asiantuntijaidentiteettiä, joka on riippumaton yksittäisistä työnantajista, yksittäiseen työnantajaan liittyvästä kyvykkyydestä tai hierarkkisesta, työnantajan määräämästä viiteryhmästä. Identifioituminen työnantajaan korvautuu identifioitumisella ammattikuntaan, samansuuntaisesti ajatteleviin henkilöihin, jotka työskentelevät samalla alalla ja joilla on tietämystä samankaltaisista asioista. Toisin sanoen asiantuntijuutta määritellään sen perusteella, mitä asiantuntija tekee, eikä niinkään missä yhteisössä tai organisaatiossa hän työtään tekee (Pratt ym. 2006).

Asiantuntijan uran kehittymistä voi pitää myös halukkuutena valita oma ryhmänsä, jossa toimii, eikä vain hierarkkisenä etenemisenä organisaatiossa. Samoin asiantuntijan uran rakenteeseen kuuluvat kiinteästi maine ja taidot. Eteneminen uralla merkitsee enemminkin kykyä hallita asiantuntijan mainetta ja mahdollisuutta nauttia työstä. Sosiaalisten suhteiden ja ammattiryhmän merkitys toimii myös käänteisesti: haluna hallita toisten asiantuntijoiden mainetta oman ammattikunnan maineen nimissä. Kuuluminen oman ammattikunnan ryhmiin on monin tavoin tärkeää. Menestys asiantuntijauralla vaatii sitä, että asema organisaatiossa täydentää mainetta ja asiantuntijaryhmään kuulumista. Julkinen tai ryhmässä saatu tunnustus tehdystä työstä ja mahdollisuus työskennellä oman asiantuntemuksensa alalla korostuvat asiantuntijauran kehityksessä (Foust 2004; Gersick, Bartunek & Dutton 2000). Eteläpelto ja Tynjälä (2005, 9–

12) pitävät kuulumista asiantuntijaverkostoihin ja näissä tapahtuvaa vuorovaikutusta merkinä siitä, että asiantuntijoiden nähdään toimivan aina tietyissä sosiaalisissa konteksteissa. Myös oman asiantuntijuuden alan ulkopuolelle ulottuvat verkostot lisäävät mahdollisuuksia niin lyhyen kuin pitkän tähtäyksen urakehityssuunnitelmien toteuttamisessa (Dobrow & Higgins, 2005). Verkostojen merkitys korostuu varsinkin tietointensiivisillä aloilla, joilla ei nykyisin enää laajalti kyetä kilpailemaan hinnalla tai laadulla. Oikeat asiakkaat, oikein valitut yhteistyökumppanit ja toimielimet kasvattavat tietointensiivisen yrityksen mainetta, jota rakennetaan juuri ulkoisten suhteiden avulla (Alvesson 2001).

Ashforthin (2000) mukaan kuitenkin yksilö määrää itse oman menestyksensä mitan eikä organisaatio. Kysymys on enemmän merkityksestä kuin rahasta, tarkoituksesta kuin vallasta, identiteetistä kuin egosta, oppimisesta kuin kiinnittymisestä. Yksilön omat arvot ja päämäärät ovat menestyksen mittareita uuden työn muuntuvilla ja moniulotteisilla urilla. Hyvät sosiaaliset suhteet rakentavat pysyvyyden tunnetta voimakkaasti muuttuvilla ja kehittyvillä aloilla (vrt. Alvesson 2001).

3.3 Asiantuntijuus kyvykkyytenä ja oppimisprosessina

Tietointensiivisten alojen hyödykkeitä ovat tieto ja osaaminen. Davenport ja Prusak (1998) määrittävät tietämyksen vielä laajemmaksi, syvemmäksi ja monipuolisemmaksi kuin tieto käsitteenä on. Tietämys on kooste aiemmista kokemuksistamme, arvoistamme, kontekstuaalisesta tiedosta sekä asiantuntemuksellisuudesta, näkemyksellisyydestä. Tietämys mahdollistaa uuden kokemuksen ja tiedon arvioinnin sekä niiden työstämisen. Sveiby (1997) tulkitsee tietämyksen kompetenssiksi, kyvykkyydeksi, joka käsittää yksilön omaaman tiedon, taidon, asiantuntijuuden, arvojen määrittelyn ja sosiaaliset verkostot.

Kyvykkyys kasvaa koulutuksen ja työssä oppimisen myötä. Tietointensiivisten alojen asiantuntijajohtajat ovat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, joiden asiantuntemusta voi Davenportin ja Prusakin määritelmän mukaisesti kutsua kokemuksella vahvistetuksi subjektiiviseksi tietämykseksi. Kokemus edelleen antaa lisää perspektiiviä tilannearviointeihin, toimintomallien tunnistamiseen sekä menneen yhdistämiseen nykyhetkeen. Dreyfusin ja Dreyfusin (1986) mukaan asiantuntijan kasvu analyttisen tietämisen vaiheesta (analytical knowing what to do) syvään taitotietoon (involved know-how) tapahtuu viisivaiheisesti. Eri vaiheet koostuvat tiedon karttumisesta ja kasvavasta kyvykkyydestä muun muassa päätöksentekoon. Asiantuntijan vaiheittaista etenemistä ekspertiksi voi Dreyfusin ja Dreyfusin (1986) mukaan soveltaa kaikkiin asiantuntijuuden alueisiin.

Ensimmäinen, noviisivaihe (a novice) käsittää sellaisen tiedon omaksumisen, jota tarvitaan jonkun taidon osaamiseen. Samalla noviisi oppii toimintasäännöt (”jos tapahtuu näin, toimin seuraavaksi näin”). Vaihe ei sisällä itsenäistä päätöksentekoa. *Toisessa vaiheessa* kehittynyt aloittelija (an advanced beginner) oppii toiminnan tilannesidonnaisuuden. Päätöksenteko on sidottu toimintasääntöihin ja -tapoihin. Tiedon ja taidon karttuessa aloittelija oppii monitahoisempia ongelmanratkaisutaitoja ja päätöksentekoprosesseja ja hänestä kehittyy *kolmannen vaiheen* osaava ammattilainen (a competent practioner). Jotta osaavan ammattilaisen päätöksenteko on tarkoituksenmukaista, tulee tämän kyetä toimimaan suunnitelmallisesti. Suunnitelmat ja strategiat ovat teoreettisia ja vaikuttavat toimintaan toisin kuin konkreettinen ja jonkin tietyn asian toteuttamiseen kohdistuva tekeminen. Tässä vaiheessa tarvitaan teoreettista ymmärrystä, jotta kontekstiin ei-sidonnaiset, yksittäiset osat saadaan järjestettyä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Mitä enemmän asiantuntija kartuttaa työkokemustaan, sitä kattavammasi muodostuu hänen kykynsä luoda osista kokonaisuuksia. Osaavat asiantuntijat kykenevät sekä muokkaamaan olemassa olevia että luomaan uusia ratkaisumalleja työn niin vaatiessa. *Neljännän vaiheen* pätevä ammattilainen (a proficient practioner) ei tarkastele enää kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja päätöksentekonsa pohjaksi, vaan löytää yhdenmukaisuuksia aikaisempiin kokemuksiinsa. Aikaisemmissa kehitysvaiheissa muodostetut ongelmanratkaisumallit löytyvät intuitiivisesti ongelman ymmärtämiseksi ja sen ratkaisemiseksi. Päätöksenteko on analyttistä ja ongelmaan liittyvää. *Viidennessä vaiheessa* asiantuntijasta kehittyy ekspertti (an expert). Tämä tietää automaattisesti tilannekohtaisen toimintamallin, mikä perustuu pitkälle kehittyneeseen intuitiiviseen ymmärtämiseen. Ekspertin ei enää tarvitse miettiä miten ratkaista ongelma tai tehdä päätös, vaan toiminta tapahtuu ilman tietoista vaihtoehtojen miettimistä. Päätöksentekomallit, taktiikat ja toiminnot löytyvät automaattisesti aiempien kokemusten perusteella ja siksi todelliset ekspertit pystyvät toimimaan nopeasti ja tehokkaasti. Toisaalta he olettavat samankaltaisten näkökulmien ja päämäärien olevan riittäviä kaikissa tilanteissa.

Myös Heiskanen (2005, 34–35) toteaa, että asiantuntijatoiminnan intuitiivinen varmuus pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin. Tilanteissa, joissa asiat sujuvat vaivatta, asiantuntijat eivät ratkaise ongelmia tai tee päätöksiä, vaan tekevät sen, minkä tietävät toimivan tilanteessa. Tietämisen varmuus pohjautuu kokemusten kautta saatuun syvälliseen ymmärrykseen, joka toimii vertailupohjana toiminnan taustalla. Tekemisen helppous on jalostunut erityisesti sellaisissa aiemmissa ongelmanratkaisutilanteissa, joissa asiantuntija on joutunut toimimaan kyvykkyytensä ylärajoilla (vrt. Pratt ym. 2006). Vaikeiden ongelmien kohtaaminen kehittää asiantuntijataittoa ja sellaista tilanteeseen liittyvien elementtien hyödyntämistä, mikä on ominaista juuri asiantuntijalle. Asiantuntijuus noudattaa kyvykkyyden kasvaessa eräänlaista kasvun kaavaa: se synnyttää enemmänkin uusia ongelmia kuin vähentää ongelmanratkaisua edeltävää työn määrää.

Uudet ongelmat aiheuttavat näin katsoen positiivisen kierteen oppimisessa (Bereiter & Scardamalia 1993).

Asiantuntijuuden syventyminen yhä kapea-alaisemmaksi saattaa johtaa eräänlaiseen yliasiantuntijuuteen, jota organisaatioissa voidaan jopa tahatta ruokkia. Tutkimus- ja tuotekehityslaboratoriot tai yliopistojen laitokset toimivat esimerkkeinä yksiköistä, jotka usein toimivat kiinteästi keskenään mutta rajoitetusti muun organisaation kanssa. Yliasiantuntijuus sinänsä ei sisällä problematiikkaa, kunhan sen kehittymiselle on kysyntää. Sen sijaan ongelmalliseksi saattaa muodostua muun organisaation kohtaaminen; näkemys oman tietämyksen ylivertauudesta ei-asiantuntijoihin nähden saattaa johtaa riitatilanteisiin. Samoin yliasiantuntijan taipumus suunnata tarmonsä oman kyvykkyytensä kehittämiseen ammatillisten intressien nimissä saattaa ohittaa laajemmat organisaatoriset tavoitteet. Toisaalta yliasiantuntijuus lisää henkilön arvostusta ja auktoriteettia. Yliasiantuntijuuden voi nähdä myös osoituksena yritteliäisyydestä: sen saavuttamiseen on tarvittu kontakteja organisaation sisällä mutta myös muihin tutkijayhteisöihin ja rahoittajatahoihin (Raelin 1991, 100–102, 169).

Tietointensiiviseen asiantuntijatietämykseen ja taitoihin liittyy myös toiminnallisuus. Toisin sanoen oppiminen ja työn tekeminen eivät ole kaksi erillistä kokonaisuutta, vaan yhteistoiminnallisia elementtejä. Oppiminen ei tapahdu eristyksissä oppilaitoksissa, vaan linkittyy tiiviisti työssä tarvittaviin taitoihin (Slotte, Tynjälä & Hytönen 2004). Kun asiantuntijuus nähdään asteittain etenevänä, progressiivisena ongelmanratkaisuprosessina, voi sitä samalla pitää oppimisprosessina. Asiantuntijuus ei näin nähtynä ole pysyvä ominaisuus, joka on saavutettu koulutuksen ja kokemuksen avulla, vaan se on pikemminkin tapa toimia. Asiantuntijuus ei ole sidottu oppiarvoihin mutta toisaalta pitkä työkokemukseen ei automaattisesti tee kaikista asiantuntijoista ekspertejä. On asiantuntijoita, jotka suoriutuvat töistään rutiinilla, ja on asiantuntijoita, jotka haluavat syventää omaa osaamistaan investoiden omiin henkisiin resursseihinsa. Näin määriteltynä asiantuntijuus ja sen keskeinen olemus liittyvät jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen (Tynjälä 2005, 160–161; Bereiter & Scardamalia 1993). Saman voi nähdä myös siten, että asiantuntijuutta määrittää kyky sopeutua muutokseen. Ammattikuntaan kuuluminen ja pitkän koulutuksen sekä työkokemuksen kautta saavutettu status eivät yksinään enää riitä asiantuntijuuden määrittelyyn.

3.4 Asiantuntija ja johtajuuden roolivalinta

Johtamistyö on perinteisesti erotettu kahteen kokonaisuuteen, leadershipiin ja managementiin. Leadership on liitetty ihmisten johtamiseen, visiointiin, uuden luomiseen, muutokseen eli toisin sanoen oikeiden asioiden tekemiseen. Management puolestaan on nykyisen toiminnan operatiivista johtamista, asioiden tekemistä oikein.

Käsitteiden kahtiajako saattaa nykyisissä, nopeasti muuttuvissa olosuhteissa olla tarpeeton ja turha (Whetten, Cameron & Woods 1994, 9), sillä organisaatioiden kasvaessa ja muutuessa managementin osuus lisääntyy ja ulkoisessa, alati muuttuvassa toimintaympäristössä leadershipin osuus kasvaa Tehokkaimmillaan nämä johtamisroolit toimivatkin toisiinsa suhteutettuina ja yhdistettyinä (Yukl & Lepsinger 2005). Asiantuntijajohtajille³ tämä merkitsee lisäksi asiantuntijatietämyksen yhdistämistä näihin kahteen rooliin, mitä monesti pidetään vaikeana, ellei mahdottomana tehtävänä (Mulec 2005; Styhre & Sundgren 2003; Raelin 1991).

Kouluttauduttuaan ja sosiaalistuttuaan ammattiinsa asiantuntija ei välttämättä pidä johtamista asiantuntijuutena, vaan sivutoimena. Työhön liittyvä identiteetti saattaa edelleen painottua ensisijaisesti asiantuntijuuteen siitäkin huolimatta, että henkilö on siirtynyt johtotehtäviin (Sipilä 1996, 58). Toisaalta johtamistyöstä kiinnostunut asiantuntija haluaa kehittyä organisaation johtamistehtäviin, mikäli tekniset asiantuntijataidot eivät enää yksin anna haasteita tai tuota tyydytystä työstä. Johtajuuteen suuntautuvan haasteena on valinta oman tietämyksen edelleen jakamisen ja syventämisen välillä eli yhtäällä asiantuntijuus, toisaalla johtajuus vastuineen organisaation jäsenistä ja liikelatoudellisista toiminnoista (Schein 1985, 29).

Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kohdistuva valinta voi olla myös tiedostamatonta. Valinnassa saattaa vaikuttaa johtaja-asemasta huolimatta tiedostamaton halu olla asiantuntija ja käyttää sekä kehittää juuri asiantuntijan taitoja. Taitavalle ammattilaiselle voi olla mahdotonta irtautua alasta, johon on pitkäaikaisesti ja laajasti kouluttautunut ja sosiaalistunut. Asiantuntijan halua käyttää asiantuntijan taitojaan voi tässä tapauksessa pitää roolivalintana. Johtajuus ei näin kehity rooli-identiteetiksi, sillä tiedostamaton työhön liittyvän identiteetin valinta on kohdistunut asiantuntijuuteen (Boyatzis 1993). Siirtyminen uuteen rooliin ja luopuminen vanhaan rooliin kuuluvista tehtävistä saattaa olla hankalaa, mikäli juuri aiemmat tehtävät ovat tuoneet asiantuntijalle suurinta tyydytystä (Chreim ym. 2007).

Asiantuntijuuden ja johtajuuden välistä eroa on löydettävissä suhtautumisessa johtamisen haluun ja erilaisten ihmisten kanssa työskentelyyn tai vastavuoroisesti haluun työskennellä itsenäisesti ja tasavertaisten kollegoiden kanssa. Onnistunut muuntuminen asiantuntijasta johtajaksi edellyttää asiantuntijuuden jättämistä vähemmälle huomiolle ja johtajuuden nostamista primäärihuomion kohteeksi. Halun muiden johtamiseen ja vallan käyttämiseen tulisi ohittaa asiantuntijuuden roolivalinta (Raelin 1991, 192–194). Toisaalta asiantuntija kykenee ymmärtämään ja johtamaan toista asiantuntijaa tunteamalla ammatin henkilökohtaisesti. Ongelmanratkaisutilanteissa ja ideoinneissa juuri

³ Käsitteiden johtaja, päällikkö, esimies tai johtajuus, päällikkyys, esimiesasema välillä ei tässä tutkielmassa tehdä eroa. Tutkimukseen haastatellut asiantuntijajohtajat toimivat kaikki formaaleissa, johtavissa asemassa, joten johtamistyön ulottuvuuksia ei eritellä.

alan tunteva asiantuntijajohtaja saattaa parhaiten kyetä liiketoiminnallisen menestyksen näkökulmasta seulomaan hyvät ratkaisuehdotukset huonoista ja samalla priorisoida tehtäväjärjestystä. Asiantuntijan halu autonomiseen työskentelyyn edellyttää asiantuntijajohtajalta resurssien ja tuen antamista tehtävän toteuttamiseen, ei niinkään valvontaa tai tiukkaa johtamista (Sveiby 1990, 77–79).

Mikä sitten motivoi asiantuntijan johtajaksi? Huuhka (2004, 114) pitää johtajan omana voimanlähteenä ja sisun kasvattajana vahvaa motivoitumista, joka ohjaa ja innostaa, rohkaisee kehitymisponnisteluissa ja päämäärien tavoittelussa. McClellandin ja Burnhamin (2003) mukaan johtajaa motivoi ensisijaisesti halu vallankäyttöön, mikä tässä ei tarkoita diktatorista vallanhalua, vaan halua vaikuttaa ihmisiin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi omien henkilökohtaisten voittojen sijaan. Boyatzis (1993) näkee johtamistehtävän antavan myös mahdollisuuden muiden johtamiseen. Monesti asiantuntijat kuitenkin ylennetään johtaviin tehtäviin ensisijaisesti ammatillisen pätevyytensä vuoksi huomioimatta näiden taitoja tai kykyä johtajuuteen. Asiantuntijakäytäntöjen ja -toimintojen ymmärtäminen yhdistettynä henkilön omaan asiantuntijuuteen lisää näin asiantuntijan legitimiteettiä työyhteisön johtajana. Mulecin (2005) mukaan syy siihen, miksi asiantuntijat siirtyvät johtajarooleihin, löytyy ensisijaisesti mahdollisuudesta kehittää omaa asiantuntijuuden alaa (vrt. Raelin 1991). Katz ja Allen (1991) ovat tutkimuksessaan lisäksi osoittaneet, että erityisesti tohtoriksi väitelleet asiantuntijajohtajat vahvistavat edellä mainittua. Tämän näkemyksen mukaan väitelleet asiantuntijajohtajat suuntautuvat valintatilanteissa viime kädessä aina kohti tieteellisiä ja akateemisia mielenkiinnon kohteita huolimatta ajan myötä väistämättä tapahtuvasta liiketaloudellisen mielenkiinnon ja ymmärryksen kasvusta.

Koska asiantuntija on vahvasti kouluttautunut omalle alalleen, johtamiseen tarvittavien taitojen kehittäminen jää usein vähäiselle merkitykselle. Henkilökohtainen intressi kohdistuu usein ensisijaisesti omien teknisten asiantuntijataitojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen jatkokoulutusten avulla (van Rensburg & Prideaux 2006). Asiantuntijajohtaja joutuu kuitenkin käsittelemään useita yhtäaikaisia ongelmia, työskentelemään useiden henkilöiden kanssa, olemaan tekemisissä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa, tekemään päätöksiä vaihtuvissa oloissa ja niin edelleen, mitkä kaikki vaativat jonkinlaista muuta kyvykkyyttä, kuin asiantuntijuuteen yksinomaan liittyvää taitoa. Teknisellä asiantuntijaosaamisella asiantuntijayhteisössä on kuitenkin merkityksensä, sillä juuri se antaa asiantuntijajohtajalle mahdollisuuden osoittaa vertaista arvostusta yhteisön muille jäsenille ja auttaa näitä ratkaisemaan tehtäviin liittyviä ongelmia sekä samalla vahvistaa omaa auktoriteettiasemaa. Tasapainoilu autonomian ja kontrollin välillä antamalla asiantuntijoille vapautta tehtävien suorittamiseen mutta valvomalla tulosta onkin yksi asiantuntijan johtamishaasteista (Raelin 1991, 46, 192–195). Ammatillinen osaaminen ja oman toimialan tunteminen vaikuttavat voimakkaasti asiantuntijajohtajan menestykseen organisaatiossaan. Jopa johtamistyössä tarvittavien

henkilötaitojen puute voi kompensoitua hyvillä teknisillä asiantuntijataidoilla (Sipilä 1996, 57). Toinen huomionarvoinen asiantuntijajohtajan johtajuuteen liittyvä haaste on kyky hahmottaa muiden näkemyksiä ja hallita tunteita, myös omiaan. Tätä tunneälynäkin tunnettua taitoa voidaan pitää emotionaalisenä älykkyytenä, joka koostuu emotionaalisisista ja sosiaalisista perustaidoista: itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta ja sosiaalisista kyvyistä. Asiantuntijoita kuvataan usein tunneherkkinä, vaikeina ja erikoisinakin ihmisinä, joten tunteiden esiintuominen ja mielipiteiden toisinaan jyrkkä ilmaiseminen organisaatiossa edellyttävät asiantuntijajohtajalta venyvyyttä alaistenkäsittelytaidoissaan. Sosiaaliset kyvyt näkyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoina sekä sosiaalisten verkostojen hyödyntämisenä johtamistyössä (Huuhka 2004, 111–114; Sipilä 1996, 54–57).

4 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Hermeneutiikka ymmärryksen ja oppimisen lähtökohtana

Koska kaikki tutkimukselliset valinnat ja päätökset vaikuttavat siihen, millaiseksi tutkimus muotoutuu, vaikuttavat epistemologiset ja ontologiset valintani tutkimusongelman ymmärrykseen, tutkimusprosessiin, kerättyyn aineistoon ja sen analysointiin (Hirsjärvi 2007, 119–127). Voidakseni ymmärtää, miten asiantuntijoiden työhön liittyvä identiteetti rakentuu suhteessa työrooliin, ensimmäiset tietoisesti tekemäni⁴ tutkimukselliset valinnat kohdistuvat ymmärtämiseen, tulkintaan sekä oppimiseen. Tavoitteeni on yrittää ymmärtää tutkimukseni kohdetta, tulkita sitä oikein ja samalla siis oppia. Kyse ei enää olekaan yksinomaan metodologisesta valinnasta, vaan myös ontologisesta: miten saada kokonaiskuva asioista sekä miten ymmärtää erilaisia näkökulmia ja tulkintoja ja löytää myös niiden välille yhteys. Näen itseni elämäkokemukseltani opiskelijan ja tutkielman tekijän rooliin kokemattomana mutta aikuiselämän toiminta- ja ajattelutapoihini piintyneenä, joten pidän ennakoasenteetonta tutkimustyötä ja tiedon tuottamista itselleni haasteellina tehtävänä, todellista uuden oppimista. Mezirowin (1995, 17) mukaan oppiminen onkin kokemuksen ymmärtämistä, tietynlaisen tulkinnan laatimista siitä. Opimme eri tavalla, kun opimme ymmärtämään. Kun kriittisesti arvioimme niitä ennako-oletuksia, joihin uskomuksemme rakentuvat, kykenemme oikaisemaan uskomuksiimme liittyviä vääristymiä ja ongelmanratkaisuisia tekemiämme virheitä.

Ymmärtäminen kuuluu olennaisesti ihmisenä olemiseen; se on tulkintaa meitä ympäröivästä maailmasta kokemustemme ja ennakkokäsitystemme perusteella ja muokkaa meistä sellaisia henkilöitä kuin olemme (Schwandt 2000, 194–196). Toisin sanoen, ymmärtäminen on elettyä. Koska tavoitteenani on tutkielmatyössäni myös kyetä analysoimaan ja tulkitsemaan havaintojani mahdollisimman avoimesti, kriittisyyttä kuitenkin unohtamatta, löydän vahvan punaisen langan Gadamerin (2004, 32) toteamuksesta, jonka mukaan ”oikean tulkinnan pitää suojautua mielivaltaisilta päänäpälkähdyksiltä, huomaamattomilta, rajoittuneilta ajattelutottumuksilta sekä kohdistaa katse asioihin itseensä”. Tämän mukaisesti olemme kyvyttömiä oivaltamaan monia totuuksia, sillä ennakkoluulot rajoittavat tietämättämme kykyämme ymmärtää.

