

Työroolit ja ammatillinen kasvu

Hyyppä, Harri. 1981. Työroolit ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus 1, 3—4, 76—81. — Ammatillinen taitaminen, sen kehittäminen ja kehittyminen, on eräs yksilön ja talouselämän keskeisiä liittymäkohtia. Artikkelissa tarkastellaan ammatillista kasvua, sen laajuutta ja sisältöä. Myös työroolit ja niiden omaksuminen sekä rooli-käyttäytymisen ja persoonallisuuden suhteet ovat analyysin kohteena.

1. Johdanto

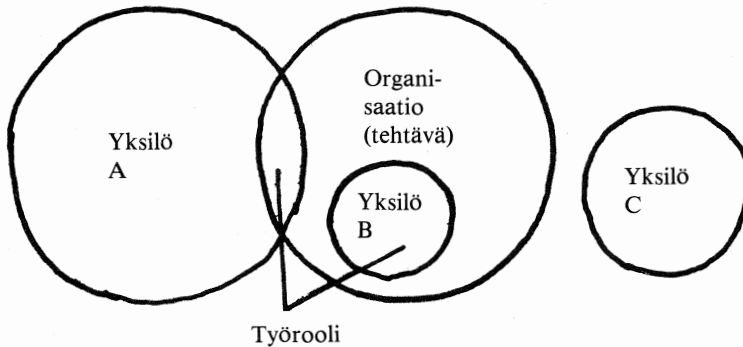
Ihmisen ja työn yhteensovittaminen on aina askarruttanut sekä johtamisen teoreetikkoja että käytännön esimiehiä. Inhimillisen käyttäytymisen ja toiminnan yllätyksellisyys ja monimuotoisuus on useinkin tuottanut odottamatonta harmia organisaatioiden toimintakyvystä vastaaville johtajille.

Organisaatiot ovat olemassa ulkoisia tehtäviä varten, joten organisaatioiden sisällä jou-

dutaan ponnistelemaan inhimillisen energian pitämiseksi organisaation tehtävän ja säilymisen kannalta mielekkäissä toiminnoissa. Tämä taas vaatii organisaatioissa toimivia ihmisiä sopimaan yhteisistä tavoitteista sekä noudattamaan sovittua työnjakoa ja siten toimimaan erilaisissa ammatillisissa rooleissa tehtävän suhteen.

Yksilön työroolissa yhdistyvät osittain hänen persoonallisuutensa sekä toisaalta organisaation (tehtävän) vaatimukset.

Kuvio 1. Yksilöiden ja organisaation yhteistyöalueet



Työroolin ulkopuolelle voi jäädä monia miinan ja persoonallisuuden puolia sekä toisaalta monia organisaatiokokonaisuuden kannalta oleellisia tehtäviä ja toimintoja.

Työroolissa toimiminen samalla sekä edistää että rajoittaa ammatillista kehittymistä. Henkilökohtaisen työroolin löytyminen ja selvennyminen on siten merkittävä tekijä sekä työntekijän itsensä että taustaorganisaation kannalta. Samalla henkilökohtaisen (persoonallisen) kasvun ja ammatillisen (tehtävänmukaisen) kasvun yhteensovittaminen on inhimillisten resurssien hyväksikäytön kannalta keskeinen kysymys.

2. Ammatillisen kasvun ulottuvuuksia

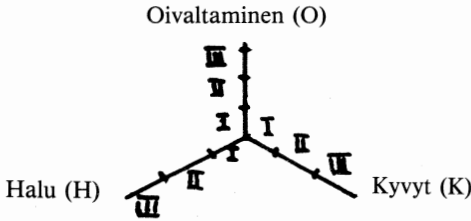
Henkilökohtaisella alueella ihminen voi kasvaa ja kehittyä lukemattomiin eri suuntiin. Myös ammatillisessa mielessä kehittyminen voi ilmetä monella eri tavalla. Olisi varmasti erheellistä kuvitella ammatillinen kehittyminen yksidimensionaaliseksi, eräänlaiseksi kehittymättömyys-kehittyneisyys akseliksi. Kasvu ja kehittyminen merkitsevät yleensä asioiden liittymistä yhteen, sisäistä ja ulkoista integraatiota ja eheytyä, epävarmuuden ja kompleksisuuden ymmärtämistä ja sietämistä.

