

Ella Nurminen

ESIHENKILÖN IDENTITEETTI JA ROOLI ASiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2021
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Ella Nurminen: Esihenkilön identiteetti ja rooli asiantuntijaorganisaatiossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2021

Identiteettitutkimus on lisääntynyt viime vuosien aikana runsaasti eri tieteenaloilla. Ammatillisen identiteetin avulla pyrimme ymmärtämään, keitä olemme työmme kontekstissa. Ammatilliseen identiteettiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää myös esihenkilöiden keskuudessa, sillä sen voidaan nähdä olevan edellytys johtajaominaisuuksien kehittymiselle. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisia ammatillisia identiteettejä esihenkilöillä on ja kuinka erilaiset johtajaroolit niissä ilmenevät. Lisäksi perehdytään siihen, millaisena esihenkilötyö näyttää-tyy asiantuntijaorganisaatiossa johtajaroolien valossa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, joka jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Tutkielman teoreettinen osuus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoitus oli pohjustaa ammatillisen identiteetin merkitystä. Johtajaroolien tarkastelussa hyödynnettiin Henry Mintzbergin (1973) rooliteoreettista mallia, joka koostuu kymmenestä johtajaroolista. Lisäksi teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Tutkimusta varten valittiin kolme esihenkilöasemassa työskentelevää johtajaa eräästä valtion liikelaitoksesta. Haastateltavat olivat kolmen eri yksikön johtajia ja jokaisella heistä oli pitkä kokemus esihenkilötyöstä. Aineiston analysoimisessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysia, jossa teorian tarkoitus oli ohjata ja tukea aineiston analysointia.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden ammatillinen identiteetti on vahvasti sidoksissa kokemuksiin, tavoitteisiin ja työn luonteeseen. Tuloksien pohjalta on muodostettu kolme identiteettityyppiä, joiden tarkoituksena on havainnollistaa identiteetteihin vaikuttavia tekijöitä. Identiteettityypit ilmentävät esihenkilöiden tärkeinä pitämiä arvoja, tavoitteita sekä työssä omaksuttuja johtajaroleja. Identiteettityypit on nimetty Strategiseksi suunnannäyttäjäksi, Työn mahdollistavaksi asiantuntijaksi sekä Ihmisläheiseksi valmentajaksi. Aineistosta havaitaan myös valtaosa Mintzbergin (1973) johtajaroleista. Lisäksi tunnistetaan esihenkilötyöhön kuuluvan myös uusia johtajaroleja, jotka ovat reunaehtojen määrittelijä, tiimityöskentelijä, valmentaja ja kuulija.

Tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden ammatilliset identiteetit voivat muodostua hyvinkin erilaisiksi, riippumatta samaan ammattiryhmään kuulumisesta. Esihenkilöt kokevat oman asemansa vakaaksi ja johtajaroolit selkeiksi, minkä perusteella voidaan päätellä ammatillisen identiteetin olevan vahva. Eri johtajaroolien esiintyminen identiteettityypeissä osoittaa myös kirjallisuudessa todetun yhteyden identiteetin ja roolien välillä todelliseksi. Erilaisten johtajaroolien tunnistaminen aineistosta osoittaa myös sen, että esihenkilötyö nykypäivän itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa vaatii uudenlaisia johtajaroleja perinteisten rinnalle. Aihepiirin jatkokutkimuksen kannalta olisi mielekästä tutkia ammatillisen identiteetin osatekijöitä laajemmin yksilön henkilökohtaisen, elämäkertomukseen perustuvan identiteetin kautta.

Avainsanat: ammatillinen identiteetti, johtajarooli, esihenkilö, asiantuntijaorganisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.4 Tutkimuksen eteneminen	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1. Ammatillinen identiteetti	9
2.2 Johtajaroolit	11
2.2.1 Ihmissuhderoolit	12
2.2.2 Informaatiroolit	13
2.2.3 Päätöksentekoroolit.....	14
2.3 Asiantuntijoiden johtaminen	15
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	18
3.2 Aineiston kerääminen	18
3.3 Aineiston analyysi.....	19
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
4.1 Esihenkilötyö asiantuntijaorganisaatiossa	21
4.2 Esihenkilön johtajaroolit.....	22
4.2.1 Ihmissuhderoolien esiintyminen	22
4.2.2 Informaatiroolien esiintyminen	23
4.2.3 Päätöksentekoroolien esiintyminen.....	24
4.3 Esihenkilöiden ammatilliset identiteettityypit	26
4.3.1 Strateginen suunnannäyttävä	26
4.3.2 Työn mahdollistava asiantuntija	27
4.3.3 Ihmisläheinen valmentaja	29
4.4 Erilaiset roolit identiteeteissä	30
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto	33
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset	34
5.3 Tutkimukset rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	35
LÄHTEET	37
Kirjallisuus.....	37
Muut lähteet	39
LIITE 1 – HAASTATTELURUNKO	40

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Identiteetti on yksi keskeisimmistä käsitteistä, kun puhutaan esihenkilönä toimimisesta. Oman identiteetin ymmärtäminen suhteessa ammattiin on oleellista työssä kehittymisen ja oppimisen kannalta. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2014.) Ennen ammatillinen identiteetti koettiin suhteellisen pysyväksi (Aaltonen, ym. 2014), mutta yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet ammatillisen identiteetin luonteeseen, tehden siitä muuttuvaisemman ja pirstaleisemman. Työn ympärille rakennetun identiteetin ei nykypäivänä nähdä olevan sidoksissa pelkkään ammattiin, vaan myös osaamiseen sekä kykyihin toimia tietyissä rooleissa. (Stenström 1993.)

Identiteettitutkimus on viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt runsaasti eri tieteenaloilla. Työelämässä ja organisaatorakenteissa tapahtuvat muutokset ovat lisänneet identiteettitutkimuksen suosiota niin ryhmä- kuin yksilötasolla sekä eri ammattiryhmissä (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008). Suomessa ammatillisen identiteetin tutkimus on keskittynyt pitkälti eri ammattiryhmien, erityisesti kasvatusalalla työskentelevien identiteetin rakentumiseen ja kasvuun (Eteläpelto & Miettinen 1993; Vähäsantanen 2010). Identiteettinäkökulma voidaan nähdä myös tutkimuksellisena kehyksenä, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä työelämään liittyvistä ilmiöistä ja muutoksista sekä johtamisesta (Alvesson, ym. 2008). Tästä huolimatta esihenkilötyöhön liittyvää ammatillista identiteettiä on tutkittu melko suppeasti erityisesti asiantuntijaorganisaation kontekstissa.

Yksilön ammatillinen identiteetti vaikuttaa siihen, kuinka hän omaksuu työn asettamia rooleja ja työtehtäviä. Roolit puolestaan ilmenevät henkilön toimintatapoina sekä suhtautumisena ympärillä oleviin ihmisiin. (Kumpula 2011.) Ammatillisen identiteetin ymmärtäminen on tärkeää kaikkien ammattiryhmien, mutta erityisesti esihenkilöiden keskuudessa, jotka työssään toimivat alaisten roolimallina ja organisaation edustajana. Esihenkilöiden ammatillisen identiteetin ymmärtämisen avulla voidaan arvioida johtamisosaamisen merkitystä myös itseohjautuvissa organisaatioissa, tunnistaa johtamisosaamisen

koulutustarpeita sekä kehittää esihenkilöille suunnattua koulutusta. Esihenkilötyön kehittäminen on viime vuosien tutkimusten mukaan koettu työelämän tärkeimmäksi tarpeeksi (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 23). Identiteetin tunnistaminen on edellytys omien johtajaominaisuuksien kehittämiseksi, joka hyödyttää niin työntekijöitä, yksikköä kuin koko organisaatiota.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia ammatillisia identiteettejä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevillä esihenkilöillä on ja kuinka johtajaroolit ilmenevät niissä. Tavoitteena on myös selvittää, mitkä ovat asiantuntijaorganisaation tyypilliset piirteet ja millaisena esihenkilötyö näyttäytyy asiantuntijaorganisaatiossa johtajaroolien näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä esihenkilöiden ammatilliseen identiteettiin liittyvistä osatekijöistä sekä identiteetin merkityksestä osana johtajaosaamista.

Esihenkilön asemaa, merkitystä ja työn luonnetta asiantuntijaorganisaatiossa lähestytään narratiivisen identiteetin ja johtajaroolikäsityksien kautta. Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista menetelmää empiirisen aineiston keräämisessä, minkä avulla pyritään selvittämään esihenkilöiden käsityksiä työssä omaksutuista johtajarooleista sekä identiteeteistä. Asiantuntijaorganisaatiossa esiintyviä johtajarooleja tarkastellaan Henry Mintzbergin (*The nature of managerial work, 1973*) johtamisrooleista koostuvan havaintomenetelmän avulla. Johtajaroolit toimivat ikään kuin työkaluna, jonka avulla pyritään havainnollistamaan henkilön käsitystä itsestään ammatillisena toimijana.

Keskeiseksi tutkimuskysymykseksi on tutkimukselle asetettu:

Millaisia ammatillisia identiteettejä esihenkilöillä tunnistetaan ja miten johtajaroolit niissä ilmenevät?

Päätutkimuskysymystä tukee seuraava alakysymys:

Millaisena esihenkilötyö näyttäytyy asiantuntijaorganisaatiossa johtajaroolien valossa?

Tutkimuskysymyksiin vastataan empiirisen aineiston pohjalta hyödyntäen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena on saada haastateltavat kuvailemaan työnsä sisältöä sekä näkemyksiä itsestään esihenkilöinä, jonka pohjalta voidaan muodostaa käsitys työssä esiintyvistä johtajarooleista sekä esihenkilöiden ammatillisen identiteetin rakentumisesta.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tutkimusaiheen kannalta on tarpeellista määritellä kiteytetysti keskeisimmät käsitteet. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat ammatillinen identiteetti, asiantuntijaorganisaatio ja esihenkilötyö. Tässä alaluvussa on määritelty keskeisimmät käsitteet sekä niiden merkitys.

Ammatillinen identiteetti, (*professional identity*): Yksilön identiteetti koostuu monista alaidentiteeteistä, joihin lukeutuu ammatillinen identiteetti eli henkilön käsitys itsestään ammatillisena toimijana (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 66). Ammatilliseen identiteettiin liittyy ymmärrys omasta ammattitaidosta, tavoitteista, urasuunnasta, arvoista sekä merkityksestä työyhteisön jäsenenä. Se on elämänsä historiaan perustuva muuttuva ja kehittyvä prosessi, jonka tiedostaminen ja muuntaminen nähdään keskeisenä työelämätautona (Hökkä 2015). Tässä tutkimuksessa ammatillinen identiteetti määritellään yksilön käsitykseksi itsestään työn kontekstissa.