⁴ Hirsjärven (2007, 119) mukaan tutkija tekee syvimmät ja periaatteellisimmat valintansa tieteenfilosofisella tasolla ennen tutkimuksen aloittamista. Valinnat ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia.

Hermeneutiikka, joka on ymmärrystä ja tulkintaa koskeva filosofinen suuntaus, ”tapa yrittää ymmärtää maailmaa väärinymmärtämisen välttämisen taiteena”, tarjoaa apuvälineen ymmärtämiseen. Sen mukaan tutkimuksen kohteesta tutkitaan niitä asioita, joita voi pitää merkitysten kokonaisuutena. Kohteesta esitetään tulkinta, jonka avulla kohdetta tarkastellaan uudelleen mutta laajemmin ja syvemmin. Tämä taas johtaa uuteen tulkintaan, josta voi lähteä uusiin tutkimuksiin, eikä lopullista tulkintaa välttämättä edes tarvitse olla. Tulkinta perustuu kuitenkin aina tulkitsijan omaan elämäkäytäntöön. (Pakkasvirta & Pirttijärvi 2003). Tutkielmassani esiin nousevia merkityskokonaisuuksia ovat roolit, rooleihin ja työhön liittyvät identiteetit, asiantuntijuus, johtajuus sekä muutos, joiden avulla tarkastelen tutkimukseni kohdetta. Tulkintoja ovat erilaisten asiantuntijajohtajien tarinat, joiden avulla tulkitsen tutkimukseni kohdetta. Johtopäätökset rooli-identiteeteistä ovat itse asiassa uusia tulkintoja, joita voidaan tulkita edelleen. Omat tulkintani perustuvat omaan elämäkäytäntöni, narratiiviseen tapaan jäsentää kokemuksia ja maailmankuvaa (vrt. Clandinin & Connelly 2000, 17–18). Tässä tarinallisessa kiertokulussa hermeneuttisuus korostaa sitä lisäystä, jonka kerronta ja sen tulkinta antavat elämään ja sitä koskevaan kokemukseen. Kertomukset eivät ainoastaan jäljittele elämää, vaan jäsentävät ja rikastavat elämän merkityksiä. Hermeneuttisuus merkitsee myös ajatusta kokonaisuuden ensisijaisuudesta osiinsa nähden: tarinat saavat merkityksensä siitä kokonaisuudesta, johon ne kuuluvat. Ihmisen olemisen, elämän ja tarinan välillä on perustavanlaatuinen yhteys; ihmisen olemassaolo on olemukseltaan tarinallista. (Hänninen 1999, 24–25).

4.2 Narratiivi kokemusten jäsentäjänä ja uskottavuuden kriteerinä

Narratiivisuutta voi pitää kvalitatiivista tutkimusta kuvaavana yleisenä ominaisuutena, joka kertoo niin laadullisen tutkimuksen tekijästä kuin tämän käyttämästä aineistosta. Laadullinen tutkimus tästä näkökulmasta on kertomusten ja kertomuksellisuuden moniulotteisuuden ymmärtämistä osana todellisuuden selvittämistä. Narratiivisuus on loogisen ajattelun ohella toinen tapa jäsentää kokemuksia (Clandinin & Connelly 2000; Eskola & Suoranta 1998, 24).

Narratiivisessa lähestymistavassa minuutta ei nähdä pysyvänä ja olemuksellisena, vaan muuttavana ja moniulotteisena kulttuurisena prosessina. Identiteetti sen mukaisesti on tarinallinen luomus. Tarinallisen lähestymistavan sisällä erottuvat erilaiset painotukset suhteessa minuuden pysyvyyteen ja yhtenäisyyteen. Painotusten taustalla vastaavasti ovat erilaiset käsitykset ymmärtää identiteetin käsite (Hänninen 1999, 17–18, 60–62).

Narratiivinen tutkimusaineisto voidaan kerätä haastatteluin, ryhmäkeskustelun, havainnoimalla tai se voi olla valmista tekstiä. Polkinghornen (1988) mukaan narratiivi voi viitata tarinan kertomiseen, sen teemaan tai itse kertomukseen. Koska tavoitteenani

oli ennen muuta kerätä asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä johtajaroolistaan ja tämän pohjalta kuvailla, analysoida ja tulkita aineistoa työhön liittyvän identiteetin valossa, oli haastattelu luonnollinen aineistonkeruumenetelmä. Samalla haastattelu antoi keskustelun ja puheen autenttisuutta ja syvyyttä kerrontaan.

Koska työhön liittyvä identiteetti muokkautuu henkilön menneisyydestä ja työhön liittyvistä tulevaisuuden odotuksista (Eteläpelto 2007, 90), sitä voi kuvailla uranarratiivin avulla. Uranarratiivi on kertomus, jonka avulla henkilö kytkee menneisyytensä nykyisyyteen kertomalla miten hänestä tuli se, mitä hän nyt urallaan on, ja miten hän itsensä tulevaisuudessa näkee. Kuulijalle tärkeää tarinassa eivät ole ainoastaan uralla tapahtuneet muutokset, vaan erityisesti selitykset tapahtuneisiin muutoksiin (Christensen & Johnston 2003). Elämme jatkuvasti omaa tarinaamme, josta emme voi tietää miten tarina päättyy, siksi narratiiviin tarvitaan selittävä juoni. Juoni muuntuu aina kun elämässämme tapahtuu jotain uutta (Polkinghorne 1988, 150). Juonen avulla erilliset tapahtumat yhdistetään merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi (Czarniawska 2004, 7). Kerronnalliseen juonirakenteeseen liittyvät myös roolit. Sosiaalinen ympäristö tarjoaa ennalta määrättyt roolit, jotka omaksumalla voi ohjata käyttäytymistään. Rooli on yksi osa henkilön elämäntarinaa ja identiteettiä (Polkinghorne 1988, 153).

Narratiivisen tutkielmani lähtökohtana onkin oman subjektiivisuuteni avoin toteaminen. Olemalla itse tutkimuksen keskeisin tutkimusväline, olen samalla myös tutkimuksen tärkeimpänä luotettavuuden kriteerinä. (Eskola & Suoranta 1998, 211). Kyse on pikemminkin siis tutkijan kyvyistäni kuvailla, ymmärtää ja tulkita kerättyä aineistoa luotettavasti ja saattaa se myös tulkinnallisesti mielekkääseen muotoon. Gadamerin (2004) mukaan tulkitsija, joka haluaa ymmärtää, ei alun alkaenkaan jättäydy oman ennakkonäkemyksensä varaan, jotta voisi sulkea korvansa tekstin sisältämältä näkemykseltä, joka lopulta tulee kuitenkin kuuluville ja kumoaa tutkijan itselleen luulotteleman ymmärryksen. Toisin sanoen tulkitsija, joka haluaa ymmärtää tekstiä, antaa vapaaehtoisesti tekstin sanoa hänelle jotain

Myös Enerothin (1987) mukaan kvalitatiivista, tulkinnallista lähestymistapaa käytettäessä eivät tutkimuksen reliabiliteetti tai validiteetti ole problemaattisia siinä määrin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kun kuvataan kvalitatiivisin menetelmin kerättyä aineistoa, on täsmällisempää puhua ymmärryksen syvyydestä kuin matemaattisesta tarkkuudesta. Kun Riessmanin (1993, 2–5) mukaan kertojat päättävät itse, mitä narratiivi sisältää ja mitä siitä jää pois, miten tapahtumat nivoutuvat juonelliseksi kertomukseksi ja mitä niiden halutaan tarkoittavan, olen tulkitsijana käyttänyt samaa vapautta päättäessäni, mitä asioita rakentamani tarinat sisältävät ja mitä niistä jää pois. Pyrkiesäni ymmärtämään tarinoita, annoin niille merkityksen, eräänlaisen tulkinnan. Kun tämä tulkinta vaikutti johtopäätösteni taustalla, muuttui annettu merkitys myös omaksi oppimisekseni (vrt. Mezirow 1995, 17).

Kvalitatiivisen tutkimuksen kannattajana en usko absoluuttisiin totuuksiin tai lopullisen ja ehdottoman tiedon olemassaoloon. Sitä vastoin liitän tutkielmani osaksi meneillään olevaa ja laajempaa kokonaisuutta, työelämän muutosta. Sitä paitsi johtopäätösteni validiteetti voidaan hermeneutiikan mukaisesti aina arvioida uudelleen toistamalla tutkimus ja esittämällä uusi tulkinta. On siis lukijan pääteltävissä, miten hyvin tulkinta tukee johtopäätöksiä eli onko tutkimus kokonaisuudessaan luotettava.

Teatterissa jokainen esitys pohjautuu aina tulkintaan, eikä vain ”asioiden tekemiseen sanoin”. Vaikka näytelmäkäsikirjoitus ylitetään luomalla esityksessä uutta todellisuutta, näytelmä kuitenkin perustuu käsikirjoituksen tulkintaan. Roolin esittäjän katsotaan aina olevan tulkitsija. Jotta esittäjä voi tulkita, on hänen ensin ymmärrettävä lukemansa teos. Vasta sitten hän voi painottaa ja rytmittää lukemansa niin, että esitettäväksi tarkoitettu asia tulee todella esille (Gadamer 2004). Tutkielmassani näen ensisijaisesti haastateltavat roolien esittäjinä ja itseni tulkitsijana. Toisaalta, jotta voin tulkita, olen itsekin esittäjä. Roolit ovat moniulotteisia, monitulkinnallisia ja hankaliakin hahmottaa, joten ehkä juuri siksi kirjallisuudessa on esitetty lukuisia näkemyksiä rooleista.

4.3 Aineiston keruu

Koska empiirisessä osassa tutkimusta halusin kuulla asiantuntijajohtajien kertovan omista työuristaan, niihin liittyvistä kokemuksista ja muutoksista sekä käsityksistä heistä itsestään asiantuntijajohtajan roolissa, ymmärsin haastattelukysymyksiä suunnitellukseni, että itse asiassa kuulisin erilaisia pidempiä ja lyhyempiä tarinoita näiden henkilöiden elämästä. Tämän valossa narratiivitutkimuksen kerronnallisuuden yhdistäminen avoimen ja puolistrukturoidun haastattelun raamiin antoi monipuoliset mahdollisuudet aineiston analysointiin. Kysymykset jakautuivat viiteen pääteemaan: ensinnäkin vapaaseen kertomukseen omasta urasta ja siihen liittyvistä valinnoista, toiseksi uraan ja ammatilliseen identiteettiin, kolmanneksi roolimutokseen asiantuntijasta johtajaksi, neljänneksi työhön ja osaamiseen sekä viidenneksi verkostoihin (liite 1). Ensimmäinen kysymys antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa vapaasti työurastaan alkaen opintosuuntansa valinnasta kohti asiantuntijuutta ja myöhemmin kohti johtajuutta. Haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa tarinaansa itselleen sopivaksi katsomallaan tavalla, mitä lisäkysymyksiin tarvittaessa täsmensin tai ohjasin eteenpäin. Arvelin keskustelunomaisuuden kirvoittavan haastateltavia laveisiin ja monisanaisiin kuvauksiin, joista tutkimuksessa olisi hyötyä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 86). Puolistrukturoitu osa haastattelurungossa sisälsi runsaasti kysymyksiä, joihin oli mahdollisuus vastata joko pitkästi tai lyhyesti, joskaan ei pelkästään kyllä- tai ei-vastauksin. Haastattelujen kuluessa kävi ilmi, että miksi-kysymyksiä oli liian vähän. Niitä olikin tarpeen monessa haastattelussa kysymysten välissä esittää ja uskoakseni ne edesauttoivat haastateltavaa

joskus varsin perusteellisiin vastauksiin. Haastattelujen vahvuus aineiston keruussa onkin se, että se mahdollistaa haastateltavan perspektiivin ja motiivien ymmärtämisen (Eskola & Suoranta 1998, 86). Toisaalta haastateltava kertoo vain sen, jonka haluaakin kertoa (Riessman 1993, 2–5). Haastattelujen tukena toimikin lisäksi havainnointi, mikä sinänsä on hyvin subjektiivista ja inhimillistä toimintaa. Subjektiivisuutta voi pitää myös laadullisen tutkimuksen rikkautena, joka kuvaa arkielämänkin monia vivahteita sekä tulkintojen runsautta (Eskola & Suoranta 1998, 103–104).

4.3.1 Haastateltavien valinta

Koska monet asiantuntijuutta koskevat tutkimukset on tehty joltakin yksittäiseltä toimialalta (vrt. Mulec 2005), valitsin haastateltavat henkilöt mahdollisimman monelta tietointensiiviseltä alalta. Listasin johdannossa luetteleman esimerkit tietointensiivisistä aloista ja kartoitin toimialoittain, omia sosiaalisia verkostojani hyödyntäen, mahdollisimman monta jollakin tavalla tuntemaani tai tietämääni asiantuntijajohtajaa. En katsonut mielekkääksi lähteä etsimään yksittäisiä haastateltavia sattumanvaraisesti, erilaisiin lähteisiin ja toimialaluetteloihin nojaten, vaan pidin luonnollisena omaan työuraani kuuluneiden viiteryhmien hyödyntämistä aineiston rakentamisessa.

Haastateltavien valinnassa käytin kriteerinä toimialojen erilaisuuden ohella myös professiota. Rajasin potentiaalisista haastateltavista terveydenhuollon professioiden edustajat pois, sillä muun muassa lääkärijohtajien rooli-identiteettiä on tutkittu ja todettu lääkäreiden olevan johtajuuteen nähden vahvasti identifioituneita omaan profesioonsa (Tuomiranta 2002).

Huhtikuun 2008 alussa otin puhelimitse yhteyttä neljäntoista asiantuntijajohtajaan, jotka tutkimusaiheen kuultuaan suostuivat kaikki haastateltavikseni. Haastatteluajankohta sovittiin heti ensimmäisessä yhteydenotossa 13 asiantuntijajohtajan kanssa. Yksi henkilö pyysi ottamaan yhteyttä sihteeriiinsä ajan sopimiseksi, mitä aikaa lopulta ei kuitenkaan löytynyt. Haastateltavat valikoituivat konsultoinnin, taloushallinnon, tilintarkastuksen, viestinnän, rahoituksen, tutkimus- ja tuotekehityksen, juridiikan, rahoituksen, koulutuksen ja biotekniikan aloilta. Haastateltavista neljä oli naisia. Kaikki olivat akateemisen tutkinnon suorittaneita, joista viisi väitellyttä tohtoria. Lähetin suurimmalle osalle, mikäli näin oli toivottu, sähköpostiviestit haastatteluajankohdan varmistamiseksi ja samalla kertoakseni lyhyesti haastattelukysymysten teemoista.

Tutkimukseen haastatellut henkilöt toimivat kaikki johtaja-nimikkeillä johtamisvastuullisissa tehtävissä ja vastasivat nykyhetkessä enimmillään noin 300 hengen organisaatioista. Haastateltavat olivat iältään 40–60-vuotiaita, keskimääräisen iän ollessa 51 vuotta. Haastateltavien ikäjakaumaa en sinänsä pitänyt merkittävänä tutkimuksen kannalta, vaan asiantuntijan työuran pituutta. Riittävän pitkä ura asiantuntijana ja

asiantuntijuuteen liittyvissä johtotehtävissä kattaisi mahdollisimman monta asiantuntijuuden kehittymisen eri vaihetta, sekä mahdollisesti useita erilaisia roolimutoksia, mitkä kaikki osaltaan laajentaisivat ja rikastuttaisivat aineistoa.

4.3.2 Lyhyt kuvaus haastatteluista

Haastattelut tapahtuivat huhtikuun 2008 kuluessa sekä toukokuun alussa haastateltavien toimistohuoneissa tai neuvottelutiloissa lukuun ottamatta kahta haastattelua, jotka tehtiin asianomaisten haastateltavien työympäristön ulkopuolisissa tiloissa. Kaikki tilat olivat häiriöttömiä ja haastateltavat olivat rauhoittaneet haastatteluun varatun ajan puheluilta tai muilta keskeytyksiltä.

Useat haastattelut alkoivat kahvituksella, mikä näytti rauhoittavan kiireidensä keskeltä tunnin ajaksi haastateltavakseni ehtineitä henkilöitä. Kahvituksen lomassa kerroin opinnoistani ja tutkimuksestani sekä annoin jokaiselle haastateltavalle rakentamani oletuksen asiantuntijan kehitysvaiheista selventämään tutkimusongelmaani (liite 2). Samalle arkille olin tulostanut haastattelun kulkua helpottamaan myös lyhyet määritelmät käsitteistä rooli-identiteetti ja rajoittamaton ura. Selvitin henkilöille lisäksi haastattelun luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonymiteettiä sekä pyysin lupaa nauhoittaa keskustelumme. Kaikki myönsivät luvan nauhoitukseen poikkeuksetta.

Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista enimmillään puoleentoista tuntiin. Jokainen haastattelu sujui varsin miellyttävästi ja asiallisesti. Keskustelunomaisuus leimasi haastatteluja lisäkysymyksiä vuoksi, vaikkakin haastattelut etenivät tekemäni haastattelukysymysten rungon mukaan. Kaikille haastateltaville esitin samat kysymykset, joskin toisinaan vaihtelevassa järjestyksessä tai sanamuodossa. Laveampisanaiset haastateltavat vastasivat joihinkin kysymyksiin niin kattavasti, että ne sisälsivät jo jonkin toisenkin kysymyksen sisällön. Haastatteluun varaamani tunti oli ollut mielestäni korrekti määrä varata haastateltavieni työaika mutta helposti aikaa olisi kulunut enemmänkin.

Kertomusten analysointi alkoi eräällä tavalla jo jokaisen haastattelun aikana ja heti sen jälkeen havaintomuistiinpanoin. Haastattelujen puhtaaksikirjoitus sen sijaan vei runsaasti aikaa tottuneeltakin kirjoittajalta: yhden haastattelun sanatarkka litterointi kesti noin kahdeksan tuntia. Litteroituja sivuja haastatteluista kertyi 109. Allekirjoitan täysin van Maanenin (1988) näkemyksen siitä, että aikaa vievintä aineiston keruussa ei ole kenttätyö, vaan ”toimistotyö” eli tekstin kirjoittaminen.

4.4 Aineiston analysointi tyypittelyn avulla

Haastattelulitterointien lukeminen kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta tuotti tuskaa: miten saada aineisto tulkinnallisesti mielekkääseen muotoon? Ensimmäinen ajatukseni käsitellä tutkimusaineistoa yksinomaan narratiivitutkimuksen metodein horjui antamieni anonymiteetti-lupausten vuoksi, sillä uskoin yksittäisistä tarinoista löytyvän liian helposti tunnistettavia henkilöitä. Aineiston käsittelyn monipuolistamisen toivossa etsin ja löysinkin muutamia aiempia pro gradu -tutkielmia, joissa on yhdistetty monipuolisesti ja varsin avarakatseisesti erilaisia analyysimenetelmiä, muun muassa teemoittelua ja tyypittelyä.

Teemoittelu oli helppo ja luonteva tapa aloittaa alustava analysointityö, sillä jo haastattelurungon taustalla olivat vaikuttaneet niin tutkimusongelma kuin kirjallisuuskatsauksen teematkin, joita lähtökohtaisesti jo haastattelujen kysymyksenasettelun avulla olin pyrkinyt selvittämään. Aineiston analysointi pelkän teemoittelun varassa olisi tulkintana saattanut kuitenkin olla vain selvitysten ja sitaattien tulva (ks. Eskola & Suoranta 1998, 181), siksi seuraavan vaiheen, tyypittelyn, tarkoitus oli laajentaa tulkintaa ja samalla lisätä tutkimuksellisten löydösten mahdollisuutta. Koska haastattelut olivat varsin tarinallisia, tyypittely tuki myös narratiivisen tutkimusaineiston käsittelyä. Muutaman asiantuntijajohtajan tyyppin konstruointi autenttisten tapausten eli haastatteluaineiston pohjalta haastatteluja yhdistellen hahmotti laajaa kokonaisuutta (Roos 1988, 202). Samalla 13 erilaista asiantuntijan johtajaksi kehittymisen tarinaa tiivistyi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita edustaen mahdollisimman laajoja tyyppejä. Vaikka jotkut tyyppikuvauksiin mukaan otetut seikat esiintyivät toisinaan vain yhdessä kertomuksessa tai vastauksessa, olennaista aineiston tyypittelyssä oli se, että tyyppit olivat mahdollisia, vaikka sellaisinaan eivät ehkä todennäköisiä olisikaan (Eskola & Suoranta 1998, 183).

Nostamalla esiin neljä erilaista tyyppiä ja koostamalla näiden tarinat tietointensiivisten alojen asiantuntijoina ja johtajina muodostuu pikemminkin neljä erilaista roolihahmoa⁵, jotka toimivat työelämän rooleissa. Lähtökohtaisesti ihmisen minä muuttuu kehittyessään ja ikääntyessään sekä työn ja elämänkokemusten myötä. Asiantuntija ei tässä suhteessa ole poikkeus, vaan on samoin löydettävissä työelämän muutoksen ja henkilönä muuttumisen eri vaiheista. Seuraava luku esitteleekin aineistosta kokoamani roolihahmot lyhyiden haastattelulainauksen avulla sekä kertomalla näiden roolihahmojen tiivistetyt kehitystarinat asiantuntijoina ja johtajina opiskeluajoista nykyhetkeen. Kun jokaisen alaluvun lopussa pohdin roolihahmojen työhön liittyvää identiteettiä työroolissaan, pyrin etsimään Ashforthin (2000) teorian ja kuvion 1 mukaisten psykologisten motiivien vaikutusta hahmojen rooli-identifikaatiossa. Ashforthin malli ei yksin olisi

⁵ Koska jokaisella hahmolla on oma työhön liittyvä rooli-identiteettinsä, pidän parempana tyyppin sijaan käyttäjä jatkossa nimitystä roolihahmo.

kuvastanut tutkimaani ilmiötä, joten sovelsin tämän lisäksi haastattelutilanteisiin rakentamaan mallia työhön liittyvän identiteetin kehittymisestä (liite 1).

Lähtökohtana arviointiin haastateltavien asiantuntijuuden tasosta oli Dreyfus & Dreyfusin (1986) kuvaus asiantuntijuuden kehittymisestä, jonka perusteella aineiston lähtökohtaiseksi tasoksi muodostui neljäs vaihe, pätevä ammattilainen. Tyypittelyn seuraavassa vaiheessa asiantuntijat jakautuivat sen perusteella, miten he haastattelussa suhtautuivat johtajuuden merkitykseen omassa asemassaan. Ensimmäinen roolihahmo löytyi niistä haastatteluista, joissa johtamistyötä ei pidetty osana omaa roolia (yliasiantuntija). Seuraavaksi aineisto jakautui työuran pituuden ja monipuolisuuden perusteella. Esiin nousivat omaksi roolihahmoksi ne asiantuntijat, jotka olivat toimineet asiantuntijoina ja johtajina erilaisissa organisaatioissa (asiantuntijajohtaja). Edelleen aineisto osittui sen perusteella, miten haastatteluissa oli käynyt ilmi oman osaamisen rakentaminen uran aikana ja tulevaisuudessa. Ne, jotka halusivat ensisijaisesti kehittää omaa johtajuuttaan, erosivat omaksi roolihahmoksi (päällikkö). Loppuaineisto edusti roolihahmoa, joka halusi kehittyä sekä asiantuntijuudessa että johtajuudessa (ekspertti).

Tarinat kertovat eri roolihahmoista, mutta eivät noudata narratiivin perusolettamusta tarinan sisältämästä alusta, keskiosasta ja lopusta. Pikemminkin ne ovat eräänlaisia totuudenmukaisia mutta tulkittuja, narratiivisia yhteenvetoja. Tulkintani tavoitteena edelleen on ymmärtäminen, ei selitys. Narratiivinen tyypittely ei liioin sulje pois muiden tulkintojen mahdollisuutta (ks. Bruner 1996, 90; Pakkasvirta & Pirttijärvi 2003).