Dale on esittänyt erään hahmotelman inhimillisestä kehitymisestä ammatillisessa mielessä. Hänen mukaansa voidaan puhua erilaisista kehitymis- ja kasvualueista. Keskeisiä alueita ovat:

- Kyvyt ja resurssit (K)
- Toimintamotivaatio ja -halu (H)
- Tietoisuus, oivaltaminen (O).

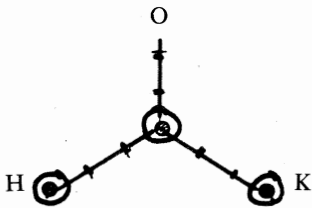
Nämä alueet voisi nähdä suhteellisen riippumattomina toisistaan. Kullakin dimensiolla voidaan vielä erottaa useita asteita (kuviossa I, II ja III).

Kuvio 2. Ammatillisen kasvun ulottuvuudet



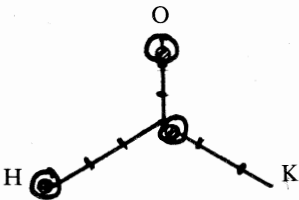
Tämä tarkastelutapa houkuttelee myös stereotyyppien esittämiseen. Teen sen tässä lähinnä ajattelutavan selventämiseksi.

Kuvio 3. Tyyppiesimerkkejä



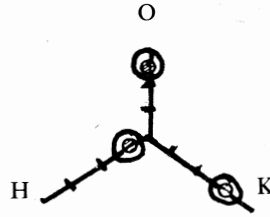
Stereotypia 1

Kyvökäs henkilö, joka työskentelee motivoituneesti, mutta ei huomaa keskittyä oleelliseen ”yksipuolinen”
”ahkera mutta tyhmä”



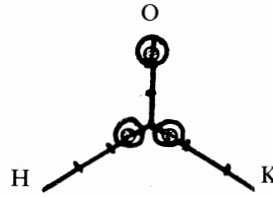
Stereotypia 2

Tiedostava ja motivoitunut henkilö, mutta jonka kyvyt ja välineet puutteelliset ”voughottaja”



Stereotypia 3

Tiedostava ja kyvykäs henkilö, mutta jolta puuttuu motivaatio ”välinpitämätön”
”laiska”



Stereotypia 4

Tiedostava henkilö, jolta kaikki muut edellytykset puuttuvat ”guru”

Stereotyyppioita voisi tietenkin jatkaa. Todellisuus löytynee kuitenkin paremmin jostakin välimailta. Oleellista yksilön kannalta olisi huomata ne alueet, jotka ovat jääneet vähemmälle ammatillisessa kehitymisessä. Tärkeää on myöskin mielestäni tässä huomioida tehtävän vaatimukset. Vaativathan eri tehtävät ja roolit hyvinkin erilaisia edellytyksiä. Yleisesti ottaen luulen, että johtamis- ja organisaatiokäytännössä ei aina riittävästi ole tunnistettu tietoisuuden kehittämistä ja sen merkitystä. On paljon esimerkkejä johtajista, jotka ovat sekä kyvykkäitä että halukkaita kehittämään asioita ja viemään niitä eteenpäin, mutta tiedostavat puutteellisesti johtamiensa järjestelmien luonnetta. Tietoisuus ja todellisuuden ymmärtäminen onkin nähtävä eräänlaisena piilevänä tuottavuustekijänä.

Kullakin ammatillisen kehittymisen alueella voidaan erottaa ja löytää useita eri tasoja. Eräs luokitteluperusta voisi olla työntekijän suhde ”malliin”.

Tasoa voisi hahmottaa seuraavasti:

I-taso

- epävarma, jäsentymätön, sosiaalistuminen tapahtuma
- ”malli/mallit” puuttuvat
- pätemätön (uudessa tilanteessa)

II-taso

- sosiaalistuminen tapahtunut, epävarmuus vähentynyt
 - tehtävä selvästi rajattu
 - ”mallin” seuraaminen/noudattaminen opittu
 - kyky ylläpitää status quo'ta
- ## III-taso
- itsenäisyyden ja autonomian aste korkea
 - mallit” luodaan itse
 - aktiivinen mallien luominen ja arviointi