Asiantuntijaorganisaatio, (*expert organisation*): Organisaatio käsitteenä viittaa ihmisten muodostamaan, järjestettyyn yhteenliittymään, jonka tarkoituksena on toteuttaa yhteisiä päämääriä (Juuti 2006, 204). Organisaatioiden luonteissa ja piirteissä on eroavaisuuksia ja asiantuntijaorganisaatioksi voidaan nimittää organisaatio, jonka kilpailukyky perustuu osaamiseen. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillistä on hajautettu päätöksenteko

sekä asiakaskeskeisyyden ja tiedonkulun merkityksen korostuminen (Kolari 2010, 13–19).

Esihenkilötyö, (*managerial work*): Esihenkilötyö on jatkuvaa ihmisten, vaihtelevien tilanteiden kohtaamista ja haasteiden ratkaisemista. Esihenkilöasemassa työskentelevän tehtäväkenttä on laaja, mutta karkeasti esihenkilötyö muodostuu alaisten kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta eli johtamisesta sekä hallinnollisista työtehtävistä ja toimintaedellytysten varmistamisesta. (Ristikangas ym. 2008, 118–119.)

Johtamiskirjallisuudessa johtamisen ja esihenkilötoiminnan käsitteitä käytetään usein päällekkäin. Johtajan ja esihenkilön sanallinen erottelu pohjautuu hierarkkisen aseman luokitteluun. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 112.) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä johtamisen että esihenkilötyön ilmaisuja ja käsitellään esihenkilötyötä organisaatiotasojen erittelemättä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto rajautuu yksittäisen asiantuntijaorganisaation esihenkilöasemassa työskentelevien johtajien kokemuksiin esihenkilötyöstä sekä työhön liittyvistä vastuista, arvoista ja rooleista. Tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen, jonka empiirinen aineisto koostuu kolmesta teemahaastattelusta.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielmani koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvää taustaa ja merkitystä sekä asetetaan tutkimukselle tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi luvussa esitellään aiheeseen tehdyt rajaukset sekä keskeisimmät, teoreettisen viitekehyksen kannalta merkitykselliset käsitteet. Toisessa luvussa esitellään teoreettisen viitekehyksen muodostavat tutkimukset ja kirjallisuus. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia eli tutkimuksessa käytetyt aineisto- ja tutkimusmenetelmät sekä käsitellään tarkemmin kerättyä aineistoa ja kuinka sitä on analysoitu.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Tutkimuksen viidennessä eli viimeisessä luvussa muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset tutkimukselle sekä pohditaan toteutetun tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Ammatillinen identiteetti

Yksilön identiteetti muodostuu useista eri alaidentiteeteistä, joista yhtenä voidaan pitää työhön liittyvää identiteettiä. Ammatillinen identiteetti on yksilön elämänsä historiaan perustuva näkemys itsestään ammatinharjoittajana ja hänen tärkeinä pitämistään arvoistaan ja tavoitteistaan ammatissaan. Nämä heijastuvat yksilön toimintatapoihin sekä suhtautumiseen muihin ihmisiin työnsä kontekstissa. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007.) Työhön tai ammattiyhteisöön identifioituminen tarjoaa yksilölle vakauden ja kuulumisen tunteen sekä vähentää työhön liittyvää epäselvyyttä (Hotho 2008, 729). Ammatillinen identiteetti alkaa kehittymään jo koulutuksen aikana jatkuen läpi koko työelämän, ammatissa toimimisen sekä itsetuntemuksen kehityksen ajan (Stenström 1993, 37).

Perusoletuksena on, että ammatillinen identiteetti rakentuu ajan myötä yhdessä erilaisten kokemusten ja merkityksellisen palautteen kanssa, jonka avulla yksilölle muodostuu käsitys hänelle tärkeistä mieltymyksistä, kyvyistä ja arvoista. Näin ollen ammatillinen identiteetti on usein mukautuvampi ja muuttuvampi uran alussa. (Ibarra 1999, 764.) Identiteetin rakentumiseen vaikuttavissa tekijöissä on kuitenkin yksilöllisiä eroavaisuuksia. Kirpalin (2004) mukaan yksilön ammatillisen identiteetin nähdään pohjautuvan yhä enemmän yksilöllisiin ominaisuuksiin, sosiaalisesti jaettavien identiteettimallien sijaan. Näin ollen ainutlaatuisuus, valinnanvapaus ja henkilökohtaiset uskomukset ja näkemykset korostuvat yhä enemmän identiteetin rakentumisessa.

Nykypäivän yhteiskunnassa on kuitenkin edelleen nähtävissä organisaatioiden määrittelemät identiteettimallit osana ammatillisen identiteetin rakentumista. Erilaiset ammattiryhmät pyritään sitouttamaan organisaation ydinarvoihin, visioon ja tavoitteisiin. Stenström (1993, 42) kuitenkin nostaa esille, että työelämän muutoksien ja ammattien hämärtyksen myötä ammatillinen identiteetti voi pohjautua yhä enemmän yksilön osaamiseen ammatin tai organisaation sijaan. Näin ollen ammatillisen identiteetin muodostuminen tämän päivän työelämässä käsitetään monimuotoisena ilmiönä ja prosessina,

sillä se koostuu yksilöllisestä kasvusta, osaamisen kehityksestä, ammattiin identifioitumisesta ja organisaatiokulttuurin omaksumisesta. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007.) Ammatillisen identiteetin yhteyttä onkin keskeistä tarkastella muun muassa työn merkityksellisyyden, motivaation, sitoutumisen, päätöksentekoon liittyvän logiikan sekä ryhmien välisten suhteiden kannalta (Sveningsson & Alvensson 2003, 1163).

Ammatillinen identiteetti on yhteydessä myös työssä koettuihin rooleihin. Työssä omaksutut roolit ovat osa yksilön minäkäsitystä. Erilaiset työtehtäviin tai vastuisiin perustuvat roolit voivat muovata henkilön identiteettiä, mutta toisaalta ammatillinen identiteetti voi myös määritellä, kuinka yksilö kokee ja käyttäytyy erilaisissa rooleissa. Kun yksilö hankkii uusia kompetensseja ja sitä kautta kehitty rooleissaan, myös ammatillinen identiteetti muuttuu tai täydentyy uusien ominaisuuksien osalta. Toisinaan rooleja joutuu sovittamaan yhteen, jolloin vahvaksi koetun ammatillisen identiteetin tehtävänä on käsitellä rooliristiriitoja. (Kumpula 2011.) Vaikka identiteettejä pidetään suhteellisen vakaina ja muuttumattomina, nähdään ammatillisen identiteetin tutkimuksella erityistä relevanssia silloin, kun identiteettiin liittyy erilaisia ristiriitoja ja dilemmoja. Ammatilliseen identiteettiin kohdistuvat muutospaineet ja sitä kautta syntyvä epävakaus huojuttaa yksilöiden lisäksi koko organisaatiota. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 93.) Ibarra (1999, 764) mukaan onkin tärkeää ymmärtää sosiaalisia ja psykologisia prosesseja, joiden avulla ihmiset rakentavat ja muokkaavat ammatillista identiteettiään.

Aiemmat tutkimukset ovat ilmaisseet ammatillisen identiteetin olevan yksi monesta työpaikalla esiintyvistä identiteetin muodoista, mutta pohjimmiltaan kuitenkin erottuvan ryhmä- ja organisaatioidentiteeteistä. Tuoreimmissa ammatillisen identiteetin tutkimuksissa on kuitenkin korostunut ammattien hämärtyminen, ammatillisen identiteetin rooli vuorovaikutuksessa, arvovalta ja sukupuoli sekä identiteetin rooli esihenkilöohjauksessa. (Barbour & Lammers 2015.) Kirjallisuudessa ammatillisen identiteetin muodostumista tarkastellaan myös erilaisten ammattiryhmien kautta, eli kuinka ammattiryhmä kokee itsensä. Tällöin identiteetin muodostumisessa korostuu ammattiryhmän pyrkimykset, päämäärät sekä ryhmässä mielletyt roolit. Muita identiteettiä tukevia tekijöitä ovat jäsentynyt toimenkuva, toiminnan merkityksellisyys sekä yhteiskunnan tarjoama arvostus tiettyä ammattiryhmää kohtaan. (Stenström 1993, 38.) Tutkimuksia ja teoksia ammatillisen identiteetin kehityksestä erityisesti terveydenhuollon ja kasvatustieteiden

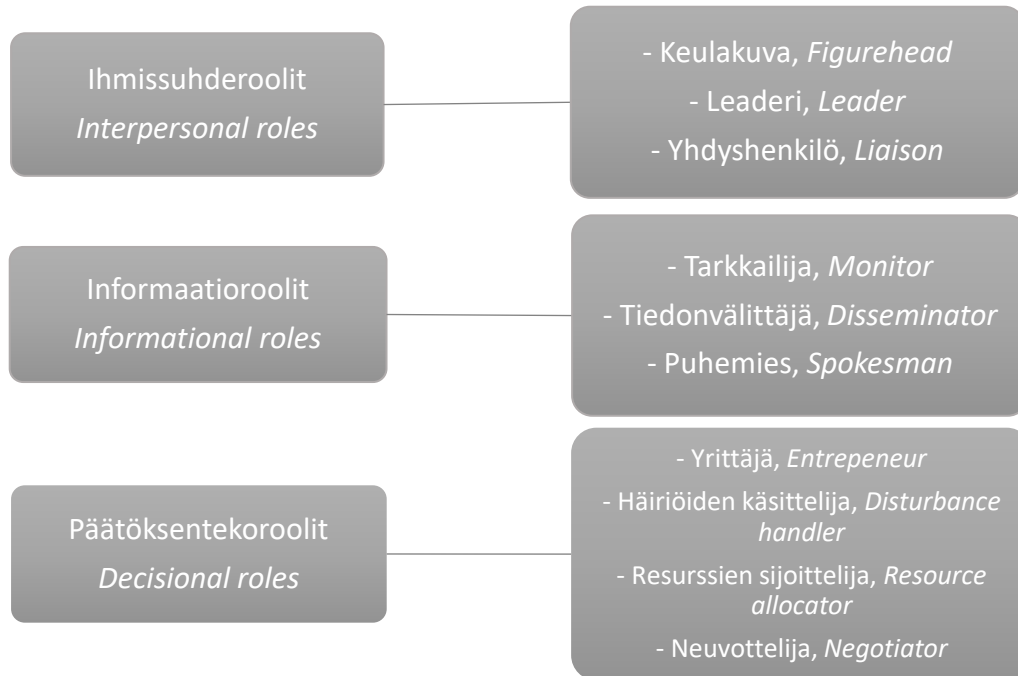
parissa työskentelevien ammattiryhmien osalta on runsaasti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajien ammatillisen identiteetin rakentumista erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta. Esihenkilöasemassa toimiminen vaatii esihenkilötehtävien ja vastuiden ymmärtämisen lisäksi myös ammatillisen identiteetin muodostamista ja kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ammatillista identiteettiä sen pohjalta, kuinka johtajat määrittelevät itsensä esihenkilön roolissa.