5 NELJÄ ROOLIIHAHMOA, NELJÄ TARINAA

5.1 Päällikkö

5.1.1 *Opintosuunnan valinta*

Ylioppilastutkinnon jälkeen päällikkö halusi ensisijaisesti opiskelemaan johonkin tiettyyn yliopiston tiedekuntaan mutta epäonnistui pääsykokeessa ja näin päätyi toisaalle opiskelemaan.

”Ja mä ajattelin, että meen ainakin vuodeks sinne ja katotaan, jos mä pyrin uudestas sitten kuitenkin. En mä, mä sit innostuin asiast hirveesti, ei mul tullu sit enää mieleenkään, että hakisin enää uudestaan lääkkiseen.”

Hakemuksen päällikkö oli jättänyt varmuuden vuoksi myös johonkin toissijaisena vaihtoehtona pitämään oppilaitokseen, jonne sitten pääsy erinomaisen ylioppilastodistuksen perusteella ilman valintakoetta onnistui. Päällikkö mainitsee urakertomuksessaan erinomaisen menestyksen ylioppilaskirjoituksissa ja haluaa tuoda julki kaikki onnistumisensa eri elämänvaiheissa nuoruudestaan saakka. Vaikka valintakokeessa päällikkö olikin epäonnistunut, ei hän urastaan kertoessaan pidä sitä enää merkityksellisenä, vaan siirtää tarinassaan mielenkiintonsa kohteen voimakkaasti uuteen alaansa. Samalla hän ikään kuin kertoo, että alkuperäinen valinta ei olisi hänelle ehkä sopinutkaan niin hyvin kuin lopulta kohdalle osunut valinta. Selitys kuvaa hyvin narratiivisuuden mekanismeja ja miten sen avulla menneisyys ei värity negatiivisena tai unohdettavana vaan liittyy henkilön nykyhetkeen (Ashforth 2000, 60). Uusi valintatilanne päällikön elämässä tuli vastaan vuoden kuluttua opintojen aloittamisesta, jolloin on pitänyt päättää, pyrkiäkö vielä uudelleen alkuperäisen mielenkiinnon mukaiselle alalle. Päällikkö ei vastauksessaan erittele, miksi kiinnostus alkuperäiseen alaan on haihtunut. Kiinnostusta alan vaihtoon tai pikemminkin alkuperäiseen suunnitelmaan palaamiseen ei tässä vaiheessa kuitenkaan enää ole ollut. Identifioitumisen alaan ja sosiaalistumisen yhteisöön voi näin ollen katsoa alkaneen ensimmäisenä opiskeluvuoden kuluessa (vrt. Ashforth 2000, 25; Raelin 1991, 89–96). Ensimmäistä valintaa voi pitää myös ei-vapaaehtoisena valintana, kun taas toista valintatilannetta voi sen sijaan vapaaehtoisena. Roolisiirtymisen dynamiikassa vaikuttaakin paljolti juuri muutoksen vapaaehtoisuus: mitä vapaaehtoisempi

roolivalinta, sitä helpompaa on siirtyminen roolista toiseen. Samalla vapaaehtoisuus lisää myös rooli-identifikaatiota syventävää hallinnan psykologista motiivia roolisiirtymisessä (Ashforth 2000, 67–70, 97–98). Päällikön rooli tosin on alasta huolimatta ollut opiskelijan rooli mutta roolia voi katsoa myös alan x opiskelijan roolina tai alan y opiskelijan roolina. Ala x on ollut ensisijaisesti haluttu, jonne pääsy ei ole onnistunut, ja kiinnostuksen kohde on siirtynyt alaan y.

Huolimatta siitä, että nuorella päälliköllä ei vielä ollut laajaa kokemusta työhön liittyvistä rooli-identiteeteistä (Turkulainen 1986, 20), hän on jo varhaisessa vaiheessa tiennyt haluavansa alansa johtaviin tehtäviin. Hän kertoo menestyneensä opinnoissaan erinomaisesti ja laajentaneensa työelämässä tietämystään asiantuntijuutensa alasta etenemällä kyseisellä sektorilla määrätietoisesti kohti yhä vaativampia tehtäviä ja vastuita. Erilaisten organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien kokemukset ovat aina rikastuttaneet työuraa myönteisellä tavalla, mistä päällikkö on aina katsonut saaneensa lisähyötyä liiketoimintaosaamisensa tueksi. Syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen, kyky löytää toiminnan vaihtoehtoja, analysoida, tehdä johtopäätöksiä ja taito esittää niitä menestyksekkäästi eteenpäin ovat päällikön mukaan kehittyneet työrooleissa ja osaltaan edesauttaneet uralla etenemistä. Kertomuksessaan päällikkö haluaa ehkä tietoisesti tuoda esiin johtajuuden roolivalintaa (vrt. Raelin 1991, 192–194) nostamalla johtajuuteen liittyviä toimintoja työroolissaan voimakkaasti esiin. Roolia voi pitää tästä johtuen asiantuntijalle subjektiivisesti varsin tärkeänä (Ashforth 2000, 30). Päällikkö tältä osin vahvistaa myös Prattin ym. (2006) näkemystä siitä, että työn ja identiteetin johdonmukainen ja yhtenevä suunta vahvistavat tasapainoisen työidentiteetin syntymistä.

Organisaatio ei aina ole edistänyt uralla eteenpäin pääsyn mahdollisuutta siihen motivoituneelle päällikölle. Kynnys työpaikan vaihtoon oli silloin saattanut olla silloin matala.

”Mä sitten keskustelin yksikön johtajan kanssa, että mulla olis halua päästä ylöspäin sillä markkinointiuralla ja silloin tuli katto vastaan ja sanottiin, että ei tässä markkinoinnissa nyt ole, mutta tietenkin muualla talossa voi olla sitten niinku pääsy ylöspäin muissa tehtävissä. Mutta mä tiesin, että mua ei kiinnosta muu kuin se markkinointi ja silloin mä päätin vaihtaa työpaikkaa. ..., mua ei sinänsä se vakuutusala kiehtonu, vaan että isoon taloon, että saa kokemusta, oli se ajatus.”

Halu kartuttaa työkokemusta mahdollisimman laajasti on saattanut ohittaa päällikön sitoutumisen yksittäiseen organisaatioon tai alaan. Oma asiantuntemuksen ala kuitenkin vaikuttaa taustalla ja määrittelee perimmäisen kiinnostuksen kohdetta toimialavalinnan suhteen. Päällikön urakehitys vahvistaa Arthurin & Rousseau (1996) näkemystä uuden työn järjestyksestä, joka painottaa yksilön oppimista ja joustavuutta enemmän kuin

yhteen työhön tai positioon sitoutumista. Kun päällikkö halusi edetä kiinnostuksensa kohteena olevalla alalla, hän hylkäsi vakaan urakehityksen yhdessä organisaatiossa, sillä se ei toteuttanut päällikön näkemystä oman urakehityksen tavoitteista. Tahtotila urapolun kulkemiseen itselleen sopivaksi katsomallaan tavalla oli päällikön tapa ottaa uuden työn järjestys itse haltuun sitoutumatta niinkään organisaatioon kuin oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen määrätietoisella tavalla. Julkusen (2007, 24–25) näemyksen mukaisesti päällikkö on kyennyt tuotteistamaan osaamisensa ja luottamaan potentiaalsiin kykyihinsä organisaatioon sitoutumisen sijaan.

Leimallista päällikön uralle etenemiselle on tämän mukaan aina ollut vahva halu onnistua erilaisissa johtamistehtävissä. Epäonnistumisen mahdollisuuden päällikkö liitti joihinkin kohtiin tarinassaan mutta ei missään kohtaa kertomustaan koe suoranaisesti epäonnistuneensa tehtävissään (vrt. Ashforth 2000, 60). Tilanteet ovat saattaneet olla vaativia mutta samalla ongelmallisuus ja vaativa ongelmanratkaisu ovat tuottaneet työn sisältöön haastetta.

”Tämä tilannehan on ollut sillä tavalla tosi tiukka, että tässä olis voinut epäonnistua ja lähteä maitojunalla Turkuun jo parin viikon päästä. Joo, siis henkisesti tää on ollu, et tässä on yt-neuvottelut takana. Et kyllä tämä on monin verroin tiukempi haaste, kuin mitä mulla on koskaan urallani ollu... Ja mä aloin pelastamaan tätä porukkaa, että ensinnäkin se ei näkyis asiakkaille ja toiseksi, että tää porukka pysyis, eikä lähtis. Että tää on ollu ihan kriittinen juttu... Et ei tähän kuka tahansa olis uskaltanu tulla... Mä olen aina vähän halunnu haasteita.”

Hankalatkin organisaation johtamistehtävät ovat olleet tilanteita, joiden selvittäminen ja onnistunut ratkaiseminen ovat tuottaneet päällikölle tyydytystä. Neljästä roolihahmosta juuri päällikkö toi voimakkaimmin esiin kykynsä negatiivisten tilanteiden kääntämiseen menestykseen. Haasteellinen ja monipuolinen työ tai omat vahvat ratkaisut uran eteenpäin kuljettamiseksi näyttivät tuovan jopa korostettua tyydytystä päällikölle (vrt. Csikszentmihalyi, 2005). Voimakasta halua menestyä voi katsoa myös työn merkityksellisyyden tuoman motivoitumisen kannalta: työn välityksellä päällikkö kykenee ilmaisemaan haluamansa kaltaista itseään roolissaan (Pratt ym. 2006). Halutun kaltaista minää Markus ja Nurius (1986) kutsuvat mahdolliseksi minäksi (possible self) ja Ibarra (1999) kokeelliseksi minäksi (provisional self). Tämä minä on yksi identiteetin kehittymisen mekanismi, jonka avulla henkilö voi kokeilla ja määrittää millainen hänestä voisi tulla, millaiseksi hän haluaisi tulla tai millaiseksi hän pelkää mahdollisesti tulevansa. Päällikkö toteaa kertomuksessaan aina halunneensa haasteita ja onkin käyttäytynyt työsäännöllisen henkilön tavoin, jonka kaltainen hän haluaa työroolissaan olla.

5.1.2 Päällikkö tuli organisaatioon johtajaksi

Koska johtajarooli on muuttunut ajan myötä yhä vaativammaksi, päällikön on vaikea kertomuksessaan löytää selkeää muutoshetkeä pätevistä asiantuntijasta päälliköksi. Valmistautumista johtamisrooliin ei ole ollut, vaan työelämässä tapahtuneet muutokset ovat opettaneet sopeutumaan erilaisiin organisaatioihin ja esimiehiin. Rooli on kehittynyt ja monipuolistunut vähin erin vastuun lisääntymisen, uusien haasteiden ja tuloksen teossa onnistumisen myötä. Pitkät työsuhteet ovat vaatineet pitkäjänteisyyttä mutta halu kehittyä yhä paremmaksi ammatilliseksi osaajaksi on edesauttanut muutosprosessia. Suurimmat muutokset ovat liittyneet työn tai asiantuntijuuden alan laadun ja työnantajajan muuttumiseen sekä alaisorganisaation koon kasvuun ja sitä kautta kokonaisvastuun kasvuun. Uralla etenemistä ovat vauhdittaneet erilaiset verkostot, joita päällikkö on hyödyntänyt. Verkostot ovat auttaneet paitsi löytämään uusia töitä, myös vaikuttaneet siihen, miten päällikkö on nähnyt oman uransa (vrt. Dobrow & Higgins 2005; Higgins 2001). Itseluottamus ja varmuus omista kyvyistä ovatkin kasvaneet muutosten myötä. Onnistuneet alaisrekrytoinnit ovat osaltaan vahvistaneet luottamusta johtaa organisaatiota ja tätä taitoaan päällikkö pitääkin hyvänä johtamisosaamisensa mittarina. Itseluottamus ja varmuus omista kyvyistä ovat Ashforthin (2000, 54) mallin mukaisia identiteetin uudelleen määrittelyyn tarvittavia psykologisia motiiveja, jotka osaltaan vaikuttavat rooli-identifikaatioon. Silti epävarmuutta on tuonut siirtyminen tutusta työyhteisöstä kokonaan uuteen toimintaympäristöön ja -yhteisöön, toisin sanoen kysymyksessä on ollut roolista toiseen tapahtunut makrosiirtyminen. Omalle minälle tärkeää on myös tunne tämän minän johdonmukaisuudesta ja yhtenäisyydestä, mitä roolimutoksen ja alan vaihtamisen tuoma epävarmuus saattaa uhata (Ashforth 2000, 7, 68). Kuten Julkunen (2007, 47) toteaa, työelämän kiihtyvä muutosnopeus on kasvattanut tulevaisuuden epävarmuutta: uraa ja työtä on vaikeaa enää suunnitella kovin pitkälle, sillä elämänpituinen työsuhde tai vakaa urakehitys yhdessä organisaatiossa eivät enää ole realistisia uraodotuksia.

Päällikölle johtajaroolin opetteluun on liittynyt oman aseman tunnistaminen organisaatiossa. Aiemmin tasavertaisuus on ollut mahdollista asiantuntijakollegoiden välillä mutta johtajuuteen päällikkö ei enää ole voinut kytkeä tasavertaisuutta, kaveruutta. Monista asiantuntijakollegoista onkin tullut henkilöstöä. Kysymys on päällikön mielestä silloin rooliin kuuluvasta auktoriteetista ja uskottavuudesta organisaation perimmäisenä vastuunkantajana. Samalla päällikkö näkee itsensä johtajaroolissaan myös tärkeänä henkilöstön motivaation ja positiivisen hengen ylläpitäjänä. Ashforth (2000, 41) toteaa, että jokainen henkilö on samalla yksi ja monta minää tilanteista riippuen. Kysymys on yhtäältä kontrastista vanhan ja uuden roolin välillä (Ashforth 2000, 28–30) sekä toisaalta roolivalinnasta kokeilun avulla (Ibarra 1999). Mitä voimakkaampaa sitoutuminen vanhaan rooliin on, sitä vaikeampaa siihen liittyvistä piirteistä on luopua. Päällikkö ei

kertomuksessaan kuitenkin harmittele tasavertaisuuden katoamista, vaan toteaa joidenkin vanhojen kollegojen olevan nykyisin työroolin ulkopuolisia, vapaa-ajan ystäviä. Johtajarooli on ollut päällikön haluama ja subjektiivisesti tärkeä, joten sitoutuminen rooliin ja asemaan on ensisijaista. Rooli sisältää kokeiltuna ja harjoiteltuna päällikön itselleen sovittaman työhön liittyvän identiteetin ja hän kykenee etääntymään edelliseen rooliin liittyvistä henkilöistä. Samalla hän järjestää aiempaan rooliin kuuluvia seikkoja uudelleen itselleen ja uuteen rooliinsa paremmin sopiviksi. Tavallaan päällikkö katsoo uutta tilannettaan toisenlaisten linssien läpi (Ashforth, 192).

5.1.3 *Asiantuntijuus vakuuttaa*

Liiketoiminta- ja asiantuntijuuden alan osaamista päällikkö on kehittänyt työssä oppimisen myötä ja se on kasvanut kirjallisuutta seuraten sekä kollegoilta. Päällikkö kertoo mieltäneensä aina sen tosiasian, ettei kykenisi olemaan uskottava asiakkaiden tai organisaation silmissä ilman alan tuntemusta.

”...näitä palveluja ei pysty myymään niin kuin semmoisilla vanha-aikaisilla myyntitaidoilla, että se on se asiantuntijuus, mikä vakuuttaa.”

Uskottavuus organisaatiossa on päällikön mukaan ansaittava asiantuntemuksella, jotta organisaatiota kykenee johtamaan ja olemaan uskottava myös asiakkaiden silmissä. Toisaalta kaikkea asiantuntijaosaamista ei hänen mielestään aina ole edes ollut tarvetta osata, siihen ovat organisaation asiantuntijat olleet saatavilla. Liioin ei omia johtamistaitojaan päällikkö ole nähnyt lisätä koulutuksen avulla. Näin toimien päällikkö haastaa näkemykset asiantuntijuudesta jatkuvana oppimis- ja kehittymisprosessina (Tynjälä 2005, Bereiter & Scardamalia 1993) sekä asiantuntijan ensisijaisesta halusta kehittää asiantuntijataitoja (van Rensburg & Prideaux 2006). Päällikkö ei myöhemminäkään urallaan syvennä asiantuntijuuttaan, vaan pitää kokonaisuuksien hallintaa ja tiedon laaja-alaistamista liiketoiminnan johtamiskentässä tärkeänä. Päällikkö kertookin asiantuntijuuden merkitsevän hänelle nykyisellään syällisen tietämyksen hankkimista kapeasta alasta, johon ei johtamistyön ohessa ole liennyt aikaa tai siihen ei yksinkertaisesti ole ollut tarvetta. Samaa voi pitää myös johtajuuden uravalintana: päällikkö on laaja-alaistanut osaamistaan vastuuseen organisaatiosta ja liiketaloudellisista toiminnoista (vrt. Schein 1985, 29).

5.1.4 Tulevaisuus on uuden opettelua ja verkostoissa toimimista

Kertynyt kokemus ei yksinomaan ole päällikölle riittävä keino osoittaa asemaansa organisaatiossa, vaan siihen tarvitaan jatkuvaa näyttöä omista kyvyistä johtaa organisaatiota kohti hyvää tulosta ja mieluiten vielä organisatoristen tavoitteiden ylittämiseen. Voimakas halu identifioitua johtajuuteen näyttäisi olevan selkeä roolivalinta (Raelin 1991, 192–194; Boyatzis 1993; Schein 1985), sillä päällikkö näe tarvetta eikä halua palata asiantuntijatehtäviin.

”Et se nyt oli yllätys, kun mä tulin kuitenkin vasta vuosi sitten selkeesti tytäryhtiön toimitusjohtajaks ja linjavastuuseen, niin yhtäkkiä mul nyt sen kuvitteleman vastuun lisäksi, tai ei mikään, vaan saamani vastuun lisäksi mä nyt sitten sain tän asiantuntijavastuun, joka ei ole ihan pieni. Viel mul ei ole selkiytynyt, et miten mä sen organisoin, että mulla oikeesti niinku päivät ja tunnit riittää. En mä tähänkään asti o ihan laiskana kulkenut.”

Roolissaan tai henkilönä päällikkö ei mielestään ole muuttunut uransa aikana. Liioin johtajuuden ja asiantuntijuuden yhdistämisen mahdollista ristiriitaa ei myöskään uraltaan löydä. Huolimatta tästä väitteestään päällikkö ei haluaisi asiantuntijan osaa takaisin omaan nykyiseen työrooliinsa. Mitä suuremmalta roolimuuutos tuntuu, sitä vaikeammalta ja ei-vapaaehtoiselta se myös tuntuu. Päällikölle muutos merkitsee yllättävää muutosta työrooliin, mihin hän ei ole valmistautunut. Uusi tilanne luo näin epävarmuutta ja harmittaakin. (Ashforth 2000, 97–98). Ulkoiset paineet muuttuvassa maailmassa vaativat kuitenkin roolien joustavaa monipuolistamista ja mukauttamista (Kirpal 2004), mikä tuntuu päälliköstä tarpeettoman hankalalta ja aikaa vievältä. Päälliköltä vaadittavan joustavuuden voi tulkita uuden työn mukanaan tuoma joustavuuden vaatimukseksi, mikä on useiden organisaatioiden retoriikkaa. Joustavuuden nimissä töitä uudelleen järjestellään luonnollisena ja hyväksyttynä toimintatapana (Sennett 2002, 9–10).

Verkostoitumisella on merkitystä päällikön työssä. Sekä organisaation sisäiset että ulkoiset kontaktit ovat mainittavassa asemassa johtajatyössä. Verkostot liittyvät asiantuntijuuden alaan mutta kiinnittyvät johtajuuteen. Yleisesti ottaen viiteryhmät liittyvät aina työhön ja yhteydenpito verkostoissa tapahtuu työajalla. Voisikin olettaa, että verkostot tuovat päällikön työidentiteettiin merkityksen tunnetta. Roolihenkilöt Ashforthin (2000, 64) mukaan etsivät merkitysisältöä rool-identiteetilleen, sillä roolit määrittävät myös roolihenkilöiden arvostusta muiden silmissä. Rooli-identiteetti tuottaa merkitystä myös siten, että se liittää roolihenkilön osaksi laajempaa sosiaalista kokonaisuutta, tässä johtajuuteen liittyvää toimijaverkostoa. Verkostoja päällikkö on kertomansa mukaan aina pitänyt hyödyllisinä uransa kannalta myös sen vuoksi, että niissä levitetty sana

omasta muutoshalukkuudesta on tuottanut mahdollisuuksia ura- ja roolimutoksiin johtajuudessa (vrt. Ibarra 1999; Eby ym. 2003).

5.1.5 Päällikön työhön liittyvä rooli-identiteetti⁶

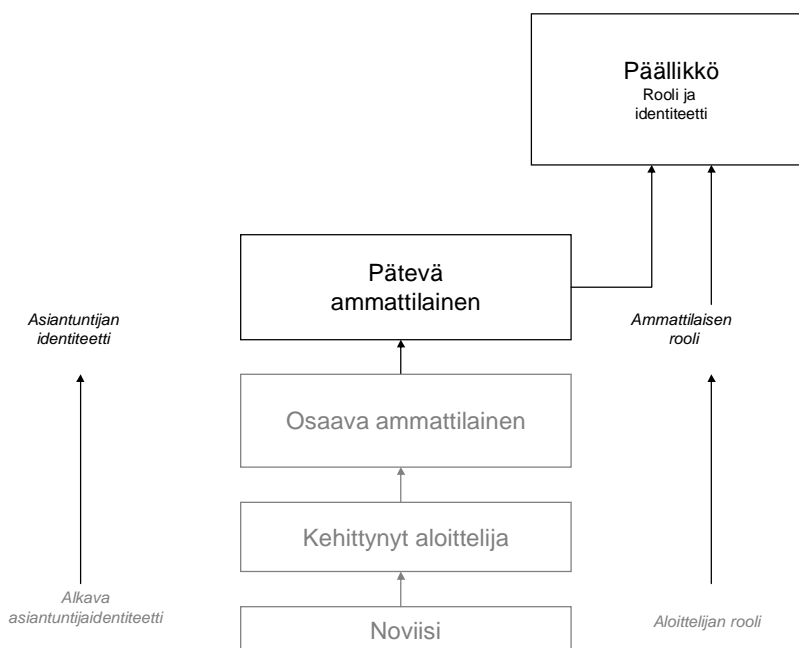
Kun päällikkö kertoo opintosuuntansa valikoitumisesta sattuman avulla, hän samalla jättää sen toiseikan vähäiselle huomiolle, ettei päässyt opiskelemaan alun perin halua maansa alaa. Epäonnistuminen kääntyykin päällikön uranarratiivissa onnekaaksi sat tumukseksi. Kuten Weick (1996, 52) toteaa, kertomukset jatkuvuudesta ja epäjatkuvuu desta voidaan rakentaa yhdestä ja samasta asiasta. Narratiivissaan päällikkö nostaa opiskelemansa alan tärkeämmäksi itselleen, kuin mitä alkuperäinen kiinnostuksen kohde olisikaan hänelle merkinnyt. Samalla hän luo näin koherenttia narratiivia omasta elämästään (Ashforth 2000, 8). Sattuma on narratiivinen juonen käänne, mitä tarvitaan selittämään epäjatkuvuuden tuntu (Polkinghorne 1988, 150) päällikön uran alkuvai heessa osana yhtä merkityksellistä kokonaisuutta, päällikön elämäntarinaa (Czarniawska 2004, 7) johtajana.