Inhimillinen kehitys etenee tasolta toiselle. Kuitenkin olisi yksipuolista kuvitella kasvua vain yksisuuntaisena tapahtumana (esimerkiksi tasolta I tasolle II ja III). Kasvua ja kehitystä tapahtuu myös päinvastaiseen suuntaan. Tehtävien vaihtuminen tarjoaa erään tyyppillisen esimerkin kasvusta esimerkiksi tasolta III tasolle I. Voitaisiin sanoa, että joka kerta uuden tehtävän ja tilanteen suhteen oppimisprosessi lähtee tasolta I riippumatta aikaisemmin saavutetuista tasoista. Inhimilliseen kehitykseen ja oppimiseen kuuluu oleellisena osana tämä luova elementti, joka juuri tekee tehtävistä mielenkiintoisia. Yhdelle tasolle juuttuminen, vaikka ylimmällekin, merkitsee kasvun pysähtymistä. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen kannalta onkin oleellista epävarmuuden siedon ja arvostuksen lisääminen. Jatkuva ja herkkävireinen epävarmuuden ja kompleksisuuden kohtaaminen ja läpityöskentely on yksilön ammatillisen kehittymisen kannalta keskeistä. Vasta tämä läpityöskentely kasvattaa ihmistä astetta vaativampien tehtävien kohtamiseen ja laajempien vastuiden kantamiseen. Ammatillisessa kehittämisessä joudutaan toistuvasti kohtaamaan samoja ongelmia ja palamaan uudestaan jo kerran selvitettyihin kysymyksiin. Ammatillisen kasvun myötä ongelmien kohtamistapa kuitenkin kerta kerralta saa lisää luovia elementtejä.

3. Tehtävästä ja sen selkiyttämisestä

Organisaation tehtävässä ilmenee sen olemassaolon tarkoitus. Käytännössä organisaatioilla on yleensä lukuisia tehtäviä, jotka kuitenkin ovat eriarvoisia. Organisaation perustehtävällä tarkoitetaan sitä tehtävää, joka välttämättä on suoritettava, mikäli organisaatio haluaa turvata jatkuvuutensa. Perustehtävä on hedelmällinen käsite myös kaikessa organisaation kohdistuvassa muutos- ja kehitystyössä.

Toiminnan tehokkuus ja mielekkyys on aina kysymys sen suhteesta kulloiseenkin perustehtävään. Vasta perustehtävän hahmottelu tekee oikeutta tavoitteiden asettelulle sekä toisaalta tulosten arvioinnille.

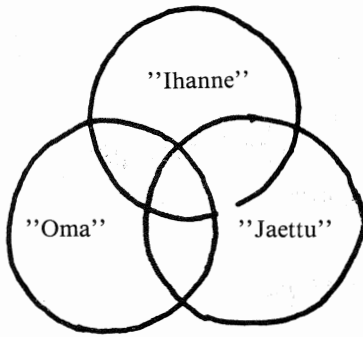
Perustehtävän analyysi tarjoaa perustan myös yksilön työroolin arvioinnille ja kehittämiseksi. Voitaisiin sanoa, että juuri perustehtävä ja sen yksilöllinen läpityöskentely ja sisäistäminen antaa yksilön toiminnalle mielekkyyden. Työroolin tutkimisessa joudutaan usein huomaamaan kuinka puutteellisesti yksilöt ovat käsitelleet näitä työnsä ja toimintansa ydinkysymyksiä. Oma vaikutuksensa tähän on luullakseni sellaisella johtamiskäytännöllä ja -näkömyksellä, joka korostaa tehtävien ulko-kohtaisuutta, eikä kykene ottamaan huomioon tehtävien sisäisiä psyykkisiä vastineita yksilössä.

Yksilön sivuuttaminen tehtävänannossa tapahtuu usein lähes huomaamatta, ikäänkuin vahingossa. Voidaan ajatella, että työelämä laajasti ajatellen sisältää varsin runsaasti tämänkaltaista huomaamattomuutta ja kykenemättömyyttä ymmärtää inhimillisen työmotivaation luonnetta. Työelämän arjessa tämä kuitenkin yleensä sijoitetaan ja nähdään joidenkin yksityisten johtajien yksilöllisenä ongelmana. Pohjimmiltaan tämä kuitenkin lienee eräänlaista yhteisöllistä piittaamattomuutta, joka ammatillisen kasvun mukana vähitellen murenee yksilöllisiksi vastuiksi.

Perustehtävän selventämiseen tähtäävä ajattelu luo pohjan myös ns. avaintulosalueiden ja edelleen tavoitteiden ja vastuiden jäsentämiselle. Ilman selvitettyä perustehtävää nämä niin yleisesti käytössä olevat käsitteet jäävät vaille sisältöä, ”ilnaan”. On selvää, että myös yksilö tällöin kokee tehtävänsä ja asemansa epä-määräisenä.