2.2 Johtajaroolit

Rooli voidaan Robbinsin (1998) mukaan määritellä olevan joukko odotettuja käyttäytymismalleja, jotka kohdistetaan henkilöön hänen täyttäessään tietyn aseman sosiaalisessa yksikössä (Johnson 2004). Organisaation työnjako synnyttää erilaisia rooleja ja jokaisella yksilöllä on oma käsitys siitä, kuinka tietyssä roolissa tulisi toimia (Kumpula 2011). Tietyissä ammateissa tai tehtävissä voi olla lukuisia erilaisia rooleja. Esihenkilötyössä tarvittavat roolit ovat olleet keskeisenä tutkimuskohteena johtamistutkimuksessa, sillä rooleilla on pyritty selittämään johtajien toimintaa ja vaatimuksia suhteessa muihin ihmisiin. Erilaisia rooleja kuvastavia havaintomenetelmiä ja matriisirakenteita on kehitetty lukuisia vuosien saatossa.

Henry Mintzbergin tutkimus johtajarooleista nousi vuonna 1973 tunnetuksi rooliteoreettiseksi tarkastelutavaksi. Tutkimuksessa esihenkilötoimintoja ja työtehtäviä kuvataan kymmenen erilaisen roolin havaintomenetelmällä. Mintzberg koki johtamistyöhön liittyvän tiedon abstraktiseksi ja empiirisen tutkimuksen puutteelliseksi (Mintzberg 1973), jonka vuoksi hän aloitti tekemään perusteellista kokemusperäistä tutkimusta johtajien säännöllisestä toiminnasta laajasti eri organisaatioiden ja tehtävien kautta (Meirc, 2021). 1980-luvulta eteenpäin monet tutkijat inspiroituvatkin Mintzbergin teoreettisesta näkökulmasta, jonka myötä johtajan työtä kuvailevat ja menetelmälliset lähestymistavat kokivat muutoksia. (Tengblad 2006, 1438.) Roolijaottelun pohjalta on sovellettu uusia johtamistyöhön liittyviä rooliteoreettisia malleja, yhtenä tunnetuimpana Munan (2006) seitsemän johtamisroolin malli. Vaikka Mintzbergin johtajaroolien havaintomallia käytetään laajasti teoreettisena tarkastelualustana yhä tänä päivänä (Tengblad 2006), yhteiskunnallisten ja organisaation rakenteellisten muutosten seurauksena on tehty uusia tutkimuksia, jotka täydentävät Mintzbergin teosta ja esittävät uusia johtajalle

miellettyjä rooleja. Erityisesti lisääntynyt vuorovaikutus johtajien ja ulkopuolisten toimijoiden välillä on luonut tarpeen tarkastella johtajarooleja uudelleen. (Bartelings, Goedee, Raab & Bijl 2017, 344). Seuraava kuvio havainnollistaa Mintzbergin roolijakoa.



Kuvio 1. Mintzbergin roolijaottelu

Mintzbergin määrittelemät kymmenen roolia voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jossa roolit jakautuvat ihmissuhteisiin, informaation kulkuun sekä päätöksentekoon liittyviin esihenkilötoimintoihin. Jokainen rooli puolestaan ilmentää konkreettisia johtamistyön aktiviteetteja. (Mintzberg 1973.) Mintzbergin mukaan menestyvän esihenkilön tulisi hallita jokaista roolia sekä tunnistaa niiden avulla omat vahvuudet ja kehityskohdat. Tässä tutkimuksessa on haluttu selvittää, kuinka hyvin vuosikymmeniä sitten kehitetty viitekehys johtajarooleista soveltuu tämän päivän moderniin asiantuntijaorganisaatioon.

2.2.1 Ihmissuhderoolit

Ihmissuhderoolit (*interpersonal roles*) ovat suoraan yhteydessä johtajan statukseen ja muodolliseen valtaan sekä liittyvät olennaisesti henkilöstösuhteiden kehitykseen.

Keskeisessä asemassa esihenkilön vuorovaikutusrooleissa ovat ihmissuhteet. Ihmissuhderooleista ensimmäinen, keulakuva (*figurehead*) on johtamisrooleista yksinkertaisin. Esihenkilö nähdään organisaation symbolina, joka on velvollinen suorittamaan useita tehtäviä. Esihenkilön asema ja status velvoittaa häntä osallistumaan erilaisiin tapahtumiin organisaation edustajana, vastaanottamaan vieraita sekä allekirjoittamaan dokumentteja ja sopimuksia. Lainsäädännön sekä muodollisen aseman vuoksi esihenkilö on velvollinen osallistumaan ja olemaan läsnä myös tehtävissä, jotka eivät suoranaisesti liity esihenkilötyöhön tai johtamiseen. (Mintzberg 1973, 58–60.)

Toinen ihmissuhderooli on ihmisten johtaja (*leader*), joka on rooleista merkittävin ja ilmeisin. Esihenkilö määrittelee työilmapiirin ohjaamalla ja motivoimalla työntekijöitä eri toimintojen kautta. Roolissa korostuu johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde. Analysoitaessa toimia, jotka muodostavat ihmisten johtajan roolin, on huomioitava, että kyseinen rooli esiintyy laajalti kaikissa esihenkilön työtehtävissä. Kun esihenkilö kannustaa, arvostelee tai puuttuu alaistensa toimintaan, toimii hän kyseissä roolissa. Suurin osa henkilöstöön liittyvistä toimista kuuluu tähän rooliin, henkilön rekrytoinnista aina irtisanomiseen asti. Mintzbergin mukaan ihmisten johtajaroolin keskeisin merkitys on yhtenäistää yksilöiden tarpeet ja organisaation tavoitteet. (Mintzberg 1973.)

Yhdyshenkilön (*liaison*) roolissa esihenkilö kehittää ja ylläpitää organisaation ulkopuolisia suhteita. Roolin nähdään vahvistuvan esihenkilön maineen ja statuksen kehityksen myötä. Yhdyshenkilön roolissa esihenkilö rakentaa yhteyden ympäristön ja organisaation välille, muodostaakseen horisontaalisia suhdeverkostoja, joiden tarkoituksena on toteuttaa vastavuoroisesti palveluksia. (Mintzberg 1973.)

2.2.2 Informaatiroolit

Informaatiroolit (*informational roles*) liittyvät keskeisesti tiedon vastaanottamiseen ja kuljettamiseen. Tarkkailijan (*monitor*) roolissa esihenkilö tarkkailee sekä etsii jatkuvasti tietoa organisaation sisältä sekä ympäristöstä rakentaakseen ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tarkkailijana esihenkilö kerää tietoa osallistumalla kokouksiin,

lukemalla raportteja, keskustelemalla sidosryhmien kanssa sekä olemalla vuorovaikutuksessa hänen rakentamissaan verkostoissa. Tarkkailija analysoi tietoa havaitakseen muutoksia, tunnistaakseen ongelmia ja mahdollisuuksia sekä rakentaakseen tietoa ympäristöstään. (Mintzberg 1973, 65–69.)

Tiedonvälittäjänä (*disseminator*) esihenkilö nimensä mukaisesti välittää ulkoista tietoa organisaatiolle sekä sisäistä tietoa alaisten keskuudessa. Esihenkilö välittää organisaatiossa niin faktatietoa kuin arvoja, joiden tarkoitus on ohjata päätöksentekoa. Esihenkilöllä on asemaan perustuva päätäntävalta siitä, mitä tietoa hän välittää eteenpäin ja kenelle hän delegoi viestinnän. (Mintzberg 1973, 71–75.)

Toisin kuin tiedonvälittäjän roolissa, jossa tiedonkulku keskittyy organisaation sisälle, puhemiehen (*spokesman*) roolissa esihenkilö toimii organisaation äänenä välittämällä tietoa organisaation ulkopuolisille verkostoille. Esihenkilön tulee välittää tietoa organisaation suunnitelmista, toimintatavoista ja tuloksista kahdelle pääryhmälle; organisaation keskeisimmille vaikuttajille eli ylemmälle johdolle sekä yleisölle kuten asiakkaille, toimittajille ja kumppaneille. Ulkopuolisten toimijoiden kunnioituksen ansaitsemiseksi puhemieheltä vaaditaan ajantasaista tietämystä sekä asiantuntijuutta organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. (Mintzberg 1973, 75–77.)

2.2.3 Päätöksentekoroolit

Kolmantena pääryhmänä toimii esihenkilön päätöksentekoroolit (*decisional roles*). Mintzbergin mukaan päätöksentekorooleihin liittyvät toimet ovat ratkaisevimpia organisaation toiminnan kannalta. Esihenkilö hyödyntää keräämäänsä tietoa, luo sen pohjalta strategioita, ratkoo ongelmia sekä neuvottelee muiden organisaatioiden kanssa. Päätöksentekorooleissa keskeistä on esihenkilötoiminta organisaation strategiaprosessissa. Yrittäjänä (*entrepreneur*) esihenkilö toimii aloitteentekijänä ja suunnittelijana organisaation muutostoimissa. Yrittäjä kerää konkreettista tietoa ärsykkeiden muodossa tutkiakseen mahdollisuuksia ja haasteita organisaatiossa sekä päättää aloitettavista muutostoimista olemassa olevan tilanteen parantamiseksi. Yrittäjän rooli on ennakoiva ja innovatiivinen sekä vaatii hyviä hallintataitoja useiden kehityshankkeiden ollessa esihenkilön jatkuvassa kontrollissa. (Mintzberg 1973, 78–81.)