Koska opintosuunnan vaihtaminen ei enää ole ollut tarpeen, voi sen nähdä myös päällikön kykynä suhtautua muutokseen myönteisesti. Kyseessä ei sinänsä ole mikään työidentiteetin uudelleenmäärittelyä tarvitseva roolimutos tai siirtyminen roolista toi seen, mutta mikäli urakehityksen edellytyksenä pidetään muuntautumiskykyä (Hall 2004), voi opintoihin liittyvän toissijaisen vaihtoehdon muuntamisen mielenkiinnon en sisijaiseksi kohteeksi katsoa olevan sopeutumista ja ammatillisen identiteetin ensi vai heen muokkausta. Yhdellä tavalla kyse on ollut myös mahdollisuudesta kokeilla uutta rooli-identiteettiä, jota tulevassa roolissa tarvitaan (Ibarra 1999). Samalla on säilynyt mahdollisuus palata alkuperäiseen suunnitelmaan opintojen suuntaamisesta. Sosiaalis tuminen alan opiskelijayhteisöön on kuitenkin edesauttanut uuden ja omaksutun rooli identiteetin kehittymistä ja tulevaan rooliin identifioitumista (Ashforth 2000, 30).

Perusopintojensa jälkeen pätevä ammattilainen on harjoitellut asiantuntijaroolissa kantaen jonkinasteista esimiesvastuuta uransa alkuvaiheista asti. Viimeistään pätevänä ammattilaisena johtajuudesta näyttäisi tulleen päällikölle subjektiivisesti niin tärkeä rooli, että se on peräti keskeinen hänen ydinnäkemykselleen omasta itsestään. Kuten Ashforth (2000, 30) toteaa, identiteetillä on sitä enemmän painoarvoa henkilön näke mykseen itsestään tai se on muutoin tärkeä osa tavoitteita, arvoja tai muita identiteettiin vaikuttavia avaintekijöitä, mitä tärkeämpänä hän identiteettiä pitää. Asiantuntijuus ei

⁶ Kirjallisuuskatsauksessa rooli-identiteetti ja työhön liittyvä identiteetti kuvataan erillisinä käsitteinä lähdemateriaalin mukaisesti. Koska rakennan jokaiselle roolihahmolle mallin työidentiteetin ja työroolin kehittymisestä, yhdistän tutkielmassani edellä mainitut elementit yhdeksi käsitteeksi, työhön liittyväksi rooli-identiteetiksi.

enää kiinnity päällikön uralla niin merkittäväksi tekijäksi, joten asiantuntijan identiteetin kehittyminen alkaa heiketä. Päällikön primäärihuomio ei ole kiinnittynyt asiantuntijuuden kehittämiseen, vaan hän haluaa hallita siirtymistä yhä vaativampiin johtajan tehtäviin (Ashforth 2000, 68), mitä kuviossa 2 hahmotan. Paluuta asiantuntijatehtäviin päällikkö ei pidä mielekkäänä, koska näkee itsensä organisaation johtajana. Samalla asiantuntijaroolin palauttaminen osaksi työroolia heikentäisi johtajuuden osuutta rooli-identiteetissä.



Kuvio 2 Päällikön työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen

Ammattilaisena päällikkö liittää itseensä johtamisen, ei niinkään asiantuntijuutta, joten ammattilaisen rooli samoin kiinnittyy johtajuuteen. Kun päällikkö valitsee tehtäviin, hänen kiinnostuksen kohteensa kohdistuu oman asiantuntijuuden alaan, mutta johtaviin tehtäviin. Vahva motivoituminen johtajuuteen (Huuhka 2004, 114) näyttäisi olevan päällikölle tärkeä voimaväline, joka kannustaa ja innostaa päämäärän tavoittelussa. Asiantuntijuus näin ollen pikemminkin tukee työuraa mutta ei ole sen pääsisältö. Päällikkö kehittää asiantuntijuutta ainoastaan siinä määrin kuin tehtävässään katsoo tarpeelliseksi. Oman osaamistaan päällikkö on kertomansa mukaan halunnut laajentaa katsoamalla alaa mieluummin johtavassa asemassa olevan henkilön kuin asiantuntijan näkökulmasta. Asiantuntijuuteen tai organisaatioon sitoutumista ei näin ollen näyttäisi olevankaan siinä määrin kuin halua onnistua tehtävissä. Tässä mielessä päällikön työhön liittyvän rooli-identiteetin voi nähdä kuvaavan Defillippin ja Arthurin (1994) näkemystä uuden työn järjestyksen asiantuntijaidentiteetistä, joka on riippumaton yksittäisistä

työnantajista. Kun tarkastelee päällikön halua ratkaista vaikeita ongelmia ja saada tyydytystä niiden selvittämisestä, voisi tämän liittää asiantuntijaidentiteettiin kuuluvaksi. Toisaalta ongelmanratkaisut liittyvät johtamistyön problematiikkaan, eivätkä asiantuntijatietoa vaativiin haasteisiin. Haasteellisuus ei siis liitykään asiantuntijatehtäviin, vaan päinvastaisesti vahvistaa johtajuuden subjektiivista tärkeyttä ja merkitystä rooli-identiteetin kehittymisessä (Ashforth 2000, 64).

Johtajuus vaikuttaa päällikön työhön liittyvässä rooli-identiteetissä niin voimakkaasti, ettei hän yksiselitteisesti osaa sijoittaa uralleen muutosta asiantuntijatehtävistä johtaviin tehtäviin. Päällikön mukaan muutos on tapahtunut vähitellen ajan myötä, kun tehtävät ovat monipuolistuneet ja muuttuneet yhä haasteellisemmiksi. Tältä osin päällikkö vahvistaa Khapovan ym. (2007) näkemystä siitä, että muutoshalukkuus ja luottamus omiin kykyihin vaikuttavat suuresti muutosprosesseissa. Johdonmukaisesti hän kuvailee itsensä ainoastaan sellaisiin vastuullisiin tehtäviin, jotka tavalla tai toisella kykenee liittämään johtajuuteen. Kun roolisiirtymiseltä puuttuu selkeä ajankohta, se tekee Ashforthin (2000) rooli-identifikaatioteoriaan mielenkiintoisen lisän. Mikäli päällikkö ei kykene löytämään ajankohtaa roolisiirtymiseen, tapahtuuko silloin rooli-identifikaatiota? Kun tarkastellaan kuvion 1 mukaisten psykologisten motiivien täyttymistä vahvan rooli-identifikaation mahdollistajina, ovat ne toisaalta kaikki löydettävissä päällikön kertomuksesta.

Johtajuus on kuvion 1 mukainen identiteettiin liittyvä vahva psykologinen motiivi, joka vahvistaa päällikön rooli-identifikaatiota. Päällikkö sijoittaa itsensä organisaatiokontekstissa johtajan rooliin ja haluaa käyttäytyä johdonmukaisesti roolin edellyttämällä tavalla ollakseen uskottava auktoriteetti organisaatiossaan. Kun päällikkö toteaa, ettei kuka tahansa olisi uskaltanut astua hänen rooliinsa, toinen psykologinen motiivi eli merkitys, todentuu. Roolissaan päällikkö näkee oman tärkeän merkityksensä organisaatiossa. Mikäli rooli olisi merkityksetön, olisi myös päällikkö merkityksetön. Kun päällikkö kuvailee johtajuuden itselleen luontaiseksi piirteeksi, jota hän ei katso tarpeelliseksi erityisesti opiskella, voi tämän nähdä kolmantena rooli-identifikaation kuuluvana psykologisena motivaatiotekijänä eli hallintana. Päällikkö liittää johtajuuden rooli-identiteettiinsä sisäistäen sen omaksi piirteekseen, omaa minää kuvaavaksi autenttiseksi ilmaukseksi. Johtajuus mahdollistaakin määräys- ja vaikutusvallan päällikölle tärkeillä alueilla. Lopuksi, kun johtajuuden merkitystä tarkastelee neljännen psykologisen motiivin eli kuulumisen avulla, vahvistuu rooli-identifikaatio johtajuuteen kaikkien motiivien osalta. Asiantuntijuutta tarvitaan uskottavuuteen alaisten ja asiakkaiden edessä mutta työn haasteellisuus ja tyydytys löytyvät johtamisesta (Ashforth 2000, 54–70). Päällikkö toteaa etäisyyden alaisiin ja samaistuu johtajakollegoihin esimerkiksi johtoryhmätyökentelyn tai muiden vertaisviiteryhmiä kautta. Mikäli päällikkö ei toimisi johtamistyössä, saattaisikin päällikön rooli ollakin ristiriidassa omaan identiteettiin (Ibarra, 2002).

Johtajaidentiteetti on siis ollut olemassa ajankohdasta, jota päällikkö ei kykene yksilöimään. Ensimmäinen johtajarooli olisi todennäköisesti löydettävissä lisätutkimuksin mutta silloin löytyvä ajankohta kuvaisi todennäköisemmin roolin konkretisoitumista päällikölle, ei rooli-identiteetin muutosta. Rooli-identiteetti on ikään kuin ollut olemassa päällikön henkilössä jo aiemmin, jota rooli myöhemmin vahvistaa. Toisin sanoen rooli ja siihen kuuluva identiteetti tukevat päällikön omaa minäkuvaa ja samalla toisin päin. Kuten Ibarra (2002) toteaa, se keitä olemme ja mitä teemme, kuuluvat saumattomasti yhteen. Johtajuuden rooli-identiteetti voisi näin nähtynä olla päälliköllä jopa laajempi käsitys itsestä kuin mitä yksinomaan työhön liittyvän rooli-identiteetin näkökulmasta tarkasteltuna. Se saattaisi liittyä osaksi päällikön kokonaisvaltaisempaa elämäntarinaa eikä pelkästään osaksi työuraa. Kun kysyin päälliköltä, kokeeko tämä muuttuneensa näkemyksiltään tai henkilönä uransa aikana, oli vastaus yksiselitteisesti kielteinen. Liioin hän ei keksinyt tilanteita urallaan, joissa olisi kokenut rooliristiriitaa asiantuntijuuden ja johtajuuden yhteensovittamisessa. Vastaus poikkeaa selkeästi toisista roolihahmoista, jotka tunnistavat ristiriitaisuutta, joskin jokainen asian hieman eri tavoin ymmärtäen.

Päällikkö ei näe asiantuntemuksen kehittämisellä merkitystä, koska tarpeen mukaan kykenee hyödyntämään organisaationsa osaamista. Toisin sanoen, mikäli päälliköllä ei ole tarvetta toimia oman asiantuntijakyvykkyyden ylärajoilla, ei hän liioin kykene kehittämään ekspertiksi (Pratt ym. 2006). Kyse onkin kyvystä koordinoida muiden tietämystä sopivalla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä valossa päällikön tehtävät liittyvät asioiden koordinointiin ja ihmisten johtamiseen (Boyatzis 1993; Raelin 1991, 192–194) sekä haluun käyttää valtaa (McClelland & Burnham 2003) mutta myös asiantuntijoille tyypilliseen autonomisen työskentelyn haluun (Pratt ym. 2006; Sveiby 1990, 77–79). Päällikköä on vaikea sijoittaa asiantuntijajohtajan rooliin, mikäli hän ei syvennä asiantuntemusta johtajaroolin ohessa, eikä kartuta syvälliseen asiantuntemukseen tarvittavaa kokemusta (Heiskanen 2005, 34–35). Väittämää siitä, että asiantuntijaorganisaation ylin auktoriteetti on asiantuntemus (Sveiby, 1990) tai tapa toimia (Tynjälä 2005; Bereiter & Scardamalia 1993), on kuitenkin vaikea ohittaa. Oman tietointensiivisen alan osaajana päälliköllä on mahdollisuus ymmärtää ja johtaa muita asiantuntijoita. Liiketoiminnallinen ymmärrys yhdistettynä asiantuntijuuteen saattaakin auttaa auktoriteettiaseman ja uskottavuuden saavuttamisessa (Sveiby 1990). Päällikköä voisikin näin ollen kutsua asiantuntijoiden johtajaksi.

5.2 Ekspertti

5.2.1 Selkeä alan valinta

Alan valinta oli ekspertille selvä jo lukiossa, ellei aiemminkin, eikä ekspertti ole myöhemminkään laajalti tuntenut tarvetta arvioida tai katua asiantuntijuutensa alan valintaa.

”.. se (ala) tuntui olevan mielenkiintoinen ja sydäntä lähellä oleva. Ja se, miten itse ajattelee asioista, sopii siihen ajattelumalliin.”

”... siellä huomasin sen vielä enemmän, koska kaikki ne jotka luki ainetta pääaineena, ne oli aika samantyyppisiä henkilöitä, niinku henkilöinä. Siin on tietyt omat luonteenpiirteet ja kiinnostus.”

Ekspertin kertomus omasta opintosuunnan valinnasta tukee näkemystä siitä, miten asiantuntijan identifioituminen ammattikuntaan alkaa jo aikaisessa vaiheessa (Raelin 1991, 89–96). Kiinnostuksen perimmäisiä syitä ekspertti ei aina edes osaa eritellä, niitä ei ole koskaan tarvinnut pohtia. Valinta on ollut selkeä ja helppo, eikä yliopiston tai korkeakoulun pääsykoekaan ole tuottanut ongelmia. Valintaa kuvaa äärimmillään jopa eräänlainen kutsumus alaa kohtaan. Ekspertin sosiaalinen identiteetti (Ashforth 2000, 27) eli käsitys itsestä sosiaalisessa kontekstissa määrittyy samanhenkisiin, saman alan opiskelijoihin eli sosiaaliseen ryhmään kuulumisen ja ryhmään assosioituvien roolien kautta. Opiskeltava ala heijastaa ekspertin omaa ajattelumallia ja samansuuntaisesti ajatteleva opiskelijayhteisö edelleen edesauttaa sosiaalistumista ryhmään. Samalla käsitys itsestä on linkittynyt yhteisöön kuulumiseen ja sitä kautta omaan käyttäytymiseen ja taitoihin perustuvaan sosiaaliseen rooliin. Myös Ibarra (2005) mukaan sosiaaliset ryhmät ja verkostot muokkaavat yksilön identiteettiä sekä päinvastoin. Sosiaaliset verkostot yhdistävät jäseniä ja säätelevät oletuksia siihen kuuluvien rooleista. Sosiaalinen identiteetti kehittyy verkoston ryhmissä, joihin kuuluvilla henkilöillä on yhteneviä sosiaalisia piirteitä ja jotka siksi ovat toistensa kaltaisia. Ekspertti onkin löytänyt opiskelijayhteisöstä oman sosiaalisen ryhmänsä, johon haluaa kuulua. Samansuuntaisesti ajattelevat henkilöt ja yhteinen kiinnostus alaan toimii voimakkaana identiteetin rakentamisen mekanismina. Tämä merkitsee samoin kuulumisen tunteen vahvaa merkitystä identiteettiä muokkaavana psykologisena motiivina (Ashforth 2000, 70).

Pätevä ammattilainen on kehittynyt ekspertiksi joko ajan myötä työtehtävissä oppien tai jatko-opintojensa aikana. Oppiminen ja työ liittyvät yhdeksi kokonaisuudeksi ja tukevat toisiaan. Työt ovat aina liittyneet juuri oman asiantuntijuuden alaan ja työn-

kuvaan on aina voimakkaasti liittynyt oma osaaminen (Slotte ym. 2004). Ekspertti haluaa tehdä työnsä vähintään hyvin, keskinkertainen ei kelpaa. Kuten van Rensburg ja Prideaux (2006) toteavat, asiantuntijan intresseissä on oman teknisen asiantuntemuksen kehittäminen ja ylläpitäminen. Samalla ekspertti kuitenkin kertoo, että asiantuntijuudesta tulisi kyetä irtautumaan, jotta johtamistyössä voisi menestyä. Asiantuntijuuden ylläpitäminen tuntuu kuitenkin olevan kaikin tavoin tärkeää, mistä ekspertti ei irrottaudu. Enemminkin hän haluaa johtajan roolissaan todistaa asiantuntijuutensa pysyvyyden ja jatkuvuuden (Ashforth 2000, 58).

” Joskus näytösluontoisesti tekee sen, et mää osaan tämän. Mut se on ihan yks kaks kertaa vuodessa. Että kenellekään ei jää epäselväks, et nyt se vaan viisastelee. Että, eihän se viitsi tehdä näitä.”

Ekspertti katsoo, että hänen täytyy kyetä itse vähintään samaan suoritukseen kuin alaisensakin, vaikka taitoa ei enää olisi välttämätöntä hallita. Kysymys on enemminkin omasta uskottavuudesta, arvostuksesta ja luottamuksen saamisesta alaisorganisaatiossa; asiantuntemus pitää osoittaa. Asiantuntijaorganisaation johtajana ekspertti tarvitsee asiantuntijuuden lujittamista osoitukseksi omasta auktoriteettiasemasta (vrt. Sipilä 1996). Kyse saattaisi olla myös eräänlaisesta autoritäärisestä johtamistavasta, mikäli oma asiantuntemus pitää aukottomasti osoittaa organisaatiossa; kenellekään ei saa jäädä epäselväksi, kuka organisaatiota johtaa.

Pätevän ammattilaisen toinen vaihtoehto osaamisen syventämisessä kohti eksperttiyttä on ollut perusopintojen jatkaminen kohti tohtoriväitöstä.

”Ja sit tota noin tuli, ikään kuin kutsuttiin tutkijaksi. No, se oli varmaan hyvin epäsovinnainen ratkaisu siihen aikaan, kun oli tavallaan päässy työelämän alkuun ja ihan noin niin kuin ulkoisesti ainakin kaikki tuntu menevän hyvin, eikä sisäisestikään ollu mitään valittamista. Mut sit tuli semmonen mahdollisuus...”

Tutkimustyön tekeminen on viehättänyt ja samalla antanut mahdollisuuden oppia lisää alasta. Houkuttelevat työtärjouksetkaan eivät ole saaneet asiantuntijaa muuttamaan mieltään, vaan halu syventää omaa asiantuntemusta on ollut ensisijaisen tärkeä seikka. Väitöskirjan tekeminen on myös elinkeinoelämän asiantuntijayhteisössä toimivalle asiantuntijalle tärkeä asia. Työelämään on saatettu astua perustutkimuksen jälkeen nopeasti, mutta mikäli työrooli ensi alkuun on ollut sisällöllisesti vaatimaton, on väitöskirjan tekeminen pian ollut mielekäs vaihtoehto. Tutkimustyön imu saattaa olla peräti vastustamaton, vaikka asiat työelämässä muutoin tuntuisivatkin olevan järjestyksessä. Ekspertti ei toisaalta ole ehkä kyennyt olemaan haluamansa kaltainen roolissaan (Pratt ym.

2006; Ibarra 1999), joten työn merkityssisältö ei motivoi tai tarjoa riittävästi haasteita (vrt. Csikszentmihalyi 2005). Eritoten akateemisen uran myöhemmin valinnut asiantuntija on pitänyt väitöskirjan tekemistä luonnollisena ja itsestään selvänä valintana. Oman akateemisen uskottavuutensa kannalta väitös on ollut jopa välttämättömyys. Samalla väitös on tuonut lisää oman tutkimusalueen asiantuntijuutta ja itseluottamusta omiin kykyihin, toisin sanoen kehittyminen merkitsee ekspertille myös kasvua kohti halutunkaltaista, mahdollista minää (Markus & Nurius 1986). Tämä mahdollinen minä, visio omasta itsestä tulevaisuudessa, kattaa myös ajatuksen sosiaalisesti tavoiteltavasta kehityksestä (Ashforth 2000, 94) asiantuntijayhteisön jäsenenä. Asiantuntijayhteisön arvot ja normit määrittävät, mikä on tavoiteltavaa ja mikä ymmärretään laadukkaaksi asiantuntijuudeksi (Eteläpelto & Tynjälä 2005, 10–11). Mikäli akateeminen väittely merkitsee arvostusta asiantuntijayhteisössä eli mitä enemmän sillä on sosiaalista haluttavuutta, sen merkittävämpi se myös ekspertille on (Ashforth 2000, 94–95).

5.2.2 Uusi rooli johtajana saattaa arveluttaa

Ekspertin roolimuuotos johtajaksi on voinut tapahtua joko nopeasti, henkilölle mahdollisesti itselleenkin yllätyksenä, tai ajan myötä osoittamalla sekä kykyä tuloksellisuuteen että halua kokonaisuuksien hallintaan ja vastuun ottamiseen. Johtajarooli ei ole ehkä merkinnyt suurta muutosta, sillä ekspertin siirtyminen johtamistyötä vaativiin tehtäviin on käytännössä tapahtunut oman asiantuntijuuden alan tehtävissä ja usein tutussa organisaatiossa. Roolin muutos ei näin ollen ole välttämättä merkinnyt sosiaalisen identiteetin muuttamista, toisin kuin Ashforth (2000, 27) väittää. Sosiaalinen identiteetti kiinnittyy edelleen asiantuntijoiden ryhmään, eikä suurta kontrastia uuden ja vanhan roolin ja välille synny (Ashforth 2000, 28). Ibarra (2005) mukaan roolisiirtymisessä tapahtuukin vain pieniä muutoksia suhteessa henkilön työskentelyyn liittyviin toimintoihin, sosiaalisiin ryhmiin tai omaan uranarratiiviin, minkä avulla rakennetaan selitystä muutokselle. Ekspertti on saattanut pitää roolisiirtymistään myös ensi alkuun kokeiluna, missä mahdollinen epäonnistuminen ei olisi tuonut suurta takaiskua uralle. Hyvät mahdollisuudet palata ekspertin tehtäviin on madaltanut kynnystä roolikokeiluun (vrt. Ibarra 1999).

Johtajarooliin siirtyminen ei välttämättä ole ollut ekspertin urasuunnitelmissa päälimmäisenä, jolloin siirtyminen on tapahtunut ehkä omaa onnistumista epäröiden.

”Et ei se tie, ainakaan mun kohdallani, sellanen kauheen määritelty ollu. Tottakai mul oli halua ja hinkua kehittyä itse, mut se oli lähinnä sitä, et sanoisko liiketoiminnan ymmärtäminen, joka mua kiinnosti.”

”Mulla on varmaan ollu ambitiona kyllä, että tällanen päällikkövakanssi tai päällikkötoimi olisi tullut jossain kohti. Mut ehkä se nyt näin jälkeensä ajatellen, se tuli aika nopeesti kumminkin. Että se tuli jo viidessä vuodessa siitä, kun aloitin siellä, tuolla nykyisessään työpaikan kautta. Mutta tota...et se tuli aika nopeesti. En mä ehkä odottanut, et se niin nopeesti olis tullu.”

Muuntuminen asiantuntijasta johtajaksi saattaakin olla pitkä, jopa loputon prosessi, mikäli johtajuuteen liittyy epäröintiä. Huolimatta siitä, että siirtyminen johtajan rooliin olisi myös sosiaalisesti haluttu siirtyminen, se ei välttämättä ole ekspertin haluama muutos (Ashforth 2000, 94). Asiantuntijatehtävissään vuosien kuluessa eksperti on identifioitunut asiantuntijuuteen pitkäaikaisesti, mikä puolestaan vaikuttaa uuteen rooliin siirtymisen onnistumiseen. Riski rooli-identifikaation vähäisyyteen onkin olemassa, mikäli muutokseen ei sisälly aitoa halua uuteen rooliin. Mikäli valinta on ekspertille liian nopea prosessi, se on myös uhka muutoksen hallinnan tunteelle. Se saattaa vaikuttaa myös ekspertin kykyyn pitää yllä omaa, halutunkaltaista rooli-identiteettiä, jota pitää itselleen merkityksellisenä ja jonka avulla pitää yllä yhteenkuuluvuutta asiantuntijayhteisöön. Vanha rooli asiantuntijatehtävissä saattaa tuntua kuitenkin paremmalta vaihtoehdolta uuteen verrattuna, joten rooli-identifikaatioon tarvittavat motiivit eivät kehity kohti uutta rooli-identiteettiä vaan kiinnittyvät edelleen aiempaan asiantuntijan identiteettiin. Roolin vaihtaminen Ashforthin (2000, 98, 290) mukaan merkitsee myös persoonan vaihtamista, koska rooli kanavoi myös henkilön tunteita, ajatuksia ja toimia.

Muutokseen on sisältynyt myös monenlaista käytännön problematiikkaa, joista kyky delegoida ei liene vähäisin.

”...tää delegoinnin osaaminen myöskin. Sekin on semmonen,, et siihen täytyy, se täytyy myös oppii. Ja samalla se ei ole vain delegointia, vaan se on myös oppii luottamaan toisiin henkilöihin.”