Perustehtävän määrittelyssä ja selventämisessä on oleellista tunnistaa, mistä näkökulmasta sitä lähestytään. Ihmiset työssä ”asuvat” monenlaisia maailmoja ja lähestyvät usein samojakin käsitteitä varsin erilaisista sunnista. Seuraava hahmotelma mielestäni selventää tätä.

Kuvio 4. Yksilön kolme maailmaa



''Ihanne''

- tavoitteet
- normit

''Jaettu''

- ''talon tapa''
- totuttu käytäntö
- kulttuuri

''Oma''

- havainnot
- kokemukset
- elämykset

Jokaisella järjestelmällä, niin yksilöllä kuin organisaatiollakin on omat ihanteensa ja tavoitteensa. Tämä puoli on yleensä hyvin helposti tunnistettavissa. Ihanteilla ja tavoitteilla on tärkeä merkitys järjestelmän säilymisen ja jatkuvuuden kannalta. Tämän puolen helpoon ymmärrettävyyteen sisältyy myös vaara: sitä erehdytään helposti kuvittelemaan ainoaksi elämisen puoleksi ja jäädään siten ''kiinni'' ihanteisiin ja tavoitteisiin.

Yksilön tehtävän selkiyttämisen kannalta oleellinen tavoitteita täydentävä alue on ''omat havainnot''. Käytännössä jokainen omaa työtään tarkasteleva joutuu huomaamaan, että hänen havaintonsa eivät käy yksiin sen paremmin organisaation kuin omienkaan ihanteiden kanssa. Ammatillisen kehittymisen kannalta yksilön ja yksilöiden omat havainnot muodostavatkin ehkä erään kaikkein merkittävimmistä resursseista. Usein ammatillisen kehittymisen ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu juuri kyky osata tunnistaa ja erottaa omat havainnot ja ihanteet toisistaan. Tässä on huomattava, miten eri tavoin vallitseva organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytäntö voivat rohkaista tai tukahduttaa tätä yksilöllistä resurssia. Kyky tutkia ja käyttää hyväksi omia havaintoja kulkee yleensä rinnan ammatillisen itseluottamuksen kanssa.

Kolmas järjestelmäkokonaisuuden kannalta tärkeä ja merkittävästi myös yksilön työkäytäytymistä ohjaava ''maailma'' on luonteeltaan yhteinen, jaettu. Tällä tarkoiton niitä yhteisiä toiminta- ja tuntemistapoja, joihin työ-

yhteisö kokonaisuutena kiinnittyy ja jotka siten muuttuvat osaksi yhteisön luonnetta ja toimintatapaa. Työssä ihmiset eivät toimi vain yksilöinä, vaan myös osana laajempaa yhteisöä. Nämä yhteiset ajatus- ja toimintatavat tulevat vain harvoin tiedostetuksi osin siitäkin syystä, että laajemmat ryhmät ja yhteisöt harvoin voivat varata mahdollisuuden oman sisäisen maailman ja toimintatapansa tutkimiseen. Tämä taas puolestaan vaikuttaa siten, että juuri suurten yhteisöjen dynamiikassa tämä hallitsemattomuus ilmenee kaikkein avoimimpana. Tämä tietenkin puolestaan luo pohjaa kaikkien alkukantaisimpien pyrkimysten ja elämänpuolien toteuttamiselle.

Ammatillisen kehittymisen kannalta on mielestäni tärkeää paitsi tunnistaa näitä eri näkökulmia omalla kohdalla, myös kyetä monipuolisesti toteuttamaan itseään liikkumalla eri ulottuvuuksilla. Erityisen pulman muodostaa mielestäni se ihanteellisuus, joka liittyy useimpiin kehittämisspyrkimyksiin. Tehokkuus, tavoitteisuus, tuloskeskeisyys, jämäkkyyys ja luovuus, nuo kaikki niin tutut fraasit, on havaintojeni mukaan usein ymmärretty ahtaasti vain ihannemaailman näkökulmasta. Mikäli näihin kehittämisspyrkimyksiin ei liitetä yksilöllistä ja yhteisöllistä tutkimusta ja sisäistämistä, kauriit ja sinänsä helposti hyväksyttävissä olevat tavoitteet jäävät kirjaimellisesti vaille ''sisältöä''.