Häiriöiden käsittelijänä (*disturbance handler*) esihenkilö puuttuu ennalta arvaamattomiin tilanteisiin ja ongelmiin, jotka eivät lähtökohtaisesti ole esihenkilön kontrollin alaisuudessa. Tilanne voi koskea työntekijöiden välisiä konflikteja, resurssien menetystä tai siihen liittyviä uhkia. Häiriön aiheuttaman paineen kasvaessa organisaatiossa on esihenkilön toimittava välittömästi, minkä vuoksi häiriöiden käsittelijän rooli on tyypiltään reagoiva ja kriisien kiireellisyyden vuoksi erittäin tärkeä. (Mintzberg 1973, 81–85.)

Resurssien sijoittelijana (*resource allocator*) esihenkilö kohdentaa voimavaroja tekemällä päätöksiä rahaan, henkilöstöön ja muihin fasiliteetteihin liittyen. Rooliin kuuluu kolme erilaista elementtiä: oman ajankäytön suunnittelu, työn ohjaaminen sekä toimien valtuuttaminen. Mintzberg kuvailee roolia organisaation strategiantekojärjestelmän sydämenä, sillä johtaja tekee valintoja liittyen merkittäviin organisaatioresursseihin, joihin organisaation strategiat lopulta perustuvat. (Mintzberg 1973, 85–90.)

Viimeisenä johtajaroolina on neuvottelija (*negotiator*), joka osallistuu erilaisia sopimuksia ja suunnitelmia koskeviin neuvotteluihin organisaatioiden ja muiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Neuvottelijan roolissa yhdistyy myös muiden roolien ominaisuuksia; neuvotteluissa keulakuva luo läsnäolollaan uskottavuutta, puhemies edustaa organisaation arvojärjestelmää ulkopuolisille ja ennen kaikkea resurssien sijoittelija sitoo organisaation resursseja. (Mintzberg 1973, 90–91.)

Mintzbergin (1973) kymmenen johtajaroolin malli on luotu tutkimalla erilaisissa organisaatorakenteissa ja toimialoilla tarvittavia johtajaominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan kyseisten roolien ilmentymistä johtajien työssä itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa sekä selvitetään minkälaisia rooleja ja vastuita asiantuntijoiden johtamisessa korostuu.

2.3 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntija käsitteenä viittaa suomen kielessä asioiden tietämiseen ja tuntemiseen. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa puolestaan asiantuntijan käsitteeseen liitetään

tiedon lisäksi myös osaaminen, tekeminen ja työhön liittyvät käytännöt. (Tynjälä 2004, 176.) Kyky kerätä tietoutta kokemuksen ja oppien avulla määrittelee asiantuntijaa ja mahdollistaa suvereeniuden tietyllä asiantuntijuusalueella (Huhtasalo 2019, 47). Yhtenä keskeisimpänä taitona asiantuntijuudessa on kyky reflektiiviseen arviointiin eli omaan toimintaan kohdistuvaan kriittiseen ajatteluun. Arvioinnin merkitys korostuu nykypäivän tietoyhteiskunnassa, jossa tieto ja sen merkitys muuttuvat nopeassa syklissä. (Turpeinen 2009, 19.) Näin ollen asiantuntijalla voidaan nähdä olevan paremmat edellytykset toimia tietyissä työtehtävissä kokemuksen kautta kerääntyneen tietotaidon ansiosta.

Asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan organisaatiota, jonka kilpailukyky perustuu alan asiantuntijoiden osaamiseen ja tietoon (Kolari 2010, 13). Kilpailuetu rakentuu organisaation jäsenten kyvystä soveltaa tehokkaasti olemassa olevaa sekä uutta tietoa ja kohdistaa tietotaitoa uusien prosessien luomiseen (Santoro, Vrontis, Thrassou & Dezi 2018, 348). Asiantuntijaorganisaatioille ominaista on osallistumisen ja tiedonkulun lisäksi myös hajautettu päätöksenteko, asiakaskeskeisyys sekä muutoskyky (Kolari 2010, 19). Asiantuntijaorganisaatioissa yksilöihin sitoutuu runsaasti tietopääomaa, joka kytkeytyy organisaation toimintaa ohjaavaan liikeideaan. Tämän kaltaisen tiedon hallitseminen mahdollistaa asiantuntijoille vallan käytön, mutta tehtävien organisoiminen ja tietopääoman tehokas kohdentaminen vaatii kuitenkin myös johtamisosaamista. (Kirjonen, Remes & Eteläpelto 1997, 21.) Keskeiseksi asiantuntijaorganisaation piirteeksi on nostettu asiantuntemusauktoriteetti. Tätä pidetään tärkeimpänä auktoriteettilähteenä asiantuntijoiden keskuudessa, sillä arvostus esihenkilöä kohtaan syntyy ammatillisen osaamisen ja tiedon kautta. (Sipilä 1996.)

Lukuisissa kirjallisuuslähteissä ja tutkimuksissa tuodaan esille asiantuntijoiden vaativan esihenkilöiltä erilaista lähestymistä johtamiseen. Kirjosen, Remeksen ja Eteläpellon (1997, 21) mukaan asiantuntijaorganisaatio haastaa johtajuutta uudella tavalla, sillä perinteiset johtamistavat eivät motivoi asiantuntijoita työssään. Mintzbergin (1990) näkemys korostaakin, ettei työn organisointi asiantuntijaorganisaatiossa voi rakentua linjajohtamisessa ominaiselle hierarkkiselle johtamistavalle. Asiantuntijaorganisaatio vaatii esihenkilöltä sopeutumista jatkuvasti muuttuvaan, monimuotoiseen toimintaympäristöön, verkostojen ja tiimien hallintaa sekä valmentavaa lähestymistapaa johtajuudessa. Lisäksi asiantuntijoiden vankka asiantuntemus organisaation toiminnan osa-alueilla sekä työn autonomisuus vaativat uudenlaista yhteistyötä asiantuntijoiden ja esihenkilön välillä.

(Sydänmaanlakka 2007.) Koska asiantuntijaorganisaation toiminnan rajat ovat joustavat, voi johtajuutta ilmetä myös muodollisen vallan ulkopuolella. Näin ollen voi asiantuntija erityisosaamisellaan toimia suunnannäyttäjänä muille organisaation jäsenille. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 112.)

3 METODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä todellisen elämän kuvaileminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkimuskohteen eli ammatillisen identiteetin ja esihenkilöroolien tarkasteluun, sillä tarkoituksena on selvittää laadulliselle tutkimukselle ominaisesti käyttäytymisen merkitystä sekä huomioida tutkittavien havaintoja ja kehitykseen liittyviä tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27). Esihenkilön työtä ja merkitystä asiantuntijaorganisaatiossa pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ammatillisen identiteetin ja johtajaroolien kautta.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelun avulla voidaan selvittää haastateltavan tunteita ja uskomuksia sekä heidän havaintojaan ympärillä tapahtuvista asioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 212). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) mukaan haastattelun suurimpana etuna voidaan pitää sen joustavuutta aineiston keruun suhteen, tilanteen edellyttämällä tavalla. Tutkimusmenetelmänä haastattelu mahdollistaa myös täsmennyksien ja jatkokysymysten esittämisen, joiden tarkoituksena on syventää tiedon ymmärrystä sekä vastaanottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

3.2 Aineiston kerääminen

Empiirinen aineisto koostuu kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelun tarkka sisältö voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastatteluiden pohjana hyödynnettiin haastattelurunkoa (liite 1), mutta kysymysten tarkkaa muotoa sekä järjestystä muokattiin jokaisen haastateltavan vapaamuotoisen kerronnan mukaisesti. Haastateltavaksi valikoitui kolme esihenkilöasemassa työskentelevää johtajaa eräästä valtion liikelaitoksesta. Haastateltavat ovat johtajia

kolmesta eri yksiköstä, ja jokaisella on omia alaisia johdettavanaan. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen ja puhelimen avulla, minkä jälkeen ne litteroitiin tekstiksi. Haastateltaville oli ilmoitettu haastattelun aihepiiri, mutta he eivät nähneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Haastatteluiden keskeisimmät tiedot ovat kootusti taulukossa 1.

	Päivämäärä	Kesto	Litteraatti	Työasema
Haastattelu 1 (H1)	21.10.2021	39 min	8 sivua	Kehitysjohtaja
Haastattelu 2 (H2)	25.10.2021	46 min	10 sivua	Rakennuttamisjohtaja
Haastattelu 3 (H3)	29.10.2021	41 min	10 sivua	Asiakkuusjohtaja

Taulukko 1. Haastattelut

3.3 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analysoimisessa hyödynnettiin abduktiivista eli teoriaohjaavaa sisältö-analyysia. Teoriaohjaavassa analyysimenetelmässä yhdistyy piirteitä niin aineistolähtöisestä kuin teorialähtöisestä analyysistä. Nimensä mukaisesti teoriaohjaavassa analyysissä teorian tarkoitus on tukea ja ohjata aineiston analysointia, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu teoriaan. Näin ollen aineiston hankinta on vapaasti tutkijan määriteltävissä, eikä ole sidoksissa jo tiedettyyn, teoriaosuudessa esitettyyn tietoon. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan päättelyn logiikka on usein abduktiivista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Abduktiivisessa päättelyssä pyritään empiirisen aineiston avulla todentamaan valmiiksi asetettuja teoreettisia oletuksia, eli päättely tapahtuu sekä teorian että käytännön tasolla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136).

Aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla ja lukemalla aineisto useaan kertaan läpi, minkä jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä havaintoja.

Aineistosta poimittiin toistuvia teemoja koodauksen avulla. Teemoituksen pohjalta on muodostettu kolme erilaista identiteettityyppiä, joista jokainen tarjoaa erilaisen näkökulman esihenkilötyöhön ja siinä ilmeneviin rooleihin asiantuntijaorganisaatiossa. Identiteettityypit pohjautuvat tutkijan tulkintaan ja niiden tarkoitus on havainnollistaa aineistossa esiin nousseita identiteetin osatekijöitä. Johtajaroolien tunnistamisen ja jäsentelyn taustalla hyödynnettiin Henry Mintzbergin (1973) rooliteoreettista mallia. Näin ollen analyysissä yhdistyvät ammatillisen identiteetin sekä johtajaroolien viitekehykset. Identiteettityypit on muodostettu aineistolähtöisesti, minkä jälkeen niitä on tarkasteltu teoriaohjaavasti johtajaroolien kautta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Esihenkilötyö asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijoiden johtamisesta puhuttaessa olivat haastateltavien näkemykset melko yhteneväiset asiantuntijoiden kanssa toimimisesta. Esihenkilöiden vastauksissa ilmeni asiantuntijuudelle ja asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia kuten työn autonomisuus, hajautettu osaaminen sekä tietopääoman merkitys.