Työtehtävien priorisointi, delegointi, yhdessä tekeminen ja alaisten ammattitaitoon luottaminen on yksi ensimmäisistä taidoista, jotka ekspertin on ollut pakko opetella selviytyäkseen kaikista työtehtävistään. Eksperti näkee delegoinnin roolisiirtymisessä erityisen ongelmallisena silloin, kun organisaatiossa ei hänen mielestään ole ketään, kelle voisi asioita onnistuneesti delegoida. Uuden roolin vastuualueet ja johtamistyön opettelu saattavat kuluttaa voimavaroja runsaasti. Kyky priorisoida ja organisoida tehtäviä mielekkäiksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi vaativat taitoja, jotka eivät ekspertille aina ole ominaisia. Kun eksperti kertoi roolimutoksestaan, kävi ilmi, että muutos oli vaatinut jopa oman jaksamisen ääri rajoilla työskentelyä. Molempien roolien hallinta, asiantuntijaroolin ylläpitäminen ja johtajaroolin opettelu, olivat johtaneet äärimmillään

työuupumukseen tai sosiaalisen elämän rappeutumiseen (vrt. Tuomiranta 2002, 48; Ashforth 2000, 116).

5.2.3 Johtajuus on ekspertin työkalu

Ekspertti kertoo näkevänsä itsensä kahdessa roolissa, asiantuntijana ja johtajana, sillä uskottavuus molempiin rooleihin tulee ekspertin näkemyksen mukaan juuri asiantuntijuudesta.

” Ja tavallaan se johtajuus on ollu väline, työkalu siihen, että, sulla on kanava, millä sä saat ne omat, taas siihen asiantuntijarooliin liittyvät tavoitteet eteenpäin.”

Ristiriitaisena ekspertti ei kuitenkaan asiantuntijuuden yhdistämisestä johtajuuteen pidä, pikemminkin päinvastoin. Johtajuus tukee ekspertin mielestä asiantuntijuutta ja siihen liittyvien asioiden viemistä eteenpäin. Roolimuutos asiantuntijasta johtajaksi on käytännössä tapahtunut (Ashforth 2000, 7) mutta roolimuuotos ei näytä muuttaneen työhön liittyvää rooli-identiteettiä. Jos työhön liittyvän rooli-identiteetin muokkaus edesauttaa muuntautumista työuralla (Hall 2004), näyttää ekspertin muuntautumiskyky urallaan vaatimattomalta. Roolit saattavat vaihtua ja niissä siirtyminen ulkoisesti onnistua mutta sisimmässään ekspertti ei urallaan ole kyennyt irrottautumaan asiantuntijuudesta. Roolisiirtymiseen tarvittavat motiivit ovat jääneet näin ollen täyttymättä. Identiteetti kiinnittyy edelleen asiantuntijuuteen, joka edelleen muodostaa työn merkityssisällön ja kuulumisen tunne liittyy asiantuntijoiden yhteisöön. Hallinnan motiivi liittyy itselle tärkeän toiminta-alueen eli asiantuntijuuden hallintaan (Ashforth 53–67).

Johtajuuteen ekspertti sisällyttää ymmärryksen tehtäviin vaikuttamisesta toisten ihmisten kautta. Juuri toisten ihmisten kanssa toimiminen on ekspertille merkinnyt asiantuntijuuden ja asiantuntijajohtajuuden eroa (Raelin 1991, 192–194). Siihen liittyy toisten arvioitavana oleminen toisin tavoin kuin aiemmin asiantuntijana. Johtajuuteen kiinnittyy merkityksen motiivi, jolla järjeistetään omaa roolia (Ashforth 2000, 66).

”...on muitten arvioitavana niin kuin esimiehenä, niin onhan se... Kyl se siihen käytökseen tulee. Se tuo hiukan semmosta muutosta siihen.”

Ekspertti tunnistaa johtajuudessa enimmäkseen asioiden johtamisen omana tehtävänä, tietynlaisen varmistusvastuun siitä, että asiat sujuvat toivotulla tavalla ja toivotussa aikataulussa. Ekspertin työssä tärkeää on sellaisen teknisen asiantuntijataidon syventäminen, jota tarvitaan omassa tehtävässä, kuten myös van Rensburg ja Prideaux

(2006) ovat todenneet. Toisaalta ekspertti haluaa ymmärtää liiketoimintakokonaisuuksia ja sillä tavoin laajentaa omaa osaamistaan (vrt. Tynjälä 2005, 160–161; Bereiter & Scardamalia 1993). Johtajuuteen ekspertti liittyy halunsa päästä vaikuttamaan asioiden toteuttamiseen haluamallaan tavalla, mikä puolestaan kertoo asiantuntijuuteen liittyvästä halusta itsenäiseen päätöksentekoon (Schein 1985).

”...ylätasol pystyy kuitenkin sit koko liiketoiminnasta ainakin viemään ajatuksiaan eteenpäin. Et siin ei oo niin montaa seulaa välissä.”

Johtoryhmjäsenyytensä organisaatiossa ekspertti tuo urasta kertoessaan mielellään esille haluamatta kuitenkaan korostaa sitä. Statuksen merkitys käy ilmi esimerkeistä, jotka liittyvät ekspertin kertomuksiin asioiden hoitamisesta. Status ja halu kehittää omaa osaamista sekä saada yhä vastuullisempia työtehtäviä motivoivat eksperttiä siirtymään johtaja-asemaan. Halu vastuullisuuteen kertoo Scheinin (1985, 29) mukaan johtajuuden valinnasta työidentiteettiin (Schein 1985, 29) sekä sen merkityksestä psykologisena motiivina rooli-identiteetin rakentajana (Ashforth 2000, 53–67). Johtajuutta on tarjottu ekspertille myös luonnollisena jatkumona työuralla saman yhtiön palveluksessa, joten ekspertti saattaa pitää roolisiirtymistä jopa velvollisuutenaan yhtiötä kohtaan. Uusi kapitalismi (Julkunen 2007) tai rajoittamaton työ (Arthur & Rousseau 1996) eivät tunnu kuvaavan ekspertin tapaa ja asennetta sitoutua organisaatioon. Alaa tuntemattoman on ekspertin mielestä usein mahdotonta olla uskottava ja pätevä johtajan roolissa, millä hän vahvistaa näkemystä asiantuntijan sopivuudesta asiantuntijaorganisaation johtoon (Sveiby 1990, 77–79).

5.2.4 Työ on asiaosaamista, henkilöstöjohtaminen on haaste

Ydinalueen asiantuntijuus on hallinnassa, eikä ekspertti perusosaamisena pitämistään taidoista kiitosta tai palautetta haluakaan.

”Onnistuminen liittyy jonkun prosessin läpiviemiseen ja se prosessin läpivieminen kuitenkin edellyttää paljon myöskin sitä niinku johtajuutta... Et ei nyt se seikka, et sä nyt tänäänkin olet onnistunut tulkitsemaan osakeyhtiönlain viis luvun kolme momentin ihan oikein... Et välttämättä kukaan tuu sua olkapäälle taputtamaan, et ihan kiva, sä osaat ton laki-kirjan, et se on hyvä juttu. Niinhän sun kuuluukin osata. Mut et joku tulee taputtamaan sua olalle, et hei, tosi hyvä, et saatiin tää yrityskauppa toteutettua tässä ajassa. Niin sehän on tietysti silloin ihan kiva.”

Oman toiminta-alueen tuntemista ekspertti haluaakin laajentaa kattamaan koko organisaation liiketoiminta-alueen ymmärtämiseksi ja onnistua erottamaan olennainen yhä laajemmista kokonaisuuksista. Haasteellisena itselleen ekspertti pitää asiantuntijuuden olemuksen irti päästämisestä pystyäkseen ja ehtiäkseen käsittelemään kokonaisuuksia. Ekspertti tunnistaa muuntumiseen (Hall 2004) tarvittavan ajattelumaailman muutoksen ja kertomuksessaan liittyy sen onnistumiseen ja palautteen saamiseen. Palaute kokonaisuuden hallinnassa onnistumisesta on tavallaan myös palautetta johtajaroolissa onnistumisesta. Riittävä määrä onnistumisia ja palautetta toimii vuorovaikutteisena uuden roolin opetteluna tai siihen sopeutumisenä (Ashforth 2000, 54).

Yhtäältä tehtäväkentän laajentuminen antaa toivottua lisähaastetta mutta toisaalta se myös rajoittaa asiantuntijuuteen selkeästi kuuluvaa toimintaa. Mahdolliset jatko-opinnot ovat kehittäneet asiantuntijuutta ja väitöskirjan kattama osaamisalue on vieläkin hyvin hallussa. Oman alan spesifinen asiantuntemus on saattanut jonkin verran kaventua johtamisroolin myötä, mikä ei sinänsä aiheuta suurta huolta. Ekspertti onkin mieltänyt monipuolisemman yleisnäkemyskasvamisen työuran kautta asiantuntijuuden syventämiseksi, vaikkakin johtajarooliin kuuluvaksi (van Rensburg & Prideaux 2006).

Johtajarooliin yllättäen päätyneelle ekspertille asiantuntijuuden ylläpitäminen merkitsee kuitenkin juuri oman ydinosamisalueen tietämyksen ylläpitämistä. Tekninen osaaminen merkitsee silloin ajan tasalla pysymistä työelämän haasteissa. Työn kannalta merkittävät ja innostavat tapahtumat liittyvät teknisten ongelmien ratkaisemiseen ja sen myötä uusien asioiden oppimiseen. Tärkeää työssä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, mikä merkitsee silloin myös tehtävässä onnistumista, vaikka se olisi tavanomaistakin ongelmanratkaisua. Kiinnostus teknisten ongelmien ratkaisuun ja niissä menestyminen kiinnittää ekspertin yhä asiantuntijuuteen (Schein 1985).

5.2.5 *Ekspertin työhön liittyvä rooli-identiteetti*

Ekspertti on jo varhain tuntunut vetoa jollekin tietylle osaamisintensiiviselle alalle, eikä alan valintaa ole tarvinnut koskaan kyseenalaistaa. Samanhenkisen opiskelijayhteisön myönteinen vaikutus identiteetin rakentajana on merkittävä. Kuuluminen tähän sosiaaliseen yhteisöön saattaa luoda niin vahvan perustan ekspertin ammatilliselle rooli-identiteetille, ettei muutokseen ole tarvetta. Ibarra (2005) mukaan sosiaalinen identiteetti ja sosiaaliset yhteisöt vaikuttavatkin keskenään vuorovaikutuksessa. Määrätietoinen uran kehittäminen ei ekspertin kertomuksessa liioin korostu, pikemminkin uravalinnan itsestäänselvyys sekä halu kehittyä ja menestyä oman tietämyksen saralla. Asiantuntijuus ei ole jäänyt ammatillisen identiteetin taustatekijäksi johtajuuden tultua osaksi työroolia, vaan vaikuttaa edelleen voimakkaasti rooli-identiteettiin. Toisin sanoen ekspertilla on vaikeuksia siirtää asiantuntijuuttaan sivuun kehittyäkseen johtajan

roolissa. Aiemman roolin jättäminen merkitsisi ekspertille fyysisen roolisiirtymisen lisäksi myös henkistä vetäytymistä asiantuntijan roolista ja siihen liittyvästä kulttuurisesta kontekstista sekä niistä suhteista, joihin ammatillinen rooli ekspertin kiinteästi liittyy (vrt. Ashforth 2000, 109, 147).

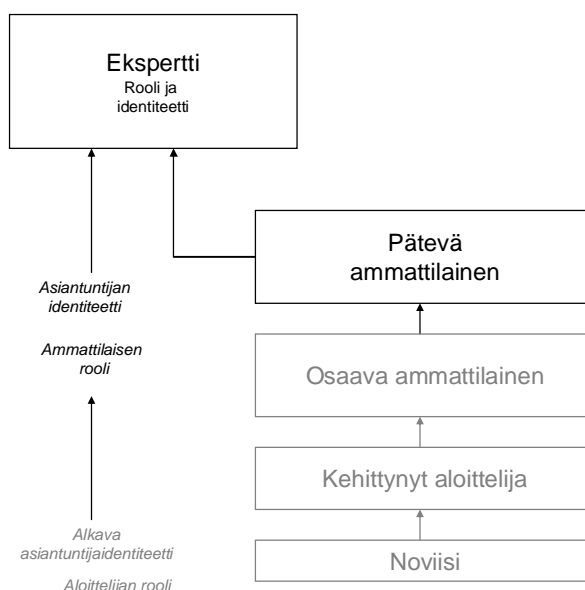
Tutkielman aineiston eksperti oli siirtynyt johtaja-asemaan siihen liittyvän statuksen takia tai oli ajautunut valintatilanteeseen ulkopuolisten paineiden vuoksi. Statuksen tavoittelua Ashforthin (2000, 111) näkemyksen mukaisesti voisi pitää rooliin liittyvänä vetovoimana (intrarole push force) ja ulkoisia paineita roolin ulkopuolisena työntövoimana (extrarole pull force). Valintatilanteeseen liittyvä ulkoinen paine liittyi myös statukseen: tehtävänimikkeellä asiantuntijaverkostoissa on merkityksensä, sillä johtaja-status lisää mainetta ja arvostusta alalla (vrt. Foust 2004). Uuden roolin mukanaan tuoma asema saattoi myös mahdollistaa uudenlaisen rooli-identiteetin kehittymistä, joka kiinnittyy ekspertin näkemykseen tulevasta mahdollisesta minästä (Ibarra 1999; Markus & Nurius 1986). Tämä puolestaan saattaa olla roolin jättämiseen tarvittava käännekohta (Ashforth 2000, 127). Ratkaisevaa johtajaroolissa onnistumisen kannalta olisi kuitenkin todellinen motivaatio johtamiseen, eikä ainoastaan siihen liittyvä sosiaalisen statuksen tavoittelu (Raelin 1988, 192). Lisäksi kyetäkseen jättämään asiantuntijan roolin vähemmälle huomiolle, tulisi ekspertin kyetä suuntautumaan johtajuuteen ja näin monipuolistaa omaa rooli-identiteettiään (Ashforth 2000, 30, 134).

”...se ensi-ihastuminen, et oikun tämä onkin kivaa ja sitten tulee ensimmäiset, jonkinmoiset pettymykset. Sitten rupee harmittamaan, et onhan nyt ihan hullua, et vaihdoin duunia.”

Mitä voimakkaampi identifikaatio aiempaan rooliin on, sitä ei-halutumpi uuteen rooliin siirtyminen saattaakin olla (Ashforth 2000, 109). Ekspertille muuntuminen johtajaksi sisälsi riskin ottamista siitä, että uusi työ ei välttämättä olisikaan ollut sen mielenkiintoisempi tai haastavampi kuin edellinen työ. Roolimuutosta helpotti kuitenkin roolisiirtymisen tapahtuminen oman asiantuntijuuden alalla. Eksperti toimi edelleen alan asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä toisaalta perustellen tilannetta delegoinnin vaikeudella mutta myös nauttien tehtävistään asiantuntijana. Ristiriitaisena eksperti ei tilannetta nähnyt, vaan katsoi johtajuuden pikemmin tukevan asiantuntijuutta ja edesautta- van siihen liittyvien asioiden viemistä eteenpäin organisaatiossa.

Kun rooli-identiteetin kehittymistä tarkastelee rooli-identifikaatioon tarvittavien psykologisten motiivien avulla, rakentuu kuva roolihahmosta, jolle johtajuus tukee asiantuntijana kehittymistä. Vahvaa identifikaation suuntaa asiantuntijuudesta johtajuuteen on vaikea muuttaa huolimatta fyysisistä roolisiirtymistä, sillä roolin vaihtaminen merkitsi myös jonkinasteista muutosta ekspertissä henkilönä (Ashforth 2000, 290).

Asiantuntijan identiteetti ja rooli kehittyvät näin ollen yhdensuuntaisesti pätevästä ammattilaisesta ekspertiksi (kuvio 3).



Kuvio 3 **Ekspertin työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen**

Koska roolimutoksella on myönteistä merkitystä ekspertille ja hän kykenee hallitsemaan muutosta, täyttyvät psykologiset motiivit näiltä osin. Sosiaaliseen ryhmään kuuluminen näyttää kuitenkin yhä vaikuttavan rooliin identifioitumiseen sekä identiteetin uudelleen määrittelyyn tarpeellisuuteen. Ekspertin mainitsemat toimijaverkostot liittyvät työhön ja työ puolestaan tarkoittaa oman asiantuntijuuden alaa. Verkostoissa toimijat olivat kuitenkin ekspertin tavoin organisaatioiden johtavissa tehtävissä vaikuttavia kollegoita, asiakkaita tai muita asiantuntijuuden alan johtavissa tehtävissä vaikuttavia asiantuntijoita. Kuuluminen psykologisena motiivina kiinnittää ekspertin tällä tavoin sekä asiantuntijuuteen että johtajuuteen. Tästä johtuen voi Ashforthin (2000) kehyksen mukaista kuvion 1 mallia rooliin identifioitumisesta kritisoida: malli ei huomioi useiden työhön liittyvien identiteettien kiinnittymistä yhteen rooliin tasavertaisina tekijöinä. Samalla kuuluminen kahteen ryhmään selittäisi ekspertin käsityksen rooliristiriidan puuttumisesta ja vahvistaa myös kuviossa 3 esittämäni näkemystä ekspertin työhön liittyvän rooli-identiteetin kehitymisestä.

Kun ekspertti perusteli roolimutostaan johtajaksi, siinä yhdistyivät asioiden johtamisen halu ja tarve saada tunnustusta onnistumisesta laajempien kokonaisuuksien hallinnassa (vrt. Ashforth 2000, 62). Johtamisen haluun pitäisi kuitenkin sisältyä myös halu johtaa ihmisiä, mikä kuuluu johtajan työhön (vrt. Mulec 2005; Styhre & Sundgren 2003; Raelin 1991). Ekspertti ei kertomuksessaan tuonut esiin halua ihmisten

johtamiseen, vaan totesi sen olevan abstraktia ja luettelikin pääasiassa henkilöstöjohtamiseen kuuluvia velvollisuuksia. Alaisten motivoinnin merkityksen hän tunnisti mutta tärkeintä ekspertille tuntuu kuitenkin olevan oman osaamisen ja asiantuntemuksen näyttäminen; asiantuntemus ekspertin mukaan on ylin auktoriteetti asiantuntijaorganisaatiossa (Sveiby, 1990, 77–79). Samalla hän osaltaan vahvistaa sitä teoreettista näkemystä, jonka mukaan vain alaa tunteva asiantuntija voi ymmärtää ja näin ollen johtaa toista asiantuntijaa (Sveiby 1990).

Omalla asiantuntijuuden alalla pitäytyminen ja harvalukuinen työnantajien määrä kertovat yhtäältä sitoutumisesta ja suuresta tyytyväisyydestä työhön mutta toisaalta asiaa voi tarkastella myös työn rajoittamattomuuden kannalta (vrt. Arthur & Rousseau 1996). Kysyessäni ekspertiltä työn rajattomuudesta, vastaukset kiinnittivät työn muuttamisen tulevaisuuteen sekä oman minän ulkopuolelle. Omia tehtäviä rajattomuus sivusi mahdollisesti erilaisissa asiantuntijatehtävissä mutta nykyorganisaation sisällä. Kun ekspertti liitti työn rajoittamattomuuden oman toiminta-alansa ulkopuolelle ja puhui abstraktisti ajattelun rajattomuudesta,⁷ hän eräällä tavalla kertoi omasta muuntautumista ja sopeutumiskyvystään, tai pikemminkin niiden kehittymättömyydestä (vrt. Hall 2004). Näiden metakompetenssien puute tai niiden välttely uravalinnoissa saattaa kertoa myös riskinottokyvyn puutteesta, eräänlaisesta ekspertille tyypillisestä varmistelusta. Samoin pitkät työsuhteet yhden työnantajan palveluksessa samankaltaisissa tehtävissä eivät anna kuvaa riskinottohalukkuudesta tehtävä- ja roolimutoksiin. Varmistelua kuvaa myös ekspertin näkemys siitä, että rooliirtyminen on kokeilua, jonka epäonnistuessa voi aina palata aiempiin tehtäväkokonaisuuksiin (vrt. Ibarra 1999).

5.3 Yliasantuntija

5.3.1 *Ekspertistä kehittyä yliasantuntija*

Yliasantuntija on väitellyt tohtori ja saavuttanut alallaan mainetta. Hän on aina nauttanut tutkimustyöstä, oman asiantuntijuutensa syventämisestä ja omien näkemyksiensä jakamisesta muille. Yliasantuntija työskentelee usein vaativassa asiantuntija- tai tutkijayhteisössä. Työpaikkahakemuksia ei yliasantuntijan kertomuksensa mukaan yleensä ole tarvinnut tehdä, vaan organisaatiot ovat aina pyytäneet häntä uusiin tehtäviin ja ura

⁷ Aineistosta löytyvät lisäksi seuraavat kommentit kysyessäni työn rajattomuudesta: ”Pitää ajatella rajattomasti.” ja ” Et ensin tietysti...--- ihmiset on vähän niinku arkoja, niin herätti vastustusta... Mut et kun se (työkierto) tapahtu ja toteutettiin, niin kaikki oli tosi tyytyväisiä, et tää oli tosi hieno homma. Koska he näkee siinä, et okei, täs on niinku joku polku olemassa”

on edennyt vaiheittain kohti yhä syvällisempää asiantuntijuutta edellyttäviä tehtäviä. Pätevänä ammattilaisena on yliasiantuntija ensi alkuun saattanut työllistyä elinkeinoelämässä. Hän on kuitenkin suunnannut merkittävimmän urakehityksensä akateemiseen tutkijayhteisöön haluten laajentaa asiantuntijuuttaan. Tätä voisikin pitää yhtäältä jatkumona pitkän akateemisen koulutuksen seurauksena vaikuttavasta voimakkaasta sosiaalistumisesta oman alan asiantuntijuuden ryhmään (vrt. Raelin 1991, 89–96). Toisaalta halu laajentaa asiantuntijuutta liittyy yliasiantuntijan työhön liittyvään rooli-identiteettiin. Ashforthin (2000, 62) mukaan halu laajentaa oman minän olemusta (self-enhancement) on yksi työidentiteetin rakentamiseen tarvittavista psykologisista motiiveista. Kysymys näin ollen on omasta kehityksestä asiantuntijana ja yliasiantuntijan itselleen tärkeän identiteetin, toisin sanoen mahdollisen minän löytämisestä (vrt. Ibarra 1999).

Kertoessaan urastaan yliasiantuntija kuitenkin mainitsee mahdollisen vierailunsa akateemisen asiantuntijayhteisön ulkopuolella, jota arvostaa ensisijaisesti oman työelämän kokemisen kartuttajana. Kun uuden työn järjestys vaatii henkilön kehittävän joustavia ja moniulotteisia työidentiteettejä (Kirpal 2004), on henkilön väistämättä kokeiltava myös erilaisia toimijaympäristöjä ja rooleja. Yliasiantuntijalla on toisin sanoen ollut mahdollisuutensa roolikokeiluun (Ibarra 1999), minkä hän haluaa tuoda esiin. Roolikokeilun voi itse asiassa katsoa kuuluvan olennaisestikin yliasiantuntijan urakertomukseen, sillä kokeilu saattaa vahvistaa yliasiantuntijalle myös hänen käsitystään myöhempien valintojensa subjektiivisesta oikeellisuudesta ja mahdollisen minän kehittymistä (Markus & Nurius 1986). Narratiivin avulla roolikokeilu toimii myös koherenssin ylläpitäjänä ja eräänlaisena juonen käänteenä ja siltana roolien välillä sitoen tapahtumat osaksi merkityksellistä kokonaisuutta, yliasiantuntijan elämäntarinaa (Eteläpelto 2007, 139–141; Czarniawska 2004, 7; Ashforth 2000, 242). Roolikokeilu on ehkä mahdollistanut toisenlaisten taitojen, käyttäytymismallien, asenteiden ja toimintomallien kokeilun toisenlaisessa ympäristössä (Ibarra 1999), mitä akateeminen ympäristö ei ole tarjonnut.