Tehtäväsuuntautunut toiminta ja työfunktion ylläpitäminen ovat keskeisiä suurten organisaatioiden ongelmia. Organisaatiokokonaisuus koostuu useista ryhmistä ja niiden välisestä vuorovaikutussuhteista. Työfunktion ylläpitämisen ongelma on keskeinen myös pienryhmissä sekä edelleen tietenkin jokaisen yksityisen työntekijän kohdalla.

Jokaisella organisaatiokokonaisuuden järjestelmätasolla (yksilö, ryhmä, organisaatio) tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista toimintaa ja kyvykkyyttä. Tehtävän suorittaminen edellyttää näiden molempien tasapainoista yhdistämistä. Keskittyminen vain toiseen tai toisen laiminlyöminen, ei pitemmällä aikavälillä voi olla viisasta eikä taloudellista.

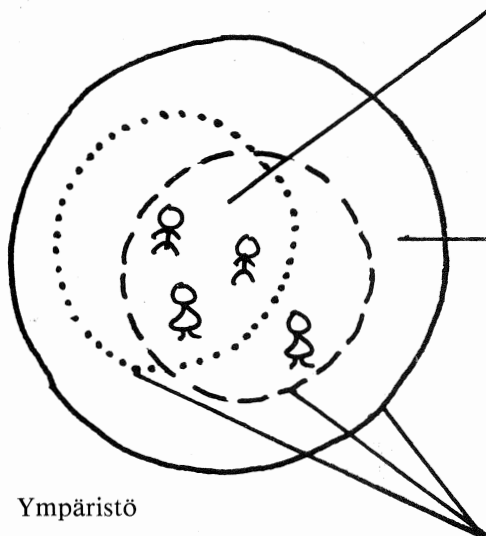
4. Työroolien analyysistä

Työroolien analyysi keskittyy yksilön toiminnan ja tehtävän välisen suhteen tutkimiseen ja jäsentämiseen. Yksilön toiminnan ja hänen aikaisemman elämänhistoriansa väliset suhteet jäävät yleensä vähemmälle huomiolle.

Ihminen kantaa aina mukanaan aikaisempaa elämänhistoriaansa. Kaikki aikaisemmin

kohdatut henkilöt ja elämäntilanteet ovat sisäistyneenä yksilön persoonallisuudessa. Nämä sisäistyneet ”henkilöt” ja muistot muodostavat luonteensa ytimen. Tätä sisäistä objekti-

Kuvio 5. Persoonallisuuden perustekijöitä



suhteiden aluetta pyrkii ympäröimään ja tavaltaan ”suojelemaan” ihmisen yleensä tietoinen ja toimintakykyisyyttä edustava alue — minä.

Sisäistynyt elämäntilanne

- objektisuhteet
- käsitys itsestä suhteessa toisiin
- sisäinen maailma

Minä

- toimintakykyä ja suojautumiskeinoja edustava osa persoonallisuutta
- kyvyt, joilla ihminen kohtaa ulkomaailman ja toiset ihmiset
- roolit ja asennoitumiset

Rajoja

- sisäisen ja ulkoisen välinen raja (yhtenäinen viiva)
- menneisyyden ja nykyhetken välinen raja (katkoviiva)
- tietoisesta ja tiedostamattomasta välinen raja (pisteiviiva)

Ympäristö

”Minä” edustaa joustavuutta yksilön suhteissa ulkomaailmaan ja toisiin ihmisiin. Yksilön frustroituessa ja joutuessa psyykkisesti raskaviin tilanteisiin ”minän” toimintakyky heikkenee (sitoutuu muualle) ja voi joissakin suhteissa tilapäisesti kokonaan ehtyä. Tällaisissa tilanteissa yksilö estottomasti, ilman minän hallintaa, voi alkaa ”purkaa sisintään” eli aikaisempaa elämäntilanteensa ja elämäntilanteensa. Yksilö puhuu ”suonsa puhtaaksi”.