Täytyy osata kaivaa heistä se asiantuntijuus niin kuin esille. -H1

Heille täytyy antaa tarpeeksi tilaa toimia. -H2

Organisaatorakennetta haastateltavat kuvailivat tiimilähtöiseksi, jossa vastuu ja päätösvalta on hajautettu määriteltyjen toimivaltuuksien mukaisesti melko alas. Prosessit eivät määräydy ylhäältä alaspäin tulevan tiedon mukaan, vaan toiminta perustuu monitahoiseen luottamukseen sekä laaja-alaisen erityisosaamisen arvostukseen ja yhteistoimintaan. Eräs haastateltavista kuvaili asiantuntijaorganisaation toimintaa pelikenttänä, joka muodostuu ammattitaitoisten pelaajien sekä valmentavien esihenkilöiden tavoitteellisesta yhteistoiminnasta.

Tää ei ole semmoinen käskytsorganisaatio ja täällä ei ehkä oleteta, että se esimies olisi se paras tietäjä siinä joukossa. -H1

– – se [asiantuntijaorganisaation rakenne] on niin kuin jääkiekossa, joukkue koostuu taitavista pelaajista, jotka valmentajan tulee saada pelaamaan hyvin yhteen ja auttamaan heitä siinä. -H2

Yleisesti haastateltavat kokivat asiantuntijoiden kanssa työskentelyn mielenkiintoiseksi ja miellyttäväksi. Mielekkyyttä koettiin muodostuvan asiantuntijoiden omaavasta tietotaidosta sekä kyvystä toimia tehtävissä hyödyntäen omaa erityisosaamistaan. Myös alaisten onnistumiset, hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus sekä sujuva tiimityöskentely

yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi olivat seikkoja, jotka linkitettiin esihenkilötyön positiivisiin kokemuksiin. Haastateltavien puheesta välittyi arvostus alaisten osaamista sekä heidän tuomaa työpanostaan kohtaan.

Nehän on huippuasiantuntijoita kaikki omalla sarallaan ja semmoisten ihmisten esimiehenä toimiminen on todella mielekäs – – sopivan vaihteleva sekoitus monenlaista osaamista. -H3

Yhä uudelleen minua yllättää aina se, kuinka paljon he tietävät siitä omasta alastaan. -H1

Arvostus ja luottamus esihenkilöiden ja alaisten välillä oli haastateltavien mukaan toimivan ja tehokkaan työskentelyn kulmakivi asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijoiden johtaminen koettiin palkitsevaksi, eikä merkittäviä haasteita nousut esille. Näillä positiivisilla näkemyksillä omasta työstään, alaisistaan ja organisaation toiminnasta on myös vaikutus esihenkilöiden ammatillisiin identiteetteihin sekä toimintatapoihin. Asiantuntijaorganisaation esihenkilötyön luonnetta tarkastellaan seuraavaksi lähemmin työssä koettujen roolien pohjalta.

4.2 Esihenkilön johtajaroolit

Esihenkilöiltä kysyttiin haastattelussa, minkälaisia rooleja heillä on työssään. Haastateltavien mukaan esihenkilötyöhön kuuluu moninaisten työtehtävien lisäksi useita erilaisia rooleja. Haastateltavat kokivat roolien pohjautuvan heidän työtehtäviensä ja vastuidensa lisäksi myös henkilökohtaisiin kokemuksiin ja arvoihin. Seuraavissa alakappaleissa eritellään haastateltavien puheessa ilmenneitä johtajarooleja Henry Mintzbergin (1973) rooliteoreettisen luokittelun mukaisesti.

4.2.1 Ihmissuhderoolien esiintyminen

Ihmissuhderooleista selkeimmin esille nousivat yhdyshenkilön sekä ihmisten johtajan roolit. Yhdyshenkilön roolin keskeisimpinä ominaisuuksina haastatteluissa korostui

esihenkilöiden tehtäviin liittyvä aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja yhteistoiminnan kehittäminen.

Mulle kuuluu yleisesti toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, niin eri prosessien kuin sitten organisaation sisäinen sekä sitten meidän ja asiakkaiden välisen yhteistoiminnan kehittäminen. – H1 (yhdyshenkilö)

Ulkoisten sidosryhmien kehittämisen lisäksi vuorovaikutus omien alaisten kanssa koettiin tärkeäksi esihenkilön työssä. Lisäksi työnteon tukeminen ja yksilöiden tarpeiden yhdistäminen organisaation tavoitteisiin koettiin esihenkilötyön keskeisenä osana. Tämän kaltaisia ihmisten johtajan roolille tyypillisiä piirteitä oli tunnistettavissa jokaisen haastateltavan vastauksista.

Tärkeimpänä vastuuna pitäisin sen ihmisten hyvinvoinnin ja että on selkeät kuviot ja roolit, jotta he pystyvät työnsä hoitamaan. -H3 (ihmisten johtaja)

Mun rooli on olla sellainen tuki ja järjestäjä siinä, että järjestää niitä mahdollisuuksia tehdä tehtäviä. -H2 (ihmisten johtaja)

Vaikka vastauksissa ei tullut esille konkreettisia ja päivittäisiä johtamistoimia, kokivat esihenkilöt vahvasti roolikseen toimia alaisten tukena ja kannustajana. Ihmissuhderooliluokasta keulakuvan rooli oli ainut, jota ei aineistosta havaittu.

4.2.2 Informaatiroolien esiintyminen

Informaatirooleista vahvimpana aineistosta nousi esille tarkkailijan rooli. Esihenkilöt kuvailivat työpäiviensä koostuvan pääosin erilaisiin tilaisuuksiin osallistumisesta, raporttien lukemisesta sekä vuorovaikutuksesta sidosryhmien ja organisaation sisäisten verkostojen kanssa. Näin ollen esihenkilöt keräävät päivittäin tietoa eri lähteistä johtamisensa tueksi.

Tapaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä erilaisissa tilaisuuksissa, sitten se, sellainen toimistotyö koostuu pääosin videopalavereista ja erilaisten esityksien kirjottamisesta. -H2 (tarkkailija)

Tiedon keräämisen lisäksi havaittiin myös tiedon eteenpäin välittämisen olevan osa esihenkilöiden vastuita. Kahden haastateltavan vastauksissa ilmeni ulkoisen ja sisäisen tiedon välittäminen sekä viestinnän delegoiminen jokapäiväisessä esihenkilötyössä, jotka ovat ominaisia tehtäviä erityisesti tiedonvälittäjän roolissa. Esihenkilöt välittävät työssään organisaation sisäistä tietoa alaisilleen, kollegoilleen sekä omalle esihenkilölleen.

*Mun läpi juoksee ihan hillitön määrä erilaista sähköpostia, kaikkea jossa mä olen jakelussa mukana ja johon mä sitten reagoin tai välitän eteenpäin.
-H3 (tiedonvälittäjä)*

Hankkeiden etenemisestä minun tulee sitten taas raportoida eteenpäin meidän toimitusjohtajalle. -H2 (tiedonvälittäjä)

Informaatio-rooleista vähiten ilmeni puhemiehen rooli. Eräs haastateltavista kertoi työhönsä kuuluvan aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, mutta varsinaisena organisaation virallisena äänenä esihenkilö ei kokenut toimivansa.

4.2.3 Päätöksentekorooleiden esiintyminen

Vaikka eri yksiköissä työskentelevillä esihenkilöillä oli toisistaan poikkeavia työtehtäviä ja vastuita, oli vastauksista selkeästi havaittavissa päätöksentekorooleihin liittyviä toimia. Työn vastuista puhuttaessa, nousi päätösten tekeminen ja organisaation toimintaan vaikuttaminen ensimmäisenä esille jokaisen haastateltavan vastauksissa: ”*Varmastikin tämä päättäjän rooli on yksi tärkeimmistä.*” (H3). Haastatteluista tunnistettiin Mintzbergin (1973) päätöksentekorooleista yrittäjän, resurssien sijoittelijan sekä häiriöiden käsittelijän roolit. Nämä roolit näyttäytyivät luonnollisena osana jokaisen esihenkilön työtä. Ensimmäisenä yrittäjän rooli esiintyi esihenkilöllä innovatiivisuutta vaativassa strategiatyössä. Erityisesti korostui erilaisten kehityshankkeiden suunnittelu ja liikkeellepano.

Mä projektin asioita, eli oon esimerkiksi perustanut projektin meidän toimitilojen kehittämisestä, eli tehnyt ne kehittämislinjaukset ja antanut raamit liiketoimintavastaaville prosessin toteuttamiselle. -H1 (yrittäjä)

Resurssien sijoittelijan rooli oli havaittavissa jokaisella haastateltavalla, sillä he nostivat esille toimien valtuuttamisen alaisilleen, työn ohjaamisen sekä toimivaltaan sidotun taloudellisen vastuun. Kyseinen rooli näkyi myös työn mahdollistamisena riittävien organisaatioresurssien näkökulmasta.

Mun tehtävään kuuluu resurssoida niiden hankkeiden toteuttamista, eli varmistaa että meillä on riittävä määrä ihmisiä ja työkuormat ovat sopivia. -H2 (resurssien sijoittelija)

Esihenkilöiden työssä havaittiin myös erilaisten ristiriitatilanteiden ja ongelmien käsittelemistä, jotka ovat keskeisiä häiriöiden käsittelijän roolille. Vaikka häiriöiden käsittelijän rooli koettiin toisinaan melko haastavana, pitivät esihenkilöt vastuullaan puuttua esimerkiksi ilmapiiriin vaikuttaviin häiriöihin. Esihenkilöt painottivat myös nopean reagoinnin tärkeyttä yllättävissä tilanteissa. Ongelmatilanteet koettiin kohdistuvan pääosin henkilöstön välille sekä asiakkaalta tulevaan palautteeseen.

Asiakkailta tulee monen näköisiä selvityspyyntöjä, muita tarpeita, palautetta tai muuta vastaavaa niin minä toimin siinä jonkun sortin suodattimena välissä, että yritän ratkaista ne asiat. -H3 (häiriöiden käsittelijä)

Pitää olla kyvykkyys reagoida myös nopeasti, jos tulee sellainen tilanne. -H2

Esihenkilöt kokivat heidän päätöksentekoonsa liittyvät roolit olevan vahvasti sidoksissa heille määritettyyn toimivaltaan konserni- ja liikelaitostasolla sekä oman yksikkönsä johtajina. Vastauksissa korostui kehityshankkeiden johtaminen, resurssien kohdentaminen, sisäisiin ja ulkoisiin häiriöihin reagoiminen sekä ongelmien ratkaiseminen. Sen sijaan neuvottelijan rooli ei näyttäytynyt haastateltavien vastauksissa.