Roolikokeilu on kuitenkin tuottanut jonkinasteisen pettymyksen, minkä vuoksi yliasiantuntija on halunnut jättää roolin taakseen. Eräänä syynä paluuseen tutkijayhteisöön on ollut halu työskennellä samanhenkisten kollegojen kanssa.

”...nyt mä viittaen niihin ensimmäisiin työkokemuksen hetkiin siellä toisessa paikassa. Enkä mä tarkoita; et ne ihmiset ei ollu ollenkaan tyhmiä, eikä mitenkään surkeita. Ne oli mukavai, sivistyneitä, ihania ihmisiä. Mut kyllä täällä on...älyllistä kannustetta.”

Roolikokeilun jälkeen yliasiantuntija halusikin selkeästi valita oman ryhmänsä, jossa työskentelee. Koska yliasiantuntija ei nähnyt itseään aiempaan rooliin liittyvän ryhmän jäsenenä, ei vetäytyminen roolista tältä osinkaan tuottanut vaikeutta. Mikäli yhteisö ei

osaltaan tuottanut yliasiantuntijalle työtyytyväisyyttä, se edesauttoi työn tuottaman tyydytyksen vähenemistä ja roolin jättämistä (Ashforth 2000, 114). Mikäli asiantuntijan mielenkiinto työhön katoaa, tämä ei Scheinin (1985) mukaan tunne sitoutuvansa organisaatioon, vaan sen sijaan sitoutuminen asiantuntijuuteen vahvistuu, ja kynnys työpaikan vaihtoon voi olla varsin matala. Yliasiantuntija vaihtoikin työtään ja siirtyi tutkijayhteisöön, johon kuulumisella on merkitystä hänen rooli-identiteetilleen (Ashforth 2000, 53–72, 109). Älyllisyys on piirre, jonka yliasiantuntija kytkee työtovereihin, joiden kanssa hän ensisijaisesti haluaa työskennellä ja keskustella, ja jonka hän kytkee myös työn innostavuuteen ja kannustavuuteen. Älyllinen haaste miellyttää yliasiantuntijaa, joka viihtyy vaikeita asiaongelmia pohtien ja joiden ratkaisu yhteistyössä vertaisen kollegoiden kanssa tuottaa tyydytystä (vrt. Bereiter & Scardamalia 1993).

Yliasiantuntijalle työn innostavuus kytkeytyy myös työn rajoittamattomaan luonteeseen (vrt. Arthur & Rousseau 1996), työn vaatimiin teknisiin, tai pikemminkin käsitteellisiin, taitoihin ja asiantuntijoille tyypilliseen autonomiseen tapaan työskennellä. Työn sisältö ja sen vaatimat taidot ovat asiantuntijalle tärkeitä minäkuvan ja ammatillisen identiteetin rakennusaine ja kehittämisen kohde (Schein 1985).

”Et sit jollan taval mä tykkään tästä akateemisuudestakin. Siinä on oma viehätyksensä ja... ja oma vapauteskin ja... Et ei, must ei ois enää mihinkään semmoiseen työhön, missä ois hyvin tarkkaan määritelty joku karsina, vaan mun täytyy saada mennä. Niin silleen ”boundaryless” monellakin tavalla. Et kyl mun täytyy saada paitsi fyysisesti mennä, niin myös henkisesti mennä.

Yliasiantuntijalle oma toimintavapaus on korostunut monin tavoin uran rakentamisessa. Hän on aina mieltänyt helposti työn rajoittamattomuuden juuri itselleen sopivaksi, eikä liioin arvosta työtä rajoittavaa johtajuutta tai byrokratiaa. Työn rajoittamattomuuteen yliasiantuntija kytkee oman työnsä sisältöä koskevan autonomian mutta toisaalta myös näkemyksen omasta itsestään. Halu ”fyysisesti mennä” voisikin liittyä rooliin ja halu ”henkisesti mennä” omaan minäkuvaan. Kun molemmat mahdollisuudet toteutuvat, yliasiantuntija kykenee esittämään rooliaan uskottavasti ja samalla olemaan itselleen rehellinen. Roolin uskottava esittäminen voimistaa identifioitumista yliasiantuntijan rooliin (Ashforth 2000, 54).

5.3.2 Johtajuus on olemista, asiantuntijuus tekemistä

Johtajuutta yliasiantuntija kuvaa joko luontaiseksi piirteekseen tai asemaansa kuuluvaksi käytännön tekijäksi. Yliasiantuntija vahvistaakin Sipilän (1996, 58) näkemystä

siitä, että asiantuntijat pitkän kouluttautumisen ja sosiaalistumisen jälkeen kiinnittävät työidentiteettinsä asiantuntijuuteen eivätkä näe johtajuutta päätoimena. Sen sijaan väittämää siitä, että asiantuntijuuteen kohdistuva valinta johtaja-asemassa oli tiedostamaton, yliasiantuntijan toteamukset johtajuuden olemuksesta eivät välttämättä tue, sillä asiantuntijuus on tiedostettu valinta (Boyatzis 1993). Yliasiantuntija ankkuroi kuvion 1 mukaiset rooli-identifikaatioon tarvittavat psykologiset motiivit vahvasti asiantuntijuuteen (Ashforth 2000, 54): vain asiantuntijuudella on merkitystä, asiantuntijuus antaa merkityssisällön rooliin ja vahvistaa kuulumisen subjektiivisesti tärkeyttä ja haluttuun yhteisöön, johon yliasiantuntija haluaa rooli-identifioitua.

Johtajatehtäviin siirtyminen on voinut olla yliasiantuntijalle täydellinen hyppy tuntemattomaan, jonka seuraukset ovat olleet yllätyksellisiä suhteessa omaan haluun kehittää uraansa.

”Mut tiputettiin...Se oli niinku happotesti, jossa mä vaan odotin, että koska joku nostaa mut korvista pois tästä. Siis alkuun mä mietin monta kertaa, et miks ihmees mä suostuin. Et...mä vedän itteni ihan piippuun tässä..”

Voimistunut tarve osaamisen kehittymisessä on kuitenkin edesauttanut yliasiantuntijan muutoshalukkuutta uralla. Mahdollisuus muutokseen on saattanut liittyä johtavaan asemaan, jonka yliasiantuntija on hyväksynyt muutoksenhalunsa nimissä. Johtajarooli on saattanut kuitenkin olla ensi alkuun täynnä vaikeuksia. Asiantuntijuuden kehittäminen ja syventäminen eivät odotusten vastaisesti olleetkaan näiden organisatoristen haasteiden vuoksi mahdollisia, vaan käytettävissä oleva työaika on kulunut asiantuntijuuden ulkopuolisiin tehtäviin. Huolimatta siitä, että roolisiirtyminen on ollut haluttu ja vapaaehtoinen, rooli ei ole vastannutkaan odotuksia, vaan on tuottanut pettymyksen, jota Ashforth (2000, 157–158) kutsuu rooliin astumisen shokiksi (entry shock). Koska varsinaisen työroolin sisällöstä ei yliasiantuntijalla ollut riittävästi tietoa, myös odotukset roolin suhteen saattoivat olla alun pitäen epärealistisia. Ajan kuluessa yliasiantuntija on kuitenkin mukauttanut asiantuntijaroolinsa piirteitä johtajarooliin ja saanut työnsä muuntumaan omien toiveidensa mukaiseksi suurimpien henkilöjohtamishaasteiden ratkettua (vrt. Ibarra 1999). Yliasiantuntija ongelmallisessa roolissaan korosti työhön perehdytyksen, ja erityisesti sen puuttumisen, suurta vaikutusta siihen, miten johtajarooliin kykenee asettumaan (vrt. Ashforth 2000, 189).

Toisaalta siirtyminen johtajaksi on voinut sujua helposti ja hallitusti. Yliasiantuntija on mieltänyt jo etukäteen johtamistyöhön kuuluvan myös henkilöstöpoliittisia haasteita, joiden hankaluuden hän on saattanut kokea käytännössä jo aiemmin. Johtamistyö tutkijayhteisössä on kuitenkin mahdollistanut yliasiantuntijalle asiantuntijuuteen kuuluvan tutkimuksellisen kunnianhimon ja osaamisen kehittämisen työhön olennaisena kuulu-

vana osana. Hallinnan tunne roolisiirtymisen psykologisena motiivina kiinnittää näin yliasiantuntijaa myös rooliinsa johtajana. Koska johtajuus mahdollistaa myös asiantuntijana kehittymisen, antaa se johtajarooliin lisäksi merkityssisältöä (Ashforth 2000, 67–68). Tulevaisuudessa yliasiantuntija haluaisi oppia ihmisten johtamista mutta liittyy siihen tarvittavan teoreettisen osaamisen oman spesifisen asiantuntemuksensa alaan jollakin tavalla. Asiantuntijajohtajan asemassaan yliasiantuntija tunnistaa ihmisten merkityksen mutta liittyy merkitysrakenteet mielellään johonkin uuteen teoreettiseen ja tekniseen ongelmaan, jonka ratkaisuun tarvitaan laajaa pohdintaa (vrt. Schein 1985).

Yliasiantuntija ei ole erityisemmin koskaan halunnut erottaa johtajan roolia työssään.

”Se on tosi, tosi kivaa, koska siinä pystyy yhdessä ideoimaan, analysoimaan...ja jotenkin saa sen asiantuntijan vahvasti luikertelemaan taas ikään kuin mukaan.”

”Että ne menee mun mielestä tässä työssä sellai mukavasti limittäin, että mun ei tarvi olla, niinku asiantuntijarooli ja johtajarooli, vaan parhaimmillaan kuin(ka) mä kehitän asiantuntemusta, niin mä pystyn kehittämään tätä toimintaa.”

Roolinsa yliasiantuntija näkeekin hyvänä tapana yhdistää asiantuntijuus ja johtajuus; johtajan työ antaa mahdollisuuden toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan. Kun oma asiantuntemus kehittyy, yliasiantuntijan mukaan kasvaa myös hänen kykynsä kehittää johtamansa organisaation toimintaa. Toisaalta johtamiseen saattaa liittyä myös ajatus itsenäisen työskentelyn rajoittumisesta: on pakko tehdä töitä hallinnollisten rutiinien ja organisaation eteen, omalle tutkimukselle ei jää aikaa, vaikka halua olisikin (Ashforth 2000, 54). Kompensaatiota tähän tuo organisaation asiantuntijoiden kanssa yhdessä työskentely ja erilaisten ratkaisujen pohtiminen. Johtajuus on yliasiantuntijalle monesti parhaimmillaan yhteistyötä oman ryhmän kanssa, pahimmillaan se saattaa olla vain vastuun ottamista ryhmästä. Johtajan rooli saattaa tuntua vain roolissa olemiselta, kun taas tekeminen assosioituu asiantuntijuuteen.

5.3.3 *Maineella ja julkisella tunnustuksella on merkitystä*

Yliasiantuntija näkee tohtoritutkinnon vaikuttaneen eniten uraansa asiantuntijajohtajana. Tutkinto on voimakkaasti arvostusta ja uskottavuutta lisäävä tekijä, jonka yliasiantuntija liittyy asiantuntijuuteen. Ilman tohtoritutkintoa olisi yliasiantuntijan mukaan ollut vaikeaa saada uskottavuutta ja arvostusta organisaatiossa tai muissa akateemisissa toimijaryhmissä. Erityisesti organisaation ulkopuolelta saatu julkinen arvostus ja tunnustus ja

sitä kautta saavutettu maine tuottavat merkitystä yliasiantuntijan roolissa myös innostusta ja työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä (Pratt ym. 2006; Csikszentmihalyi 2005; Ashforth 2000, 64). Johtaja-asema ei yliasiantuntijan mukaan samassa määrin lisää mainetta, arvostusta tai uskottavuutta kuin mitä vaativissa asiantuntijatehtävissä onnistuminen tai tieteellisten julkaisujen määrä vaikuttavat. Oman alaisorganisaation merkitystä ei yliasiantuntija saavutuksissa vähättele, vaan antaa sille täyden tunnustuksensa. Maine organisaation ulkopuolella kuitenkin henkilöityy yliasiantuntijan omaan persoonaan oman tutkimusryhmänsä johtajana.

”Oli alan ministeri puhumassa ja se viittas, tyyliin etunimellä meidän tutkimuksiin, vaikken mä ollut edes läsnä. Niin kyllä must se oli ihan kiva juttu. Että ei hän tehnyt sitä sen takia, että mä olisin istunut siinä etupenkillä..., vaan se oli sen sanonut muuten. Et haluaa...tulla sillä tavalla tunnetuks tai tiedetyks tai saada arvostusta...”

Hyvä maine, tunnettuus ja osaamisen julkinen tunnustaminen tutkimusyhteisöissä ja työtä lähellä olevissa, esimerkiksi toiminnan rahoittamiseen liittyvissä viiteryhmissä, ovat yliasiantuntijalle tärkeitä tekijöitä (Palonen ym. 2007; Alvesson 2001; Sveiby 1990). Julkinen tunnustus ja arvostus ovat eräällä tavalla uralla etenemisen merkki: yliasiantuntija on kyennyt hallitsemaan mainettaan oman ammattikunnan nimissä (vrt. Foust 2004) ja saanut mainetta alallaan. Mainettaan, ja samalla koko ammattikunnan mainetta, yliasiantuntija vaalii tarkasti. Uhka oman ja tutkijayhteisön ammatillisen maineen tahriintumisesta on saattanut aktivoida yliasiantuntijan toimiin, joita hän yleensä on pitänyt itselleen epätyypillisinä mutta tässä tapauksessa tarkoitus pyhittää keinot: kyse on myös organisaation toimivuudesta. Yliasiantuntija liittää maineen myös työn jatkuvuuteen: mikäli hyvää mainetta ja arvostusta ei olisi, ei tutkimusyhteisöllä olisi töitäkään.

5.3.4 Asiantuntijuus on asioiden osaamista, samoin työ

Vaikean teknisen ongelman ratkaisu tuottaa yliasiantuntijalle tyydytystä; ongelma suorastaan vaatii siihen tarttumista ja vaivaa mieltä, kunnes tyydyttävä ratkaisu on syntynyt.

”Ja nyt mua mietityttää taas yks uusi asia ja sit ku se aikansa mietityttää, niin sit tulee semmonen voimakas tarve, et mun täytyy pistää tästä jotain paperille tai mun täytyy tutkii tätä. Vaikkei mul oo sinänsä siihen aikaa

tässä työssä, mutta se alkaa kiusata mua sen verran kovin, et mun on pakko ottaa se ainakin jossain määrin haltuun.”

Ongelman ratkaisu on saattanut viedä pitkänkin ajan, kypsä mielessä tovin, ennen muotoutumistaan jollakin tavalla julkaisukelpoiseksi. Ongelmat ovat pikemminkin mieluisia haasteita, eivät ongelmia siinä merkityksessä, että niihin liittyisi jotain negatiivista. Haasteet liittyvät jonkin uuden asian pohdintaan ja ratkaisumallin löytymiseen, vaikka aikaa asian miettimiseen ei olisikaan. Asiantuntijuutta voi tässä valossa pitääkin toimintatapana (Tynjälä 2005, 160–161), samoin johtajaroolistaan huolimatta hän löytää ajan toteuttaa ominta osaamistaan (Boyatzis 1993). Johtajuus tässäkin mielessä on yli-asiantuntijalle sivutoimi.

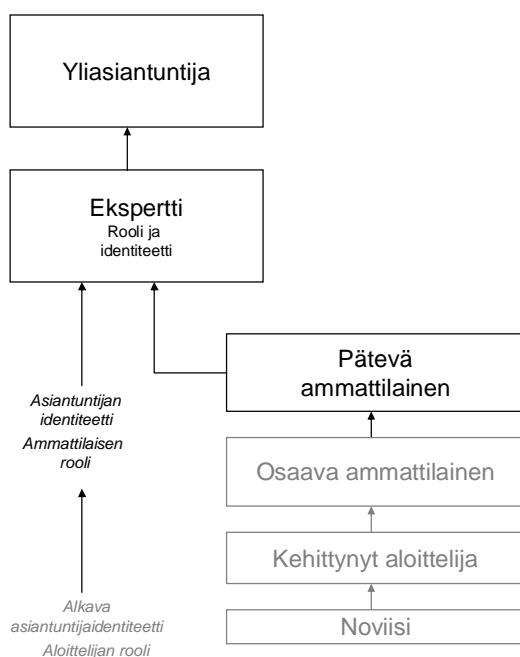
Verkostoilla on merkityksensä yliasiantuntijan työssä (Eteläpelto & Tynjälä 2005, 9–12). Erityisesti tutkijaviiteryhvät, niin oma organisaatio kuin ulkopuoliset tutkimusryhmät ja tutkimusta rahoittavat tahot, ovat tärkeitä toimijaverkostoja. Samoin sellaiset tunnettuutta lisäävät tahot, joiden avulla on mahdollisuus vaikuttaa oman toiminnan uskottavuuteen ja jatkuvuuteen. Leimautumista ei-asiantuntijayhteisöihin yliasiantuntija haluaa välttää pitääkseen yllä akateemisen tutkimusorganisaation mainetta objektiivisenä tieteentekijänä. Verkostot ovat edesauttaneet myös tutkijan urakehitystä, sillä juuri omien viiteryhmiensä kautta ovat pyynnöt uramuutoksiin tulleet (vrt. Eby ym. 2003; Ibarra 1999).

Tulevaisuuttaan yliasiantuntija pohtii muutoksen valossa. Tutkimustyön jäätyä yliasiantuntijan mielestä johtajaroolin jalkoihin, on halu oman asiantuntijuuden syventämiseen tulevaisuudessa voimakas (van Rensburg & Prideaux 2006). Johtajarooli saattaa sisällöltään ehkä jo hieman kyllästyttääkin mutta toisaalta asioiden delegointi organisaatiolle tuntuu utopialta. Vahva johtajan rooli vaatisi yliasiantuntijan näkemyksen mukaan keskittymistä ihmisten johtamiseen ja organisaation tulevaisuuden suunnitteluun, mikä mahdollistuisi vain asioiden voimakkaalla delegoinnilla. Toisaalta tämä kertoo myös asiantuntijuuden valinnasta johtajuuden työidentiteettiin nähden: sekä kyky delegoida että ihmisten johtaminen kiinnittyvät juuri johtajuuteen (Raelin 1991, 92–194).

5.3.5 Yliasiantuntijan työhön liittyvä rooli-identiteetti

Johtajuuden arvostuksella on yliasiantuntijan rooli-identiteettiin nähden kaksijakoinen merkitys. Toisaalta johtaja-status organisaatiossa täydentää mainetta ja arvostusta asiantuntijaverkostossa (vrt. Foust 2004) mutta toisaalta yliasiantuntijan mielestä johtaja-asemaa ei tunnusteta tai tunnusteta työyhteisössä. Ajan myötä tämä kaksijakoisuus saattaa muodostua problemaattiseksi, mikäli henkilö voimakkaasti samaan aikaan samaistuu ja ei-samaistuu yhteen rooliin. Rooli-identifikaatioon liittyy näin ollen ristiriitaa,

joka pitkittyessään voi johtaa ristiriitaiseen käyttäytymiseen roolissa. Ristiriita merkitsee käytännössä sitä, että henkilö nostaessaan jotain rooliin kuuluvaa seikkaa voimakkaasti esiin, hän samanaikaisesti vähättelee jonkin toisen mutta rooliin kuuluvan seikan merkitystä (Ashforth 2000, 78–81). Yliasiantuntija tämän mallin mukaisesti sekä samaistuu että ei samaistu johtajarooliin. Kun yliasiantuntija kertomuksessaan voimakkaasti vähätteli johtajuuden merkitystä, hän korotti asiantuntijuuden merkitystä. Toisaalta yliasiantuntijan saama tunnustus ja maine henkilöityvät häneen itseensä myös ryhmänsä johtajana, joten rooli edellyttää jonkinasteista samaistumista myös johtajuuteen. Maine ei kuitenkaan ole karttunut johtamistyöstä, vaan asiantuntijuudesta. Ehkä johtajuuden vähättely toimiikin koherenssin ylläpitäjänä yliasiantuntijan rooli-identiteetissä. Koherenssi tässä merkitsee identiteettiin liittyvää psykologista motiiviva, halua ymmärtää itsensä sisäisesti yhtenäiseksi ja johdonmukaiseksi minäksi (Ashforth 2000, 58). Johtajarooliin ristiriitaisen suhtautumisen vuoksi ei koherenssin lisäksi johtajuuteen identifioitumiseen tarvittavia muita kuvion 1 mukaisia psykologisia motivaatiotekijöitä helppo löytää. Identiteetti-motiiviin voi liittää halun tekniseen ongelmaratkaisuun ja autonomiaan, merkityssisältöä rooliin antaa tutkimustyö ja siitä saatu julkinen tunnustus. Kuulumisen motiivi puolestaan kiinnittää yliasiantuntijan asiantuntijuuden sosiaalisiin verkostoihin. Samoin tunne hallinnasta liittyy pitkälti asiaosaamisen hallintaan (Ashforth 54–73). Toisin sanoen asiantuntijuus edustaa yliasiantuntijalle subjektiivisesti tärkeää roolia jossa hän haluaa toimia ja johon hän haluaa identifioitua. Mikäli johtajuus ei ole yliasiantuntijan itsensä haluama ja tärkeänä pitämä tärkeä työhön liittyvä rooli-identiteetti, ei johtajuudella liioin ole mahdollisuutta kehittyä osaksi yliasiantuntijan rooli-identiteettiä. Kuviossa 4 yhdistän psykologisten motiivien merkityksen yliasiantuntijan rooli-identiteetin kehittymiseen.



Kuvio 4 Yliasiantuntijan työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen

Siirtyminen johtaja-asemaan ei laajalti ole vaatinut yliasiantuntijan työhön liittyvän rooli-identiteetin uudelleen määrittelyä, sillä asiantuntija on uudessa roolissaankin ensisijaisesti työskennellyt tasavertaisten asiantuntijoiden joukossa. Työrooli kiinnittääkin yliasiantuntijaa vahvasti asiantuntijuuteen, jota johtaja-status syventää. Mikäli johtajarooliin kuitenkin liittyy vain statuksen mukanaan tuoma ja ulkopuolisen tunnustuksen henkilöitymistä edesauttava vaikutus, tai mikäli rooliin astumiseen on liittynyt shokki, voi asiantuntijuuden katsoa vain syvenevän ja johtajuuden jäävän roolissa sivuosaan.

Huolimatta siitä, että yliasiantuntija pitää itseään asiantuntijana muiden asiantuntijoiden ryhmässä, tunnistaa yliasiantuntijan kertomuksessa myös selvästi asiantuntijoiden johtamiseen tarvittavia elementtejä. Yliasiantuntija tukee vertaisiaan, vaikkakin käytännössä alaisiaan, tehtävien toteuttamisessa ja pyrkii varmistamaan työn vaatimat resurssit. Hän ei katso asiakseen valvoa alaistensa toimia, vaan haluaa olla läsnä toimistossa keskustellen ja organisaation tunteja kuunnellen. Henkilökohtainen kokemus asiantuntijatyöstä antaaakin valmiuksia ymmärtää toisia asiantuntijoita töissään. Mikäli yliasiantuntijan näkee johtajaroolinsa organisaation toimintaedellytysten varmistajana, saattaisi se ollakin varsin sopiva lähtökohta itseohjautuvan, autonomiseen työskentelyyn tottuneen asiantuntijaryhmän johtamiseen (vrt. Sveiby 1990, 77–79).

Yliasiantuntija ei kertomuksessaan osoittanut johtamisen halua omaksi motivaattoriksi uralla etenemiseen, vaan roolimutokseen on vaikuttanut halu kehittyä ja saada mainetta asiantuntijana. Johtajuutta ei tässä voi pitää kaikeksi edes roolina, vaan nimikkeenä, joka on kiinnitetty yliasiantuntijan rooliin. Kokonaisuus on jonkinlainen Katzin

ja Kahnin (1966) mukainen roolisysteemi, jota ylläpitävät tehtävän asettamat vaatimukset sekä organisaation säännöt, arvot ja normit. Toimintatapoihin perustuvat arvot aiheuttavat ristiriitaa johtajan roolia esittävän yliasiantuntijan työhön liittyvään rooli-identiteettiin, mikä näivettää johtajuuden subjektiivista merkitystä yliasiantuntijan rooli-identiteetissä. Rooli ja identiteetti eivät näin ollen kulje kohti yhteistä ja tasapainoista ammatillista rooli-identiteettiä.