Johtajuuden vaatimien kykyjen kehittämisen kietoutuu yksilön kohdalla kiinteästi yhteen minän funktioiden kehittämisen kanssa. Tehtävä on kahtalainen. Se vaatii toisaalta ulkomaailman arviointia ja hallintaa sekä näiden edellyttämien välineiden käyttöä (liikkeenjohdolliset tiedot ja menetelmät, vuorovaikutus, päätöksenteko jne.). Toisaalta minän tehtävänä on toimia ”sillanrakentajan” sisäisen maailman ja ulkoisen todellisuuden välillä. Tässä tehtävässä onnistuminen merkitsee tunteen hedelmöittävää mukaantuloa johtamiseen. Tämä ei niinkään näy ”tunteiluna”, vaan viisautena ja entistä ehyempänä johtamiskäytäntönä.

Työssä ihminen toteuttaa itseään toimimalla erilaisissa rooleissa. Roolia tulisi tarkastella aina suhteessa tehtävään. Todellisuudessa ihmiset työssä ottavat myös monia rooleja, joiden suhdetta tehtävään on vaikea osoittaa tai se puuttuu kokonaan. Roolit ohjaavat aina ihmisen

sen käyttäytymistä. Roolikäyttäytymisessä yleensä jokin persoonallisuuden puoli korostuu. Roolit kehittyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ihmisten toisiinsa kohdistamien odotusten pohjalta. Yksilön näkökulmasta roolit ovat aina persoonallinen valinta monista vaihtoehdoista. Samalla kun rooleilla on tehtävän kannalta positiivinen ja tärkeä merkitys, ne voivat yksilön kannalta toimia myös syvempien persoonallisuuden kerrosten ja pyrkimysten suojana.

Roolit vaihtelevat hyvin väljissä rajoissa. Yksilön roolivalikoimasta työroolit muodostavat ainoastaan osan. Muita alueita voivat olla esimerkiksi vapaa-ajan roolit sekä perheroolit. Roolin ilmaiseman käyttäytymisen perusteella roolit voidaan edelleen luokitella tehtäväkeskeisiin, vuorovaikutuskeskeisiin tai minäkeskeisiin rooleihin.

Yksilön käyttäytyminen eri rooleissa liittyy yleensä jonkin konkreettisen tehtävän tai työn suorittamiseen. Tehtävä edellyttää yksilöiltä toimintaa, jossa psyykkistä energiaa sijoitetaan ”itsen ulkopuolelle” tehtävän kannalta mielekkäällä tavalla.

Tehtävän vaatima toiminta voi ”koskea” yksilöä pinnallisesti tai syvällisesti. Ihminen luultavasti motivoituu työhönsä sitä paremmin, mitä syvemmin hän sitoutuu tehtävän suorittamiseen ja mitä syvempiä kerroksia persoonallisuudestaan hän voi työssään käyttää.

Ammatillinen kehittyminen merkitsee mahdollisuutta roolin "ottamiseen" ja toisaalta vaihtelemiseen. Tämän edellytyksenä on, että persoonallisuuden ydinalue (sisäiset suhteet) ei suhteettomasti kuluta (sido) yksilön käytettävissä olevaa energiaa. Tältä osin ammatillinen ja persoonallinen kasvu ovat hyvin läheisesti toisiinsa sidoksissa. Ristiriidaton ja läpityöskennely suhde omaan menneisyyteen vapauttaa yksilön tahtomaan ja toimimaan tilanteen (nykyhetken) mukaisella tavalla.

Työroolin analyysi etenee käytännössä siten, että asianomainen henkilö puhuu työstään roolianalyysejä harjoittavan henkilön, yleensä ulkopuolisen konsultin kanssa. Keskustelujen toteutus vaihtelee varsin väljissä rajoissa, yleensä ne ovat vain ajallisesti rajattuja. Keskustelut alkavat yleensä tehtävän ja organisaation yleisestä kuvaamisesta sekä keskeisten yhteistyösuhteiden esittelystä. Myöhemmin keskustelut lähenevät vähitellen asiakkaan henkilökohtaisesti työssään kokemia ongelmia. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan yleensä asiakkaan toimenpiteitä ja pyrkimyksiä pulmakysymysten ratkaisemiseksi. Keskeistä työroolien analyyseissä on, että keskustelu kiinteästi pysyy asiakkaan itsensä tärkeinä pitämien kysymysten piirissä. Roolianalyyseissä korostuvat asiakkaan minän ja ulkomaailman väliset suhteet persoonallisen problematiikan ja kehityshistorian jäädessä taka-alalle.