4.3 Esihenkilöiden ammatilliset identiteettityypit

Esihenkilöiden vastauksista oli tunnistettavissa erilaisia identiteettiin vaikuttavia piirteitä. Aineiston perusteella on muodostettu kolme erilaista identiteettityyppiä, jotka on nimetty Strategiseksi suunnannäyttäjäksi, Työn mahdollistavaksi asiantuntijaksi sekä Ihmisläheiseksi valmentajaksi. Identiteettityypeissä yhdistyvät haastateltavien kokemukset ja kertomukset itsestään ammatillisena toimijana. Identiteettityypit kuvaavat esihenkilöiden ammatillisen identiteetin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä.

4.3.1 Strateginen suunnannäyttävä

Ensimmäiseksi identiteettityypiksi on muodostettu Strateginen suunnannäyttävä. Kaikista identiteettityypeistä strateginen suunnannäyttävä identifioi itsensä selkeimmin johtajaksi. Työn sisältö painottui projektinomaiseen strategisen tason työskentelyyn sekä erilaisten projektien ja sitä kautta projekteja työstävien johtamiseen. Esihenkilön keskeisenä tehtävänä koettiin rajojen ja reunaehtojen määrittely, tehtävien valtuuttaminen ja tavoitteiden asettaminen. Merkityksellisyyden tunne koettiin olevan vahvasti sidoksissa johdetun yksikön tuloksiin sekä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn.

Mulla on sellainen tehtävätaktiikka johtamistyyli, eli annan tehtävän ja oletan ja odotan, että se alainen suorittaa sen – – ja se suurin merkityksellisyyden tunne tulee siitä, että saavutetaan yhdessä ne tavoitteet, eli mä koen olevani aika tulorientoitunut ammatissani ja tehtävässäni. -H1

En välttämättä pidä itseäni sellaisena substanssijohtajana, vaan oon hyvä johtamaan projekteja. -H1

Työssä onnistumisen lisäksi arvostus työtä kohtaan syntyi ensisijaisesti työn haasteellisuuden ja kehittymismahdollisuuksien kautta. Myös mielekäs ja tehokas työyhteisö sekä työn eettisyys koettiin tärkeäksi. Motivaatio koettiin muodostuvan työn palkitsevuuden, kuten rahallisen korvauksen, positiivisen palautteen sekä saavutettujen tuloksien kautta.

Kyllä työn tulee tarjota riittävästi haasteita ja siinä tulee olla mahdollisuus kehittyä ja tietysti motivoiva työyhteisö ja työympäristö on tärkeitä – sen työn pitää olla myös vastuullista ja palkitsevaa, eli että siitä saa kuitenkin kohtalaisen korvauksen. -H1

Oma kehitys esihenkilönä koettiin painottuvan harkitsevaisuuteen sekä ihmistuntemuksen kehitykseen. Työuran olleessa loppupuolella varsinaista etenemistä omassa positiossa ei koettu merkitykselliseksi, vaan tavoitteellisuus muodostui oman yksikön kehittämisen kautta.

Varmaan sillä tavalla oon kehittynyt, että rauhallisuutta tullut ja ehkä se harkintavallan käyttö on lisääntynyt mitä enemmän esimieskokemusta on kertynyt – osaan paremmin toimia ja lukea niitä erilaisia ihmisiä. -H1

Strateginen suunnannäyttäjä omaa vahvan johtajaolemuksen, jonka pohjalla vaikuttavat pitkä kokemus esihenkilötyöstä sekä johtamiskoulutustausta. Strategiapainotteisesta lähestymistavasta huolimatta suunnannäyttäjä koki olevansa esihenkilönä alaisilleen tukipilari sekä työn raamien asettaja.

4.3.2 Työn mahdollistava asiantuntija

Toiseksi identiteettityypiksi on tunnistettu Työn mahdollistava asiantuntija. Työn luonnetta kuvailtiin suunnittelu- ja hankekeskeiseksi prosessityöksi. Työn edellytyksenä nähtiin työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä vaadittavien resurssien takaaminen alaisille. Tässä identiteettityypissä korostuu erityisesti esihenkilön asiantuntijaluonne varsinaisen johtajaolemuksen sijaan. Esihenkilön rooli muodostuu tässä identiteettityypissä työn koordinoimisesta, prosessien hallitsemisesta sekä työn edellytyksien takaamisesta.

Mä kuitenkin edelleen koen olevani asiantuntija itsekkin ja siinä sivussa se esimies. -H2

Mä oon sellainen vahva kokonaisuuksien haltija asiantuntijana ja sit oon semmonen tuki ja järjestäjä siinä, että järjestän niitä mahdollisuuksia tehdä niitä tehtäviä. -H2

Työn merkityksellisyyden koettiin syntyvän yhteisten tavoitteiden ja alaisten onnistumisen kautta. Asiantuntijuudelle ominaisia piirteitä havaittiin myös työhön liittyvissä arvoissa, jotka perustuivat jatkuvan tiedon oppimiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen.

Se [työn merkityksellisyys] on niin moninainen asia, mutta varmaan se tulee sitä kautta, kun ne asiat mitä on suunnitellut niin toteutuu. -H2

Mä arvostan sitä työn tavoitteellisuutta ja sitä, että voi nähdä ja kokea niitä onnistumisen tunteita tiimissä – – kyllä siinä nimenomaan se uteliaisuus ja intressi kokea ja oppia vielä uusia asioita tästä alasta. -H2

Henkilökohtaisen kehityksen myötä koettiin myös esihenkilötaitojen muuttuneen uran varrella. Luottamuksen kehitys oli asia, joka nousi esille ja sitä kautta tehtävien parempi delegointi alaisille. Esihenkilönä onnistumiseen liitettiin ymmärrys siitä, että asioiden johtamisen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tulee samanaikaisesti huolehtia alaisten hyvinvoinnista ja resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Merkitykselliseksi ei koettu korkeamman hierarkkisen aseman tavoittelu, vaan tavoitteellisuus työssä muodostui alaisten kehittämisen ja innostamisen kautta.

Kyllä mä ainakin ihmisenä oon onnistunut siinä [esihenkilönä] – – se on tärkeätä onnistua sillä lailla, että toki tavoitteisiin voi päästä monella tavalla, mutta että se on samalla ollut vielä kivaa ja alaisilla on hyvä olla, niin se on minusta hyvä asia. -H2

Näitä työntekijöitä mä toivon, että pystyn vielä innostamaan niitä kehittään itseään ja että he pääsevät eteenpäin omalla urallaan. -H2

Työn mahdollistava asiantuntija voidaan identifioida esihenkilönä resursseista huolehtivaksi asiantuntijaksi. Identiteetin rakentumisessa oli havaittavissa

ihmiskeskeinen näkökulma, sillä työkuormituksista huolehtiminen ja turvallisen työympäristön takaaminen liittyivät olennaisesti resurssien hallintaan. Myös kirjallisuudessa tunnistettu asiantuntemusauktoriteetti oli havaittavissa tässä identiteettityypissä. Omalla asiantuntijuudellaan ja erityisosaamisellaan esihenkilö toimii alaistensa innostajana sekä huolehtii, että edellytykset alaisten kehitykselle ovat suotuisat.

4.3.3 Ihmisläheinen valmentaja

Viimeisenä esihenkilöiden identiteettityyppinä on tunnistettu Ihmisläheinen valmentaja. Ihmisläheisellä valmentajalla havaittiin lukuisia henkilöstöhallinnollisia piirteitä. Esihenkilön keskeiseksi tehtäväksi nousi esiin alaisten valmentaminen ja osaamisen kohdentaminen. Ammatillisen identiteetin rakentumisessa korostui tarve huolehtia sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista toimijoista. Työntekijöiden osaamisen ohjaaminen strategisten tavoitteiden mukaisesti nähtiin edellytyksenä tehokkaalle suoritukselle ja sitä kautta asiakkaiden tarpeiden täyttymiselle.

Se esimiestyö merkitsee sitä, että olet osannut ohjata niitä alaisia sillä tavalla, että heillä on hyvä olla ja asiakkaalta tulee positiivista palautetta.
-H3

Kokemukset työn merkityksellisyydestä sitoutuivat vahvasti alaisten työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Toisena asiana nousi esille asiakasnäkökulma, jossa asiakkailta tuleva positiivinen palaute loi merkityksellisyyden tunnetta esihenkilön työssä. Lisäksi isänmaalliset arvot ja niiden puolesta työskenteleminen koettiin tärkeäksi.

No kyllä se [työn merkityksellisyys] varmaan lähtee tuolta oman yksikön henkilöiden työhyvinvoinnista, eli kun pystyy luomaan edellytykset sille, että joku onnistuu – – sitten toinen näkökulma on se asiakkuuspuoli, eli että kokee omaa tarpeellisuutta asiakkaan arjessa. -H3

län myötä tulevan kokemuksen nähtiin olevan keskeisin tekijä esihenkilön identiteetin muovaantumisessa. Työkokemuksen koettiin tuoneen rauhallisuutta, ymmärtävää

sekä avoimempaa henkeä ympärillä olevia ihmisiä kohtaan. Myös työhön liittyvissä tavoitteissa oli havaittavissa sekä henkilöstöön että asiakkaisiin liittyvä näkökulma.

Tällä hetkellä se tavoite on ihan selkeästi oman yksikön onnistuminen ja onnistuminen myös asiakkaan näkökulmasta tuottamaan sellaisia palveluita ja asioita mistä on sovittu. -H3

Ihmisläheinen valmentaja kokee esihenkilötyön merkityksen muodostuvan henkilöstön onnistumisen sekä asiakkaiden tarpeiden täyttymisen kautta. Esihenkilö pitää roolissaan tärkeänä alaisten suorituksen tukemista organisaation strategisia suunnitelmia mukaillen ja sidosryhmien tarpeita täyttäen. Esihenkilö voidaan näillä perusteilla nähdä identifioituvan ihmisten johtajaksi sekä asiakaskeskeiseksi työn ohjaajaksi.