5.4 Asiantuntijajohtaja

5.4.1 *Omat tavoitteet organisaation tavoitteiksi*

Asiantuntijajohtaja on perusopintojensa päätteeksi jatkanut opintojaan kohti tohtori-
väitöstä, jonka jälkeen on siirtynyt melko nopeasti elinkeinoelämän palvelukseen ja edennyt aikaa myötä yhä vaativampiin johtamistehtäviin. Yksinomaan akateeminen ura ei asiantuntijajohtajaa kuitenkaan ole elämänuraksi asti kiinnostanut. Asiantuntijajohtaja onkin halunnut työltään laajempia ja suurempia haasteita kuin tutkimustyön kautta etenevä akateeminen urapolku olisi kyennyt hänen näkemyksensä mukaisesti tarjoamaan. Samalla asiantuntijajohtaja on pitänyt pelkkää akateemista uraa omaa toimintavapauttaan rajoittavana tekijänä. Suurimmaksi muutokseksi urallaan asiantuntijajohtaja kuvaileekin siirtymistä akateemisesta toimintomallista elinkeinoelämän taloudellista tulosta ja tehokkuutta mittaavan organisaation palvelukseen, missä asiantuntijajohtajuuteen kehittyminen on mahdollistunut. Siirtymistä voi pitää osoituksena muuntautumiskyvystä (Hall 2004) ja riskinottokyvystä. Kun asiantuntijajohtaja vaihtoi akateemisen yhteisön sekä siihen kuuluvan sosiaalisen roolinsa rooliin elinkeinoelämässä, kysymys oli samalla roolikokeilusta. Onnistunut roolikokeilu puolestaan johti uuteen rooliin astumiseen, missä onnistuminen puolestaan vahvisti rooli-identiteetin kehittymistä omalle minälle subjektiivisesti tärkeäksi (Ashforth 2000, 27–30).

”...ei se oo yhden tai kahden vaiheen, merkittävän vaiheen tulosta, vaan se on monien, erilaisten muutosten kautta haettua mallia, johon sitten liittyy asiantuntemus. Siihen kuuluu johtajuus, siihen kuuluu asiantuntijojen johtaminen ja operatiivinen toiminnan johtaminen yhtä hyvin kuin, kuin ylimmän johdon funktio-organisaation vastuu.”

Ura on kehittynyt vaiheittain kohti yhä vastuullisempia tehtäviä ja samalla organisaatiossa nousten, kun omaa ja muiden arvioimaa kykyä ja halua vastuualueit-

ten laajentamiseen on ollut. Muutostekijä on ollut olennainen osa asiantuntijajohtajan työuraa ja edellyttänyt vastuunottamista myös oman osaamisen kehittymisestä sekä muuntautumiseen tarvittavista metakompetensseista eli sopeutumisesta ja identiteetin muokkaamisesta (Eteläpelto 2007, 93–96; Hall 2004). Asiantuntijajohtaja on uransa aikana oppinut suhteellistamaan myös päätöksenteon onnistumisen suhteessa tehtäväänsä. Turha hätäily päätösten absoluuttisesta oikeellisuudesta ei enää kuulu asiantuntijajohtajan työhön, vaan päätökset tapahtuvat aikaisempaan kokemukseen perustuen, intuitiivisesti (vrt. Heiskanen 2005, 34–35).

5.4.2 Johtajuus on tietoinen valinta

Asiantuntijana kehitykseen on taustavaikuttanut akateeminen tutkimustyö, mikä on tuonut itseluottamusta omasta tietämyksen tasosta ja tehnyt pätevistä ammattilaisista ekspertin. Samalla se on antanut kokemusta akateemisesta toimintamallista ja luonut yhteyden akateemiseen toimijaverkostoon. Tutkijan työssä tarvittu pitkäjänteisyys ja detaljitiedon hallinta on väistynyt liiketoimintaan liittyvien uusien laajojen asiakokonaisuuksien edellyttäessä perehtymistä. Asiantuntijajohtaja on kertomuksensa mukaan kuitenkin pitänyt juuri kokonaisuuksien hallintaa detaljitietoa mielekkäämpänä tapana järkeistää omaa toimintaansa, toisin sanoen tehdä oikeita asioita ennemmin kuin asioita oikein. Kun uran alkuvaiheessa vahvaa asiantuntijatietämystä on vielä tarvittu, on syvällinen asiantuntemus uran edetessä väistämättä rapautunut. Syvällisen asiantuntemuksen tasoa on kuitenkin edeltänyt pitkä kouluttautuminen, sosiaalistuminen asiantuntijayhteisöön ja näin ollen identifioituminen asiantuntijan rooliin (vrt. Ashforth 2000, 54; Raelin 1991, 89).

Huolimatta uran vaiheittaisesta kehittymisestä, se on saattanut myös temmata asiantuntijan johtajarooliin, jolloin valinta johtajuuden tai asiantuntijuuden kehittämisen välillä on pitänyt tehdä nopeasti. Roolisiirtymiseen tai uuden roolin opetteluun ei ole jäänyt ehkä riittävästi aikaa ja myöhemmin on valinnan oikeellisuus suhteessa omaan minään saattanutkin askarruttaa. Ashforthin (2000, 102, 111) mukaan roolisiirtymisen onnistumista helpottaa siihen käytetty aika. Toisin sanoen mitä pidempi siirtymisaika, sitä paremmin roolisiirtyminen onnistuu. Siirtymiseen tarvittava aika on yksilöllinen, mutta sen tulee olla riittävä siirtymiseen liittyvien hyvien ja huonojen puolien punnitsemiseen.

5.4.3 Roolimuutokset muuttavat identiteettiä

Asiantuntijajohtaja on aina halunnut liiketaloudellista vastuuta, jonka on selkeästi mieltänyt tulosvastuuksi ja henkilöstövastuuksi ja näin osaksi johtajan roolia. Halu olla

tulosvastuussa merkitsee asiantuntijajohtajalle myös toimintavapautta siinä ympäristössä, missä on palkattuna johtajana. Johtajaroolissa onkin asiantuntijajohtajan mukaan hyvät mahdollisuudet arvioida, miten asiat omasta mielestä parhaiten tulevat hoideutuksi. Halu päättää omista tavoitteista ja työskennellä itsenäisesti kuvaavat asiantuntijan halua autonomiaan (vrt. Schein 1985) mutta myös lisäävät roolin subjektiivista tärkeyttä asiantuntijajohtajalle.

Tärkeää asiantuntijajohtajalle on myös ollut se, että hän on itse hallinnut oman muutostilanteensa. Hallinta on asiantuntijalle tärkeä psykologinen motiivi (Ashforth 2000, 67). Sattumiksi hän ei muutostilanteitaan kuvaa, vaan toteaa ne omiksi vapaaehtoisiksi valinnoikseen, joihin tyypillisesti on usein kuulunut nopea päätöksenteko. Johtajaroolissaan on asiantuntijajohtajan pitänyt kuitenkin kyetä hillitsemään omaa nopeaa, usein kärsimätöntä tapaansa tehdä päätöksiä sekä hyväksymään myös eriäviä mielipiteitä oikeina pitämistään ratkaisuisistaan. Henkilönä asiantuntijajohtaja katsookin muuttuneensa iän ja kokemuksen myötä. Johtotehtävissä hän ei lisäksi enää ole voinut olla asiantuntija, vaan hänen pitänyt kyetä olemaan johtaja ja luottaa siihen, että lähimmät kollegat, joilla on omat vastualueensa, kykenevät toimimaan oman alansa asiantuntijoita. Johtajan vastuulla sen sijaan on koota yhteinen toimintamalli.

Asiantuntijaorganisaation johtajaroolissa asiantuntijajohtaja pitää itseään koordinaattorina ja suunnannäyttäjänä, jonka tulee kyetä tukeutumaan lähimpään kollega-piiriin ja sen asiantuntemukseen. Tämä puolestaan on edellyttänyt muutoksia niin työrooliin kuuluvassa identiteetissä kuin toimintatavoissakin. Asiantuntijajohtaja on kerännyt urallaan kokemusta myös toisenlaisista organisaatioista kuin asiantuntijaorganisaatioista. Silloin johtajatoiminnan reunaehdot ja määrittelyt ovat olleet erilaisia, mitä on tullut ihmisten ja asioiden johtamiseen. Myös ihmisten käyttäytyminen on saattanut olla varsin erilaista asiantuntijaorganisaatioon nähden.

”Asiantuntijaorganisaation johtajalta vaaditaan erityisen vahvaa, sanoisko sisäpoliittista osaamista ja ennakointikykyä. Ja sen lisäksi tarvittaisiin myös lainausmerkeissä poliittisia taitoja, mitkä sitten toisaalta ei aina oo käyttökelpoisia silloin, kun pitää myöskin hoitaa liiketoimintatavoitteet. Asiantuntijat on niin kuin herkkiä lapsia, paitsi, että ne loukkaantuu pahasti, kun niitä komentaa. Lapset loukkaantuu hetkeksi ja unohtaa kolmen minuutin kuluttua, mutta asiantuntijalapsi voi kantaa kaunaa vielä vuosien päähän. Siitäkin on esimerkkejä.”

Asiantuntijajohtaja on myös osaltaan saanut kokea kaiken kyseenalaistavan asiantuntijaorganisaation johtamisen vaikeuden, etenkin mikäli organisaatioissa on voimakkaita näkemyksiä omaavia asiantuntijoita. Tilanteissa, joissa absoluuttisen oikeaa ratkaisua ei ole ollut, asiantuntijoiden johtaminen kohti yhteisen tavoitteen onnistumista on

voinut olla erityisen tukalaa. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on edellyttänyt muutoksia myös asiantuntijajohtajaan henkilönä sekä hänen tapansa toimia. Asiantuntijajohtaja on kuitenkin pitänyt omaa sopeutumistaan rooliinsa välttämättömänä, jotta organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet on kyetty saavuttamaan. Asiantuntijoiden johtajana on pitänyt kyetä tasapainoilemaan autonomian ja kontrollin välillä, jotta tavoitteisiin on kyetty pääsemään. Huolimatta siitä, että tekninen osaaminen antaa asiantuntijayhteisössä auktoriteettia, ei se aina näytä poissulkevan henkilöstöjohtamisen taitojen tarpeellisuutta (vrt. Sipilä 1996, 57; Raelin 1991). Onnistunut muuntuminen asiantuntijajohtajaksi edellyttää myös henkilöstöjohtamisen taitoja, joita asiantuntijajohtaja on opetellut toimiessaan erilaisten organisaatioiden johtamistehtävissä.

5.4.4 Syvälinen asiantuntijuus rapautuu

Perusasiantuntijuus on aikanaan kertynyt työn ohessa tai akateemisella uralla, mikä osaaminen on selkeää ja asiantuntijatehtäviin liittyvää asiaa. Oman asiantuntija-alansa osaamisen taantuman asiantuntijajohtaja on tunnistanut mutta löytänyt kompensatiota osaamisalueen laajenemisesta. Toisaalta asiantuntijajohtaja myös mieltää sen, että johtajuuden myötä asiantuntijaroolin pitääkin tietyissä mielessä väistyä tukirooliksi, jotta johtajuudelle jää roolissa tilaa. Johtajuus sen sijaan on tuonut laajemman näköalapaikan erilaisiin asiantuntijuuksiin, jolloin yleinen ja laaja-alaisempi asiantuntijuus on lähtenyt kasvamaan ja kapea-alaisempi sekä syvällisempi asiantuntijuus vastaavasti rapautunut.

Johtajuusosaamistaan asiantuntijajohtaja on oppinut ja opiskellut työn myötä. Toisinaan on omalla intuitiollakin ollut pakko mennä eteenpäin, kun johtajuuden tietoa tai taitoa ei ole vielä suuremmin, jos yhtään, ehtinyt karttua.

”Ostotoiminta, tuotannosuunnittelu, logistiikka, tämmönen operatiivinen toiminta, niin eihän sitä yliopistolla opeteta. En tiennyt yhtään mitään. Kustannuskalkyyliit, tuloslaskelmat, taseet - tuli semmosii juttuja, jotka ei olleet mikään pieni detalji. HR-puoli, henkilöstöhallinta, johtamisasiat: ihan uus juttu.”

Liiketalouden lainalaisuudet kaikkine vaihtoehtoineen ja ilmiöineen ovat tulleet väistämättä vastaan erilaisiin töihin ja tehtäviin perehtyessä ja käytännön työn ohessa. Asiantuntijajohtaja on jatkuvasti kouluttanut itseään liiketalouden osaamisen syventämiseksi organisaation suomien mahdollisuuksien myötä niin kotimaassa kuin ulkomailla, itsenäisesti muita seuraten, omaehtoisesti kirjallisuuteen perehtyen sekä useimmiten lisäksi liikkeenjohdon koulutusohjelmien kautta. Tärkeää siinä toimialassa,

johon johtamistyö liittyy, on alan kiinnostavuus, jota asiantuntijajohtaja peilaa omaan asiantuntemukseensa.

Tavanomaisuutta työssä asiantuntijajohtaja ei tunnista, työn rajoittamattoman luonteen omassa työssään kylläkin. Asiantuntijajohtaja tunnistaa työn rajoittamattomuuden osaksi tulevaisuuden työelämää. Voidakseen tulevaisuudessa menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä ja olla sen tuottava jäsen, asiantuntijajohtaja pitää tarpeellisena itselleen edelleen kehittyä taidossa tunnistaa elinkeinoelämän toimialojen muutoksia. Asiantuntijajohtaja näkee osaamisensa liittyvän siihen, miten näitä muutoksia voidaan parhaiten tulkita hyödyntämään yritysten kehittymistä. Kun asiantuntijajohtaja kertoo näkemyksestään työn rajoittamattomuudesta, hän kytkee sen haluun kehittyä uralla. Asiantuntijajohtaja on halunnut kehittyä ja kehittää itseään toimimalla laaja-alaisesti ottaen vastuuta oman koulutuksen ja tehtäväkuvan ulkopuolelta sen mukaan, mitkä kokemus on jo tuonut tullessaan. Tämä on puolestaan mahdollistanut laajaa vastuunottamista ja erilaisten organisaatioiden kokemista.

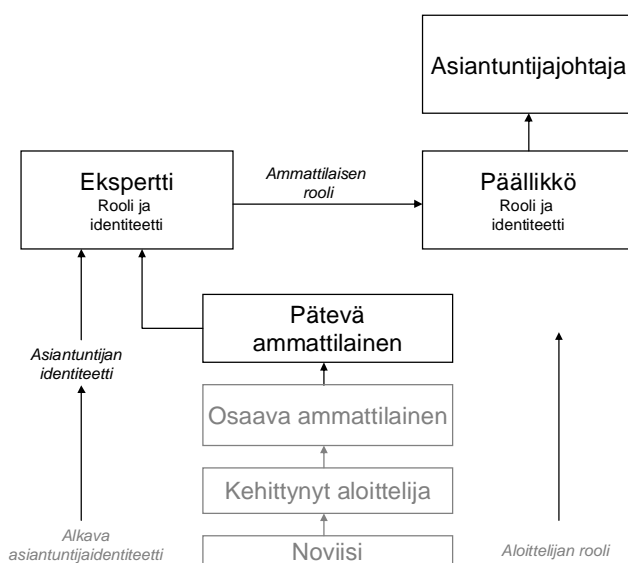
Asiantuntijajohtajan verkostot kattavat laajalti oman alan asiantuntija- ja johtajakontakteja. Verkostojen vaikutuksen asiantuntijajohtaja liittää pysyvään kiinnostukseen liiketoimintaympäristöön sekä omaan asiantuntijuuden alaan. Toiminta verkostoissa perustuu asiantuntijajohtajan työn luonteen rajoittamattomuuteen, jolloin asioita tulee kyetä tarkastelemaan useasta näkökulmasta. Omaa näkökulmaa voi siten asiantuntijajohtajan mukaan laajentaa yhdistämällä käytettävissä oleva osaaminen optimaalisen ratkaisun löytämiseksi kulloiseenkin ongelmatilanteeseen.

5.4.5 Asiantuntijajohtajan työhön liittyvä rooli-identiteetti

Asiantuntijajohtajan ammatillinen identiteetti on vielä kiinnittynyt asiantuntijuuteen tämän muuntuessa pätevistä ammatillisesta ekspertiksi. Rooli ekspertinä on ollut selkeästi asiantuntijarooli vertaisorganisaatiossa eikä asiantuntijajohtajan kertomus anna syytä olettaa rooliidentiteetinkään kiinnittyneen toisaalle kuin asiantuntijuuteen. Kuitenkin siirtyessään päällikkörooliin, asiantuntijajohtaja on kyennyt jättämään asiantuntijaidentiteetin kehittymisen pienempään osaan siirtymisprosessissaan kohti johtajuutta ja asiantuntijuutta yhdistävää ammatillisen roolia. Tämä puolestaan on mahdollistanut asiantuntijajohtajan ammatillisen identiteetin laajentamisen asiantuntijuudesta kohti johtajuuden rooli-identiteettiä (Ashforth 2000, 62). Asiantuntijajohtaja on toisin sanoen kyennyt räätälöimään identiteettiään vastaamaan uutta roolia (vrt. Pratt ym. 2005; Hall 2004; Kirpal 2004).

Jättäessään akateemisen toimintaympäristön asiantuntijajohtaja vaihtoi sosiaalisen roolinsa ja sosiaalisen identiteettinsä kokeillakseen uutta roolia (Ashforth 2000, 27). Kun tämä roolikokeilu sitten onnistui, identifioituminen johtajuuteen alkoi vastaavasti

kasvaa. Asiantuntijajohtaja jätti asiantuntijuuden tietoisesti sivuun opetellakseen rooliin päällikkönä, minkä voi nähdä valintana asiantuntijuuden ja johtajuuden välillä (vrt. Raelin 1991, 192–194). Saadakseen lisää haluamaansa liiketoiminnallista vastuuta, piti asiantuntijajohtaja välttämättömänä opetella johtajan roolia siihen kuuluvine lainalaisuuksineen. Toimiessaan asiantuntijaorganisaation johdossa, oli asiantuntijaosaamisen kuitenkin jälleen ollut pakko kasvaa, jotta auktoriteettiasema tältä osin olisi vahva (vrt. Sveiby 1990, 77–79). Kuvio 5 hahmottaa asiantuntijajohtajan rooli-identiteetin kehittymistä.



Kuvio 5 Asiantuntijajohtajan työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittyminen

Pohdittaessa perusteita johtajuuteen identifioitumiselle, voi roolikokeilun onnistunut hallinta psykologisena motiivina osaltaan selittää tätä rooli-identifikaation kehittymisen uutta suuntaa. Uuden työidentiteetin luominen kertoo myös halusta etsiä ja kokeilla oman minän erilaisia puolia. Kontrasti roolien välillä voi pikemminkin luoda uutta näkökulmaa ja tasapainoa siihen, miten henkilö asettaa jokaisen roolin laajempaan ja monipuolisempaan kokonaisuuteen. Asiantuntijajohtaja onkin eräällä tavalla ”astunut ulos” asiantuntijan roolista ja identiteetistä tarkastellakseen näitä työuraan liittyvien näkemystensä ja odotustensa valossa. Rooli-identiteetin laajentaminen saattaa olla asiantuntijajohtajalle myös haaste, jonka avulla voi testata omaa kykyään riskinottajana. Mitä vaikeampi haaste ja mitä paremmin sen kykenee hallitsemaan, sitä vahvemmasi hallinnan psykologinen merkitys identifioitumiseen muodostuu (Ashforth 2000, 27, 67–69, 93).

Hallin (2004) näkemys muuntautumiskyvystä ja metakompetensseista vaikuttaakin todennäköiseltä kuvion 5 mukaisessa asiantuntijajohtajan rooli-identiteetin kehitymisessä. Metakompetenssit eli kyky sopeutua työuraan ja kyky muokata identiteettiä ovat mahdollistaneet asiantuntijajohtajan omien yksilöllisten kompetenssien kehittymisen ja aiemmista kokemuksista oppimisen. Yksilölliset kompetenssit, kuten riskinotto-kyky, avoimuus uusille mahdollisuuksille työuran kehittämisessä ja halu oppia uutta uusista tehtävistä ovat auttaneet asiantuntijajohtajan muuntautumista kulloisenkin roolin vaatimukseen (Hall 2004). Asiantuntijajohtaja ei kertomuksessaan tunnista itse muuttavansa roolia itselleen sopivaksi, vaan toteaa pikemminkin itse mukautuvansa rooliin toteamalla, että erilaisia organisaatioita johdetaan erilaisin reunaehdoin. Toisaalta asiantuntijajohtajalle on kertynyt kokemusta ja näyttöjä sekä eksperttinä että päällikkötehtävissä jo siinä määrin, että roolisiirtymisissä hänellä saattaa olla myös enemmän valinnanvapautta kuin uraansa aloittelevalla henkilöllä (Ashforth 2000, 200–202). Roolimääritteitä voi silloin helpommin muokata sopimaan omaan identiteettiin (Ibarra 1999).

Asiantuntijajohtajan rooli eksperttinä on alun perin sopeutunut akateemisen organisaation vaatimukseen mutta sittemmin ei enää henkilön käsitykseen omasta mahdollisesta minästä (Ibarra 1999). Kun roolimutosta tarkastelee johtamismotivaation näkökulmasta, voi yhdeksi voimakkaaksi motiiviksi löytää halun vallankäyttöön (McClelland & Burnham 2003). Halu autonomiseen työskentelyyn (Pratt ym. 2006) ja organisaation tavoitteista päättämiseen sekä oman näkemyksen ja osaamisen laajentaminen (Hall 2004) korostuvat asiantuntijajohtajan uranarratiivissa. Kyse on toisin sanoen osaamisen laaja-alaisuuden kautta lisääntyvästä vallasta, jonka avulla asiantuntijajohtaja kykenee toteuttamaan itseään työroolissaan haluamallaan tavalla. McClellandin ja Burnhamin (2003) mukaan johtajan halu käyttää valtaa kohdistuu halun hallita muita ihmisiä, jotta organisatoriset tavoitteet saavutetaan henkilökohtaisten voittojen sijaan. Kun asiantuntijajohtaja toteuttaa itseään työssään haluamallaan tavalla, hän sitä vastoin ohjaa organisaatiota haluamiinsa tavoitteisiin ja näin itse asiassa toteuttaa asiantuntijan haluaan autonomiseen päätöksentekoon (Schein 1985). Tästä näkökulmasta asiantuntijajohtajan vallanhalu kohdistuisikin viime kädessä omissa tavoitteissa onnistumiseen. Vastuu ja sitoutuminen organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseen antavatkin asiantuntijajohtajalle legitiimin aseman ohjata tavoitteita asiantuntijajohtajan haluamaan suuntaan.