Mielenkiintoinen ja merkittävä seikka, johon roolianalyyseissä lähes säännöllisesti törmätään, on tapa, jolla asiakas suhtautuu omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Työskentelyn alkuvaiheissa omat havainnot ja kokemukset useinkin samaistetaan ulkoisen todellisuuden kanssa. Ammatillisen kasvun myötä kyky ulkoisen ja sisäisen todellisuuden erottamiseen lisääntyy, jonka seurauksena taas puolestaan omat havainnot ja kokemukset vapautuvat luovaan toimintaan suhteessa tehtävään ja ulkomaailmaan. Tässä mielessä roolianalyysi johtaa lisääntyneeseen kyvykkyyteen hallita ja ymmärtää sisäisiä ja ulkoisia rajoja.

5. Työntekijän sisäisestä suhteesta työhönsä

Tutkiessaan työkokemuksiaan yksilö tavallaan pyrkii ymmärtämään, miten hänen käyttäytymisensä sopii hänen organisatoriseen asemaansa ja tehtäväänsä. Tässä tehtävässä hän joutuu kohtaamaan ja tunnistamaan oman sisäisen "rooli-ideaansa", idean, joka sisäisesti auttaa häntä säätelemään toimintaansa. Rooli-idea vaihtelee ajan ja kehityksen mukana. Siihen ovat vaikuttamassa paitsi yksilön oma näkemys omasta roolistaan, myös hänen arvion-

sa omien toimenpiteiden vaikutuksista sekä hänen työympäristönsä ja sen odotukset. Rooli-idean kohdalla tulevat usein selvimmin esille ne "maailmat", joita yksilö työssään asuu ja joita jo edellä tarkastelimme.

Roolin pohjana on aina ajatus, usein eräänlainen sisäinen kokeminen. Juuri tämä sisäinen suhde työhön ja rooliin muodostaa vastineen organisatorisille "manipulointiyrityksille". Yksilöitä voidaan käskä, mutta heidän rooli-ideaansa ei voida väkivalloin muuttaa. Työelämän käytännössä yksilö tavallaan joutuu jatkuvasti puolustamaan näitä ulkoisia manipulointiyrityksiä vastaan pyrkiessään säilyttämään rooli-ideaansa jatkuvuuden ja turvallisuuden. Yksilön ja organisaation välinen suhde voi tietenkin vaihdella monin tavoin. "Pakko", "totteleminen", "suostuminen" ja "sitoutuminen" kuvaavat kaikki erilaista dynamiikkaa suhteessa työhön ja rooli-ideaan.

Ulkoisilla tehtävillä on aina sisäinen vastineensa. Rooli-idea on tavallaan eräänlainen "sisäinen kartta", joka pyrkii kuvaamaan ulkoista todellisuutta. Tämä "sisäinen kartta" saadaan roolianalyyseissä keskusteluun vain jos asiakas kokee konsulttisuhteen riittävän luotamukselliseksi ja vapaaksi manipulointiyrityksistä. Tämän vuoksi roolianalyysi pyrkiessään tukemaan ammatillista kehittymistä on luonteeltaan tutkivaa ja ymmärtävää, kiireetöntä työtilanteiden tarkastelua. Keskeistä on tässäkin työskentelytavan sisäistämisen ja siten oppimisen ja kasvun entistä kiinteämpi liittyminen "arkityöhön". Käytännön tulokset tulevat sitten yleensä itsestään.

Lähteet

- Bucklow, Maxine. 1973. A new Role for the Work Group, teoksessa Leavitt, Harold J — Pondy, Louis R (eds): Readings in Managerial Psychology, The University of Chicago Press.
- Dale, Alan. 1981. Suullinen tiedonanto. "Experiential Methods in Management Training and Development" -seminaari, Brunel Institute of Organisation and Social Studies, Brunel University, Management Programme.
- Goffman, Erving. 1971. Arkielämän roolit. Oikeille jäljille rooliviidakossa. WSOY.
- Hyppä, Harri. 1980. Johtajuudesta ja työfunktion kehittämistä: järjestelmäjäkemys. Ryhmätyö 3/1980.
- Lawrence, Gordon. 1977. Management Development... some ideals, images and realities. Journal of European Industrial Training 1,2/1977.
- Lawrence, Gordon. 1979. A Concept for Today: The Management of Oneself on Role. Teoksessa Lawrence, Gordon (ed.): Exploring Individual and Organizational Boundaries. A Tavistock Open Systems Approach, Wiley.
- Reed, Bruce. 1976. Organisational Role Analysis. Teoksessa Cooper Cary (ed.): Developing Social Skills in Managers. ATM.