4.4 Erilaiset roolit identiteeteissä

Jokaisessa esihenkilölle tunnistetussa identiteettityypissä korostui erilaisia johtajarooleja. Identiteettityypeissä oli havaittavissa keskenään yhtäläisyyksiä roolien osalta, mutta myös eroavaisuuksia sekä aivan uusia rooleja. Varsinaisia rooliristiriitoja ei vastauksista ollut havaittavissa. Työhön ja vastuisiin liittyvät roolit koettiin yleisesti selkeinä sekä omaa ammatillista identiteettiä vahvistavina.

Strategisen suunnannäyttäjän identiteetissä korostuivat Mintzbergin (1973) rooleista erityisesti yhdyshenkilön sekä yrittäjän roolit. Nämä ilmenivät esihenkilön toiminnassa kehittää ulkoisia suhdeverkostoja sekä käynnistää muutostoimiin ja uudistuksiin liittyviä projekteja. Nämä roolit koettiin olevan vahvasti sidoksissa työn sisältöön. Puolestaan tiedonvälittäjän rooli jäi tietyiltä osin tämän identiteettityypin ulkopuolelle.

Mä en osallistu oikeastaan päivittäiseen operatiiviseen toimintaan juurikaan kuten tietovirran reagointiin ja sellaiseen. -H1

Reunaehtojen määrittelijän rooli nousi aineistosta uutena esihenkilötyöhön liittyvänä roolina. Tämä eroaa esimerkiksi keulakuvan roolista siinä, että reunaehtojen määrittelijä

ei kuitenkaan toimi organisaation edustajana tai symbolina. Toisena uutena roolina identiteettityypissä oli tunnistettavissa tiimityöskentelijän rooli. Muodollisesta vallasta huolimatta esihenkilötyölle nähtiin keskeiseksi toimia myös tasavertaisena jäsenenä tiimissä.

Vaikka olen esimiesasemassa, niin me kuitenkin tehdään tiiminä töitä, eli ollaan niinku vertaisasemassa. -H1

Työn mahdollistavan asiantuntijan identiteetissä esiintyi vahvana ihmisten johtajan rooli. Rooli pohjautui työn merkityksellisyyden kokemukseen, joka koettiin muodostuvan alaisten hyvinvoinnista ja onnistumisista. Myös päätöksentekoroolit, kuten resurssien sijoittelija sekä häiriöiden käsittelijä, esiintyivät tässä identiteettityypissä. Ne ilmenivät erilaisten fasiliteettien kohdentamisena sekä työn ohjaamisena ja edellytyksien turvaamisena. Häiriöiden käsittelijän rooli näyttäytyi myös resursseihin liittyvien uhkien ehkäisemisenä.

Täytyy järjestää niitä mahdollisuuksia tehdä niitä työtehtäviä ja varmistaa, että työkuormat ovat tasaiset ja muut edellytykset olemassa -H2

Uutena roolina tässä identiteettityypissä esihenkilölle tunnistettiin valmentajan rooli. Valmentajan ja ihmisten johtajan rooleissa on havaittavissa yhteneväisiä piirteitä, mutta valmentajan rooli ilmeni pääasiassa työn tukemisena, jossa esihenkilö valjastaa omaa asiantuntijuuttaan eteenpäin alaisilleen.

Ei välttämättä voi määritellä sen ihmisen tehtäviä tarkasti, että se on enemmän sitä, että yrität ohjata ihmisiä tekemään asioita niitten strategisten tavoitteiden ja yksikön mukaisesti siinä – – se johtaminen tapahtuu enemmänkin sellaisen valmentamisen kautta. -H2

Valmentajan rooli nimensä mukaisesti esiintyi myös Ihmisläheisen valmentajan identiteetissä. Tämän lisäksi Mintzbergin rooleista painottuivat ihmisten johtaja, tiedonvälittäjä sekä yhdyshenkilö. Nämä näyttäytyivät identiteetin rakentumisessa asiakaskeskeisyytenä sekä aktiivisena vuorovaikutuksena ja kehitystoimintana sidosryhmien kanssa.

Ihmisläheisen valmentajan identiteetissä tunnistettiin uudeksi rooliksi kuulijan rooli. Alaisten kuunteleminen, ymmärtäminen ja sitä kautta ohjaaminen erilaisiin ratkaisuihin nostettiin keskeiseksi ominaisuudeksi esihenkilölle. Kuulijan rooliin linkittyy myös globaaliin tilanteeseen ja etätyöskentelyyn liittyvä työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistaminen.

Kun ollaan vielä korona-ajassa eletty niin ihmisillä on matala kynnys tehdä niitä töitä enemmän kuin mitä normaalisti tekee – tavallaan se työn tekemisen ahneus niinku tuntuu olevan kaikilla sisäänrakennettu, että musta tuntuu, että mun rooli on ollut rajoittaa heitä. – H3

Kaikissa identiteettityypeissä oli tunnistettavissa tarkkailijan rooli. Haastateltavien päivittäiseen työnkuvaan kuului erilaisiin tapahtumiin ja keskusteluihin osallistuminen tiedon hankkimiseksi. Näin ollen tarkkailijan rooli oli osa jokaisen identiteettityyppiä.

Jokaisessa identiteettityypissä painottui erilaisia johtajarooleja. Strategisen suunnannäytäjän identiteetissä korostuivat ulkoisten suhteiden kehittämiseen sekä muutostoimien suunnitteluun liittyvät roolit. Johtaminen näyttäytyi tässä identiteetissä reunaehtojen ja työtehtävien määrittelemisenä. Puolestaan Työn mahdollistavan asiantuntijan ja Ihmisläheisen valmentajan identiteettityypissä painottuivat ihmisten johtajan rooli. Johtaminen näyttäytyi näissä identiteettityypeissä valmentamisena, jossa alaisten työhyvinvoinnista ja työn mahdollisuuksista huolehtiminen koettiin keskeisenä esihenkilötyössä. Työn mahdollistavan asiantuntijan identiteetissä korostui lisäksi organisaatiore-sursseista huolehtimiseen sekä uhkien ehkäisemiseen liittyvät roolit.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ammatillisia identiteettejä ja rooleja asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä esihenkilöillä on. Keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää, kuinka johtajaroolit sekä esihenkilötyö asiantuntijaorganisaation kontekstissa vaikuttavat ammatillisten identiteettien rakentumiseen. Tutkimuksen pääkysymykseksi asetettiin: *minkälaisia identiteettejä esihenkilöillä tunnistetaan ja miten johtajaroolit niissä ilmenevät?*

Johtajaroolien havainnollistamisena hyödynnettiin Henry Mintzbergin (1973) rooliteoreettista viitekehystä. Mintzbergin kymmenen johtajaroolin mallista tunnistettiin valtaosa empiirisestä aineistosta. Ainoastaan keulakuvan ja neuvottelijan roolit jäivät aineiston ulkopuolelle. Tämän lisäksi haastatteluista tunnistettiin uudenlaisia johtajarooleja viitekehyksen ulkopuolelta. Uusia rooleja olivat reunaehtojen määrittelijän, tiimityöskentelijän, valmentajan sekä kuulijan roolit. Vaikka johtajaroolit olivat vahvasti sidoksissa työtehtäviin, kokivat esihenkilöt heidän roolien pohjautuvan myös heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa ja arvoihin työssä.

Empiirisestä aineistosta oli havaittavissa erilaisista tekijöistä muodostuvia ammatillisia identiteettejä. Aineiston pohjalta muodostettiin kolme identiteettityyppiä, jotka nimettiin Strategiseksi suunnannäyttäjäksi, Työn mahdollistavaksi asiantuntijaksi sekä Ihmisläheiseksi valmentajaksi. Strateginen suunnannäyttävä identifioituu tulosorientoituneeksi johtajaksi, joka ohjaa projekteja työstäviä alaisia määrittelemällä työn reunaehdot ja valtuuttamalla tehtäviä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn mahdollistava asiantuntija omaa vahvan asiantuntijaluonteen, jonka avulla hän pyrkii valmentamaan ja innostamaan alaisiaan huolehtien työhyvinvoinnista sekä riittävästä resursseista työnteolle. Ihmisläheinen valmentaja puolestaan nähdään asiakaskeskeisenä ihmisten johtajana, joka ohjaa työntekoa henkilöstön työhyvinvointia tukien sekä sidosryhmien tarpeita täyttäen.

Tutkimuksessa nousi esille esihenkilöiden yhteneväiset käsitykset esihenkilötyön luonteesta asiantuntijaorganisaatioissa, jotka ovat linjassa myös kirjallisuuden kanssa. Esihenkilöt kokivat keskeisenä tehtävänäan kohdistaa asiantuntijoiden osaamista yksikölleen asetettujen tavoitteiden suuntaan. Aineistossa korostui myös esihenkilöiden arvostus ja luottamus asiantuntijoita ja heidän erityisosaamistaan kohtaan sekä sen merkitys itseohjautuvassa ja tiimikeskeisessä työyhteisössä. Kirjallisuudessa (Kirjonen, Remes & Eteläpelto 1997; Sydänmaanlakka 2007) esitetyt näkemykset asiantuntijoiden johtamisen luonteesta nousivat esille myös empiirisestä aineistosta. Uudenlaisten tilanteiden kohtaaminen ja erityisosaamisen ohjaaminen koettiin vaativan sopeutumista sekä uusia johtajarooleja.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Haastattelut osoittivat, että esihenkilöt voivat kokea ammatillisen identiteettinsä poikkeavalla tavalla toisistaan. Sekä kirjallisuuden (Stenström 1993; Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007) että empiirisen aineiston pohjalta voidaan johtopäätöksenä todeta, että ammatillinen identiteetti on ajan myötä muuttuva, yksilöllisiin ominaisuuksiin pohjautuva käsitys, joka on suoraan vaikutuksessa yksilön toimintatapoihin. Esihenkilöiden kokemat arvot, ominaisuudet sekä roolit olivat lähtökohta eri identiteettityyppien tunnistamiselle ja erottelemiselle. Eri roolien esiintyminen identiteettityypeissä osoitti esihenkilöiden selkeän käsityksen siitä, minkälaisia ominaisuuksia ja rooleja yksiköissä tulee painottaa. Tämän pohjalta voidaan todeta esihenkilöiden kokevan ammatillisen identiteettinsä vahvaksi.