Kun asiantuntijajohtajan roolisiirtymistä tarkastellaan kuvion 1 mukaisena prosessina, voi rooli-identifikaation edellytyksistä löytää hallinnan motiiviin lisäksi kuuluminen halun. Voidakseen saada vastuuta ja autonomiaa organisaation ja samalla omien tavoitteiden toteuttamiseen, on toimittava organisaation johtotehtävissä eli toisin sanoen kuulua johtajiin (vrt Ashforth 2000, 70; Raelin 1991, 192–194). Identiteetin merkitystä psykologisena motiivina rooli-identifikaatioon on vaikea aineiston valossa yksiselitteisesti nähdä. Pikemminkin vaikuttaisi siltä, asiantuntijan identiteetti on kulkenut mukana

kautta roolimutosten, ja että asiantuntijajohtaja suhtautuu rooli-identiteettiinsä jossain määrin ambivalentisti (vrt. Ashforth 2000, 78–80). Tämä kaksijakoisuus ei näyttäydä negatiivisena seikkana, vaan mahdollisuutena yhdistellä sopivia ominaisuuksia kulloisenkin rooli-identiteettiin. Toisin sanoen, kun asiantuntijajohtaja on siirtynyt asiantuntijuudesta asiantuntijajohtajuuteen, hän on kuljettanut asiantuntijan identiteettiä mukanaan mutta kyennyt muuntumaan johtajarooliin. Halu vastuuseen ja valtaan liittyy johtajuuteen sekä edistää autonomian ja omien tavoitteiden edistämistä eli antaa merkityksen motiivin rooli-identifikaatiolle. Kyse saattaisikin olla mikrotason roolisiirtymisestä (micro role transition), joilla yleensä tarkoitetaan henkilön nopeaa, esimerkiksi päivittäin tapahtuvaa siirtymistä olemassa olevissa organisatorisissa rooleissa. Mikrotason siirtymisiä vaikeuttavat roolien ristiriitaisuus ja roolien hämärtyminen sekä se, miten irrallisia roolit toisistaan ovat (Ashforth 2000, 293). Asiantuntijajohtaja mukauttaa asiantuntijuuden ja johtajuuden sopimaan omaan työrooliinsa, joten roolien välille ei nouse ristiriitaa. Pikemminkin roolit tukevat toisiaan niin, että roolirajat hämärtyvät ja roolit joustavat tilanteen mukaan. Kahdella roolilla ei näin ollen ole vahvoja rajoja, joita siirtymisessä tulisi ylittää. Kyky sopeutua ja muuntua uuteen rooliin eivät liioin aiheuta ristiriitaa työhön liittyvään rooli-identiteettiin, sillä asiantuntijuus ja johtajuus seuraavat kummatkin läpi uran, joskin vain eri vahvuisina eri tilanteissa. Asiantuntijajohtajan työhön liittyvä rooli-identiteetti on kuvion 5 mukaisesti kulkenut kohti tasapainoa: asiantuntijuus on jonkinasteisena aina seurannut uraa ja johtajuus on mahdollistanut valta-aseman avulla omien päämäärien toteuttamisen. Työn välityksellä asiantuntijajohtaja on kyennyt ilmaisemaan haluamansa kaltaista itseään, mikä tukee Prattin ym. (2006) näkemystä tasapainoisesta työidentiteetistä.

6 YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli asiantuntijajohtajuuden näkökulmasta tarkastella asiantuntijan työhön liittyvän identiteetin kiinnittymistä johtajuuteen ja asiantuntijuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa jakautui kahteen osan: roolien ja rooli-identiteettien tarkasteluun sekä asiantuntijaan johtajaroolissa. Ensimmäisessä osassa esiteltiin lyhyesti rakennefunkcionalismi sekä sosiaalinen konstruktioismi roolitutkimuksen taustavaikuttajina. Rooleihin kytkettiin rooli-identiteetti sekä työhön liittyvä identiteetti. Roolisiirtymisten vaikutusta rooli-identiteettiin nähden kartoitettiin pääosin Ashforthin (2000) kehukseen suhteutettuna. Toinen osa teoreettisesta kehuksesta käsitteli identifioitumista asiantuntijuuteen, asiantuntijan uraa, asiantuntijuutta kyvykkyytenä ja oppimisprosessina sekä asiantuntijaa suhteessa johtajuuden roolivalintaan.

Tutkimukselliset taustavaikuttajat olivat hermeneutiikka ymmärryksen ja oppimisen apuvälineenä sekä narratiivisuus koko tutkielmaa kannattelevana tekijänä ja uskottavuuden kriteerinä. Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin 13:a asiantuntijaa, jotka toimivat tutkimuksen rajauksen mukaisesti johtavissa asemissa tietointensiivisten alojen organisaatioissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut analysoitiin teemoittelua ja tyypittelyä käyttäen. Aineistosta muodostettiin neljä roolihahmoa ja neljä narratiivia, joita tulkittiin kirjallisuuskatsauksen valossa. Roolihahmot saivat nimikseen päällikkö, eksperti, yliasiantuntija ja asiantuntijajohtaja. Jokaisen hahmon lähtökohtaiseksi pätevyystasoksi valittiin Dreyfusin ja Dreyfusin (1986) asiantuntijuuden kehittymisen mallista pätevä ammattilainen. Tulkinnassa käytettiin Ashforthin (2000) kehystä, jonka mukaan rooli-identifikaatioon vaikuttaa neljä psykologista motiivia: identiteetti, hallinta, merkitys ja kuuluminen. Tämän lisäksi jokaiselle roolihahmolle rakennettiin oma malli työhön liittyvän rooli-identiteetin kehittymisestä. Mallissa nimettiin rooli-identiteetti ja työhön liittyvä identiteetti yhdeksi käsitteeksi eli työhön liittyväksi rooli-identiteetiksi. Jokainen malli poikkesi toisistaan eli asiantuntijajohtajan rooli sisälsi varsin erilaisia työhön liittyviä rooli-identiteettejä.

Päällikön työhön liittyvä rooli-identiteetti kiinnittyi roolihahmoista voimakkaimmin johtajuuteen jo pätevän ammattilaisen tasolta lähtien. Päällikkö ei halunnut asiantuntijuutta takaisin työtehtäviinsä johtajaroolissa, sillä se merkitsisi hänelle johtajuuden jättämistä vähemmälle huomiolle. Kriittisesti tarkasteltuna päällikkö ei voimakkaan johtajuuteen samaistumisen vuoksi ehkä kykene muuttumaan asiantuntijajohtajaksi. Päällikkö ei kyennyt yksilöimään ajankohtaa johtamisrooliin siirtymiselle, minkä perusteella roolin ja identiteetin voisi tulkita olevan jopa osa päällikön kokonaisvaltaisempaa elämäntarinaa.

Ekspertin roolihahmoon liittyi asiantuntijan työidentiteetti, mikä liitti ekspertin roolihahmon vahvasti asiantuntijuuteen, asioiden ja asiantuntijaorganisaation johtamiseen.

Psykologisista motiiveista kuuluminen kuitenkin kiinnitti ekspertin roolissaan sekä asiantuntijuuden että johtajuuden työidentiteetteihin. Samalla havaittiin, että roolin kiinnittymisestä tasavertaisesti kahteen työidentiteettiin ei Ashforthin rooli-identiteetti-teoriassa ole mallia. Pääasiallinen sitoutuminen asiantuntijuuteen saattaa olla merkki vähäisestä riskinottokyvystä, mitä eksperti tarvitsisi muuntumisessa johtajuuteen. Uuden työn järjestys tai työelämän identiteettien murros eivät juuri näy vaikuttavan ekspertin työroolissa.

Yliasiantuntija identifioitui voimakkaasti asiantuntijayhteisöön sen yhtenä jäsenenä ja suhtautui johtajuuteen kaksijakoisesti toisaalta sitä arvostaen ja toisaalta sitä vähätellen. Ambivalentti suhtautuminen saattaa ajan myötä problematisoitua ja johtaa ristiriitaiseen käyttäytymiseen roolissa. Identifioitumista johtajuuteen on vaikea löytää työhön liittyvässä rooli-identiteetissä, koska asiantuntijan työidentiteettiä ei suuremmin ole rooli-identifikaation mallin mukaisesti tarvinnut koskaan määritellä uudelleen.

Asiantuntijajohtajan työhön liittyvä rooli-identiteetti muuntui työroolien muuttuessa ensin ekspertistä päälliköksi ja sitten asiantuntijajohtajaksi. Asiantuntijuuden osuus roolissa väheni ja johtajuuden lisääntyi, mikäli asiantuntijajohtaja työskenteli ei-asiantuntijaorganisaation johtajana ja päinvastoin. Työrooli oli kulloinkin työssä tarvittavan roolin ja identiteetin yhdistelmä. Lisäksi asiantuntijajohtajan roolihahmosta oli havaittavissa, että asiantuntijajohtajan halu valtaan kohdistui viime kädessä omissa tavoitteissa onnistumiseen, mitä tämä toteutti ohjaamalla organisaatiota haluamiinsa tavoitteisiin.

LÄHTEET

- Alvesson, Mats (2001) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, Vol. 54, No: 7, 863–886.
- Arthur, Michael B. – Rousseau, Denise M. (1996) A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No: 4, 28–39.
- Ashforth, Blake E. (2000) *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA. <<http://site.ebrary.com/lib/tukkk/Doc?id=10110111&ppg=21>>.
- Bereiter, Carl – Scardamalia, Marlene (1993) *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*. Open Court Publishing Company: IL.
- Berger, Peter L. – Luckman, Thomas (1991) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin Books: Harmondsworth, U.K.
- Boyatzis, Richard E. (1993) Beyond the competence: The choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, Vol. 3, No: 1, 1–14.
- Bruner, Jerome (1996) *The culture of education*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Chreim, Samia – Williams, B. E. – Hinings, C. R. (2007) Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No: 6, 1515–1539.
- Christensen, Torben K. – Johnston, Joseph A. (2003) Incorporating the Narrative in Career Planning. *Journal of Career Development*, Vol. 29, No: 3, 149–160.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2005) *Flow – elämän virta*. (alkuteos Flow 1990, käänös Ritva Hellsten) Rasalas Kustannus: Helsinki.
- Czarniawska, Barbara (2004) *Narratives in Social Science Research*. London, GBR: Sage Publications Ltd. <<http://site.ebrary.com/lib/tukkk/Doc?id=0076722&ppg=18>>.
- Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Defillippi, Robert J. – Arthur, Michael B. (1994) The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No: 4, 307–324.
- Dobrow, Shoshana R. – Higgins, Monica C. (2005) Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, Vol. 10, No: 6/7, 567–583.

- Dreyfus, H. L. – Dreyfus, S. E. (1986) *Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Bell and Bain Ltd: Glasgow, U.K.
- Eby, Lillian T. – Butts, Marcus – Lockwood, Angie (2003) Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No: 6, 689–700.
- Eneroth, Bo (1987) Hur mäter man ”vackert”? Natur & Kultur: Stockholm.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Eteläpelto, Anneli (2007) Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa: *Työ, identiteetti ja oppiminen*, toim. Anneli Eteläpelto – Kaija Collin – Jaana Saarinen, 90–142. WSOY: Helsinki.
- Eteläpelto, Anneli – Tynjälä, Päivi (2005) Johdanto. Teoksessa: *Oppiminen ja asiantuntijuus*, toim. Anneli Eteläpelto – Päivi Tynjälä, 9–23. WSOY: Helsinki.
- Fenwick, Tara J. (2006) Contradictions in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*, Vol. 1, No: 1, 66–79.
- Florida, Richard (2005) *Luovan luokan esiinmarssi*. (alkuteos The rise of the creative class 2002, käännös Jarmo Nousiainen – Maria Mikkonen – Seppo Raudasjoki) Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Foust, Jeff A. (2004) Leading experts: One manager’s experience. *Research Technology Management*, Vol. 47, No: 2, 12–19.
- Gadamer, Hans-Georg (2004) *Hermeneutiikka*. (alkuteos Gesammelte Werke, osat 2 ja 4, 1986 ja 1987, käännös Ismo Nikander). Vastapaino: Tampere.
- Gersick, Connie J. G. – Bartunek, Jean M. – Dutton, Jane E. (2000) Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No: 6, 1026–1044.
- Giddens, Anthony (2006) *Sociology*. Fifth Edition. Polity Press: Cambridge, U.K.
- Glinow Mary A., von (1988) *The new professionals. Managing today’s high-tech employees*. Ballinger: Cambridge, MA.
- Goffman, Erving (1971) *Arkielämän roolit*. (alkuteos The presentation of self in everyday life 1959, käännös Erkki Puranen) WSOY: Porvoo.
- Golden, Brian R. – Dukerich, Janet M. – Fabian, Frances H. (2000) The interpretation and resolution of resource allocation issues in professional organizations: A critical examination of the professional-manager dichotomy. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No: 8, 1157–1187.
- Hall, Douglas T. (1995) Unplanned executive transitions and the dance of subidentities. *Human Resource Management*, Vol. 34, No: 1, 71–92.

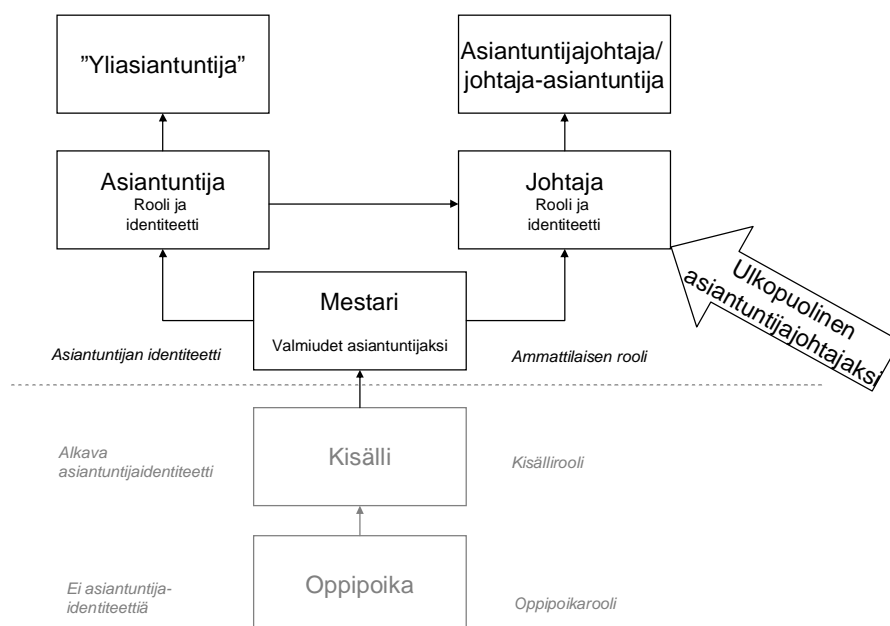
- Hall, Douglas T. (2004) The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, 1–13.
- Heiskala, Risto (1994) Sosiaalinen konstruktionismi. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. Risto Heiskala, 146–172. Gaudeamus Kirja: Helsinki.
- Heiskanen, Tuula (2005) Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? Työelämän näkökulma keskusteluun. Teoksessa: *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Anneli Eteläpelto – Päivi Tynjälä, 25–47. WSOY: Helsinki.
- Higgins, Monica C. (2001) Changing careers: The effects of social context. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, No: 6, 595.
- Hogg, Michael A. – Terry, Deborah J. (2000) Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No:1, 121–140.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Huuhka, Maisa (2004) *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulun yliopistopaino: Oulu.
- Hytti, Ulla (2003) Stories of entrepreneurs: Narrative construction of identities. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:2003: Turku.
- Hänninen, Vilma (1999) *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos: Tampere.
- Ibarra, Herminia – Kilduff, Martin – Tsai, Wenpin (2005) Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*. Vol 16, No: 4, 359–373.
- Ibarra, Herminia (2002) How to stay stuck in the wrong career. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No: 12, 40–48.
- Ibarra, Herminia (1999) Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No: 4, 764–791.
- Julkunen, Raija (2007) Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa: *Työ, identiteetti ja oppiminen*, toim. Anneli Eteläpelto – Kaija Collin – Jaana Saarinen, 24–25. WSOY: Helsinki.
- Katz, Daniel – Kahn, Robert L. (1966) *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons: New York, NY.
- Katz, Ralph – Allen, Thomas J. (1991) Age, education and the technical ladder. *Academy of Management Proceedings*, 352 – 356.

- Khapova, Svetlana N. – Arthur, Michael B. – Wilderom, Celeste P. M. – Svensson, Jörgen S. (2007) Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, Vol. 12, No: 7, 584–595.
- Kirpal, Simone (2004) Researching work identities in a European context. *Career Development International*, Vol. 9, No: 3, 199–221.
- Kurtén, Staffan (2001) *Uraputkesta itsensä johtamiseen*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Markus, Hazel – Nurius, Paula (1986) Possible selves. *American Psychologist*, Vol. 41, 954–969.
- McClelland, David C. – Burnham, David H. (2003) Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 81, No: 1, 117–126.
- Mezirow, Jack (1995) Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa: *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*, toim. Elisabeth Lindqvist, 17–37. (alkuteos Fostering Critical Reflection in Adulthood. A Guide to Transformative and Emancipatory Learning, käännös Leevi Lehto). Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Helsinki.
- Mulec, Katharina (2005) Positive professional leaders: aspects to consider in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No: 1, 66–81.
- Pakkasvirta, Jussi – Pirttijärvi, Jouni (2003) Monitiede vai monta tiedettä? Näkökulmia poikkitieteiseen kulttuuri-, yhteiskunta- ja aluetutkimukseen. Jussi Pakkasvirta, Renvall-instituutti, Helsingin yliopisto. <http://www.helsinki.fi/hum/renvall/monitieteisyys/02nakokulmat_tulkinnat.html#top>, haettu 19.3.2008.
- Palonen, Tuire – Lehtinen, Erno – Gruber, Hans (2007) Asiantuntijuuden verkostot. Teoksessa: *Työ, identiteetti ja oppiminen*, toim. Anneli Eteläpelto – Kaija Collin – Jaana Saarinen, 287–304. WSOY: Helsinki.
- Polkinghorne, Donald E. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. State University of New York Press: Albany, N.Y.
- Pratt, Michael G. – Rockmann, Kevin W. – Kaufmann, Jeffrey B. (2006) Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No: 2, 235–262.
- Raelin, Joseph A. (1991) *The clash of cultures. Managers managing professionals*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Rensburg, Tony, van – Prideaux, Geoffrey (2006) Turning professionals into managers using multisource feedback. *Journal of Management Development*, Vol. 25, No: 6, 561–571.
- Rhodes, Susan R. – Doering, Mildred (1983) An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No: 4, 631–639.

- Riessman, Catherine Kohler (1993) *Narrative analysis*. Sage Publications, Inc. Newbury Park: CA, USA.
- Roos, J. P. (1988) *Elämäntavasta elämäkertaan. Elämäntapaa etsimässä 2*. Tutkijaliitto: Jyväskylä.
- Schein, Edgar, H. (1985) *Career anchors: Discovering your real values*. University Associates: San Diego, CA.
- Schwandt, Thomas A. (2000) Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Sennett, Richard (2002) *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. (alkuteos *The corrosion of character* 1999, käänös Elina Kivinen ja David Kivinen) Vastapaino: Tampere.
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Weilin + Göös: Porvoo.
- Slotte, Virpi – Tynjälä, Päivi – Hytönen, Tuija (2004) How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resources Development International*, Vol. 7, No: 4, 481–499.
- Styhre, Alexander – Sundgren, Mats (2003) Management is evil: management control, technoscience and saudade in pharmaceutical research. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 24, No: 8, 436–446.
- Stryker, Sheldon – Burke, Peter J. (2000) The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No: 4, 284–297.
- Sveiby, Karl E. (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Weilin + Göös: Espoo.
- Sveiby, Karl E. (1997) *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*. Berrett Koehler: San Francisco, CA.
- Sveningsson, Stefan – Alvesson, Mats (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, Vol. 56, No: 10, 1163–1193.
- Tuomiranta, Mirja (2002) *Lääkärijohtaja - lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajien roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, lääketieteen laitos: Tampere.
- Turkulainen, Markku (1986) *Korkeakoulutettujen minäkuva, ammatilliset roolit ja ammatillisen sijoittumisen työorganisaatiokohtainen välittyneisyys*. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta: Joensuu.
- Van Maanen, John (1988) *Tales of the field: on writing ethnography*. University of Chicago Press, Chicago.

- Weick, Karl E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. Teoksessa: *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, toim. Michael B. Arthur – Denise M. Rousseau. Oxford University Press: New York, NY.
- Whetten, David – Cameron, Kim – Woods Mike (1994) *Developing management skills for Europe*. Harper Collins Publishers: London, U.K.
- Yukl, Gary – Lepsinger, Richard (2005) Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No: 4, 361–375.

LIITE 1 HAASTATTELUJEN TUKIMATERIAALI

Asiantuntijajohtaja tutkimuksen kohteena**Roolit, identiteetti ja rooli-identiteetti**

Vaikka roolit ja identiteetit katsotaan erillisiksi käsitteiksi, ovat ne tavallaan yhden kolikon kaksi puolta. Rooli on ulkoinen olemus, joka linkittyy sosiaaliseen kanssakäymisen rakenteisiin, kun taas identiteetti on henkilön näkemys ja odotukset omasta itsestä roolissaan. Tietyn roolin esittäminen tekee identiteetistä rooli-identiteetin.

”Boundaryless career, boundaryless work”

Henkilön ura ei ole valettu yhteen muottiin tai sidottu yhteen organisaatioon, vaan ura koostuu erilaisten ja yksilön omia, ammatillisen osaamisen rajoja ylittävien töiden ja organisaatioiden kokemisista. Organisaatio tai työn kuvaus eivät tarjoa yksilölle selviä rajoja. Rajattomuus on työn uudelleen määrittämistä roolien ja professioiden, ei niinkään organisaatioiden kautta. Henkilön oma-aloitteisuus, oppiminen ja kyky verkostoitua korostuvat rajattomuuden myötä ja muokkaavat henkilön tehtäväkenttää. Henkilön rooli aktiivisena toimijana korostuu pysyvien työroolien ja työelämän rakenteiden hajoamisen seurauksena.

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. *Miten sinusta tuli asiantuntija, miten sinusta tuli johtaja ja vielä asiantuntijajohtaja?*

1.1 Ura ja ammatillinen identiteetti

- Miten lyhyesti kuvailisit urakehitystäsi alkaen opintosuunnan valinnasta?
- Suurimmat muutokset urallasi asiantuntijajohtajaksi? Mikä oli syynä niihin?
- Mihin urakehitysvaiheeseen liittyi suurin henkilökohtainen epävarmuus? Miksi juuri niihin? Mitkä tekijät vaikuttivat ratkaisuusi epävarmuusvaiheen ohituksessa?
- Oletko tyytyväinen/tyytymätön siihen polkuun, joka johti nykytilanteeseen ja tapahtuiko se halutussa ajassa? Perustelu?
- Mikä tai mitkä seikat ovat ratkaisevasti vaikuttaneet kehitykseesi asiantuntijana/johtajana?

1.2 Roolimuutos asiantuntijasta johtajaksi

- Miten muutos johtajaksi tapahtui?
- Miksi sinusta tuli johtaja?
- Olitko valmistautunut muutokseen johtajaksi eli oliko muutos tavoitteesi mukainen?
- Miten olit valmistautunut ottamaan vastaan johtajaroolin (tiedot/taidot)?
- Mitä taitoja/ominaisuuksiasi haluat vahvistaa kehittyäksesi asiantuntijajohtajana?
- Koetko henkilönä muuttuneesi roolivaihdoksen myötä?
- Osasitko ennakoida roolimutokseen liittyvät seikat?
- Vastasiko roolimutos odotuksiasi? Millä tavalla?
- Onko asiantuntijuuden ja johtajuuden yhdistäminen ollut urallasi ristiriitaista?

2. *Työ ja työhön liittyvä osaaminen*

2.1 Osaaminen

- Miten olet kehittänyt omaa osaamistasi a) asiantuntijana ja b) johtajana urasi aikana?
- Millä tavoin asiantuntijuutesi on positiivisesti/negat. kehittynyt johtajaroolin tultua mukaan?
- Miten haluat kehittää ammatillista osaamistasi vastedes? Miksi juuri se on tärkeää?
- Mitä osaat a) asiantuntijuuteen ja b) johtajuuteen liittyen paremmin nyt kuin aloittaessasi ammattiurasi? Entä mitä haluat osata 5–10 vuoden kuluttua paremmin kuin nyt?

2.2 Työ

- Mitä tulee ensin mieleesi, kun pyydän sinua kertomaan jotain työsi kannalta merkittävää, mitä sinulle on työssäsi tapahtunut? Ehkä joku tietty tilanne?
- Minkälaista työtä kuvaat tavanomaiseksi työssäsi?
- Boundaryless work eli rajaton tai rajoittamaton tehtäväsisältö: miltä osin se ei kuvaa omaa työtäsi?
- Minkä työssäsi koet tärkeänä? Miksi?
- Mikä on ollut haastavin asiantuntijuuteen ja/tai johtajuuteen liittyvä tilanne, jonka olet joutunut ratkaisemaan? Miksi tilanne oli mielestäsi haasteellinen sinulle?
- Mikä on innostavinta työssäsi?

3. *Verkostot*

- Minkälaisiin viiteryhmiin pidät yhteyttä per pvä/vko/kk? Miksi juuri näihin ryhmiin?
- Mitkä ovat työsi kannalta tärkeimmät verkostot? Miksi?