Varsinaisia rooliristiriitoja ei ollut havaittavissa esihenkilöillä. Tämä osoittaa sen, että esihenkilöt kokivat omat roolinsa suhteellisen vakaiksi ja työtehtävät selkeiksi. Tämän pohjalta voidaan todeta esihenkilöiden kokevan ammatillisen identiteettinsä vahvaksi, sillä Kumpulän (2011) mukaan vahva ammatillinen identiteetti kykenee sovittamaan rooleja yhteen ja käsittelemään mahdollista ristiriitaisuutta roolien välillä. Jokaisella haastateltavalla oli yli kymmenen vuoden kokemus esihenkilötyöstä, mikä voi myös selittää ammatillisen identiteetin vakautta.

Mintzbergin (1973) rooliteoreettinen malli on viitekehyksenä suhteellisen toimiva. Viitekehyksen avulla oli mahdollista hahmottaa, millaisia vastuita ja työtehtäviä esihenkilöillä on. Johtajaroolit auttoivat myös havainnollistamaan, kuinka esihenkilöt kokevat itsensä ammatillisena toimijana. Mintzbergin mukaan jokaisen esihenkilön tulisi tunnistaa ja hallita kaikkia kymmentä johtajaroolia menestyäkseen työssään. Vaikka kaikkia johtajarooleja ei jokaisen esihenkilön vastauksista ilmennyt, ei tämän tutkimuksen valossa voida suoranaisesti väittää heidän esihenkilöaitonsa olevan puutteelliset. Kohdeorganisaation rakenne ja haastateltavien positio organisaatiossa voivat esimerkiksi selittää joidenkin johtajaroolien puuttumisen aineistosta. Johtopäätöksenä voidaan sen sijaan esittää, että asiantuntijaorganisaation esihenkilötyö vaatii uudenlaisia rooleja, joita Mintzbergin vuosikymmeniä vanha teoriamalli ei pidä sisällään. Näin ollen Mintzbergin (1973) teoriamalli ei välttämättä juuri sellaisenaan ole tehokkain tarkastelutapa tämän päivän asiantuntijaorganisaatioiden esihenkilötyön tutkimiseen. Asiantuntijaorganisaatiolle ominainen joustava ja ohjaava johtamisen tapa sekä yhteistoiminta esihenkilön ja alaisten välillä ei rooliteoriassa tule selkeästi esille.

5.3 Tutkimukset rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkasteltaessa on syytä huomioida tutkimusprosessiin ja tuloksiin vaikuttavat rajoitteet. Ensimmäinen rajoite liittyy empiirisen aineiston laajuuteen. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston kylläntymisen periaatetta, joka tarkoittaa, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen tutkimustapauksien määrää. Aineiston voidaan nähdä olevan riittävä ja teoreettisesti merkittävä, kunnes asiat alkavat toistumaan haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 1997, 182.) Kandidaatin-tutkielman rajallisen laajuuden vuoksi tämän tutkimuksen aineiston koko rajautui vain kolmeen teemahaastatteluun. Kylläntymisen periaatetta ei näin ollen täysin saavutettu, mikä on huomioitava tulosten yleistämisessä ja johtopäätöksissä.

Toinen tutkimuksen rajoite liittyy haastateltavien valintaan. Haastateltavien sijoituessa samaan organisaatioon jakavat he keskenään erilaisista työtehtävistä huolimatta jokseenkin samanlaisia organisaatioon sidottuja arvoja, vastuita ja käsityksiä. Tutkimuksessa ei myöskään otettu huomioon, mille organisaatiotasolle haastateltavat sijoittuivat, vaikka olisi mahdollista olettaa, että esimerkiksi ylemmässä johdossa ja

keskijohdossa vaikuttavien esihenkilöiden rooleihin ja ammatilliseen identiteettiin vaikuttavat erilaiset tekijät. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ammatillisen identiteetin muodostumista esihenkilötyön näkökulmasta, eikä eritellä tarkemmin organisaatiotason vaikutusta esihenkilötyöhön.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu soveltui hyvin tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Teemahaastattelu on tehokas tapa kerätä aineistoa identiteettejä tutkittaessa, sillä haastattelu mahdollistaa henkilön vapaan kerronnan itsestään, käsityksistään ja kokemuksistaan. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen validiutta, sillä sen joustavuus mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen ja haastattelurungon muotoutumisen jokaisen haastateltavan vastauksien mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008). Näin ollen oli mahdollista kerätä kattavasti tietoa sekä korjata mahdolliset väärinymmärrykset haastattelukysymyksiä aseteltiin liittyen. Aineiston keruun näkökulmasta tulee myös huomioida vastausten vapaa tulkinnallisuus. Aineiston pohjalta luodut identiteettityypit perustuvat tutkijan tekemään tulkintaan eivätkä ole muuttumattomia tai poissulje toisiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ammatillisen identiteetin rakentumista työhön liittyvien roolien sekä ammatillisen toimijuuteen liittyvien käsitysten, kuten arvojen, tavoitteiden, motivaation ja vuorovaikutuksen kautta. On kuitenkin oleellista huomioida, että henkilön ammatillisen identiteetin muodostumiseen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti myös muut, aineiston ja näkökulman ulkopuolelle jääneet tekijät. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla ammatillisen identiteetin syvällisempi kvalitatiivinen tarkastelu myös yksilön henkilökohtaisen, laajempaan elämäkertomukseen perustuvan identiteetin kautta. Tulevaisuudessa jatkotutkimusta ammatilliselle identiteetille olisi mielenkiintoista tehdä myös muuttuvien organisaatorakenteiden näkökulmasta. Olisi oleellista tutkia, millä tavalla yhteiskunnalliset muutokset näyttäytyvät esihenkilöiden ammatillisen identiteetin rakentumisessa ja toisaalta myös lisätä tietoisuutta organisaatioissa identiteetin merkittävyydestä. Ammatillinen identiteetti vaikuttaa kuitenkin olennaisesti esihenkilöiden johtamiskäsityksiin sekä toimintatapoihin organisaatioissa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5–28.
- Barbour, J. B., & Lammers J.C. (2015). Measuring Professional Identity: a Review of the Literature and a Multilevel Confirmatory Factor Analysis of Professional Identity Constructs. *Journal of professions and organization*, 2(1), 38–60.
- Bartelings, J. A., Goedee, J., Raab, J. & Bijl, R. (2017). The Nature of Orchestrational Work. *Public management review* 19(3), 342–360.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (1993). *Ammattitaito ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kirjayhtymä.
- Hotho, S. (2008). Professional Identity - Product of Structure, Product of Choice: Linking Changing Professional Identity and Changing Professions. *Journal of organizational change management*, 21(6), 721–742.
- Huhtasalo, J. (2019). Opettajan asiantuntijuus muutoksessa – asiantuntijuus ja sen jakamisen diskurssit digitaalisessa oppimisympäristössä. *Kasvatus & Aika*, 13(4), 45–64.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.
- Johnson, J. (2004). Flexible working: Changing the Manager's role. *Management decision*, 42(6), 721–737.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kaunismaa, P. & Laitinen, A (1998). Paul Ricoeur ja narratiivinen identiteetti. Teoksessa Kuhmonen P, & Sillman S. *Jaettu jana, ääretön raja* (ss. 168–195). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (1997). *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Kirpal, S. (2004). Researching Work Identities in a European Context. *Career development international*, 9(3), 199–221.
- Kumpula, M. (2011). Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus: -vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi?. Turku: Turun yliopisto.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic management journal*, 11(3), 171–195.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2008). *Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Robbins, S.P. (1998), *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, London.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a Knowledge Management System for Open Innovation and Knowledge Management Capacity. *Technological forecasting & social change*, 136(1), 347–354.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Stenström, M-L. (1993). Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa A. Eteläpelto, A. & Miettinen, R. (toim.) *Ammattitaito ja ammatillinen kasvu: Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen 25-vuotisjuhlajulkaisu*. (ss. 31–45). Helsinki: Painatuskeskus.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: *Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Tengblad, S. (2006). Is There a ‘New Managerial Work’? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later. *Journal of management studies*, 43(7), 1437–1461.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Turpeinen, V. (2009). *Keittiömestarin huippuosaaminen mestarien itsensä kertomana*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Tynjälä, P. (2004). Asiantuntijuus ja työkuulttuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus* 35(2), 174–190.
- Vähäsantanen, K. (2010). Ammatillisen opettajan ammatti-identiteetti muutoksessa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 156–176.
- Walsh, K. & Gordon, J.R. (2008). Creating an individual work identity. *Human resource management review*, 18(1), 46–61.

Muut lähteet

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2014). Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 14.10.2021.
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATBBBEXDBA>
- Hökkä, P. (2015). Ammatillisen identiteetin neuvottelu työelämätaidoksi. *Osviitta* (2015/4). Suomen työnohjaajat Ry. Viitattu 2.11.2021.
https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta_ammattillinen_identiteetti_4-10.pdf
- Tawk, C. J. (2021). The Manager's Roles as Defined by Henry Mintzberg. Viitattu 7.11.2021. <https://www.meirc.com/articles/the-managers-roles-as-defined-by-henry-mintzberg>

LIITE 1 – HAASTATTELURUNKO

1. TAUSTATIEDOT

- Työtehtävä ja asema organisaatiossa
- Koulutustausta
- Kuinka pitkä kokemus esimiestyöstä

2. TYÖTEHTÄVÄ

- Minkälaisia työtehtäviä työhösi kuuluu? (Laaja työnkuvaus)
- Minkälainen on tyypillinen työpäiväsi?
- Minkälaisia vastuita sinulla on työssäsi?
- Minkälaisia rooleja sinulla on työssäsi?
- Millaisena esimiehenä pidät itseäsi?
- Millaisena esimiehenä luulet alaistesi sinua pitävän?
- Kerro alaisistasi. Millaisia he ovat?
- Mikä tekee alaistesi johtamisesta mielekästä? Entä haastavaa?
- Poikkeako mielestäsi asiantuntijaorganisaation johtaminen muunlaisesta johtamisesta (esimerkiksi linjajohtamisesta?) Jos, niin miten?
- Minkälaisia haasteita/yllättäviä asioita olet työssäsi kohdannut?
- Kerro onnistumisistasi esimiehenä. Koetko epäonnistuneesi jossakin?

3. TYÖN MERKITYKSELLISYYS/IDENTITEETTI

- Minkälaisia asioita arvostat ja pidät tärkeänä työssäsi?
- Mitä esimiestyö merkitsee sinulle?
- Miten olet muuttanut esimiehenä urallasi?
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Mitä tavoittelet urallasi?

4. VAPAA POHDINTA

- Haastateltava voi esittää muita huomioita/pohdintaa aiheeseen liittyen