



Roolisto® työmenetelmänä – miten  
Roolisto® luodaan ja mitä hyötyä siitä  
organisaatiolle on

Roolisto® (Role-set®) on Oy Perendie Ltd:n rekisteröimä tuotemerkki. Meillä on vuosien kokemus Roolisto-työskentelystä.







## SISÄLLYSLUETTELO:

1. Käsitteet rooli ja Roolisto®
2. Roolisto® – mitä hyötyä organisaatiolle
3. Miten yritys-/organisaatiokohtainen Roolisto® luodaan
4. Toimiva Roolisto® – esimerkkejä
5. Sudenkuoppia, kun Roolisto® luodaan




## 1. Käsitteet rooli ja Roolisto®

Psykodraaman perustajan Jacob Morenon mukaan luovuus on kaiken olevaisen ydin. Ihmisen on oltava luova säilyäkseen hengissä. Moreno korostaa teon ja toiminnan ensisijaisuutta. Ihminen on toimija. Morenon mukaan rooli on minän (egon) konkreettinen ja toiminnallinen muoto. Jokainen rooli on yhteisöllisten ja yksilöllisten tekijöiden yhteensulautuma. Se syntyy kulttuurin ja yksilön persoonallisen minän välisessä vuorovaikutussuhteessa. Roolin tehtävänä on ohjata ihmisen toimintaa sosiaalisessa maailmassa. (Nieminen-Saarenheimo 1981, Morenolainen psykodraama, historiallinen ja filosofis-psykologinen analyysi)

The one who can  
create,  
can ultimately  
survive.

J. L. Moreno, M. D.  
1889-1974



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd



Moreno määrittelee roolin näin:

## Roolin määritelmä



- Morenon mukaan rooli on minän konkreettinen ja toiminnallinen muoto.
- Voimme määritellä roolin yhteisesti, mutta jokainen yksilö toteuttaa roolinsa oman persoonallisuutensa kautta.
- Roolin tehtävänä on ohjata ihmisen toimintaa.



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

## Roolin määritelmä



”Rotulus” (latinaa)

Kreikassa ja antiikin Roomassa näyttelijöiden osat kirjoitettiin rotulukselle (rulla).



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd



Moreno jakaa roolit seuraavasti:

1. psykosomaattisiin,
2. sosiaalsiin ja
3. psykodraamallisiin rooleihin.

Psykosomaattiset roolit kuvaavat meitä fyysisinä toimijoina. Sosiaaliset roolit määrittelevät suhteitamme toisiin ihmisiin ja ryhmiin. Psykodraamalliset roolit ovat se persoonallinen rooliväritys, jonka kukin yksilö antaa rooleilleen.

Roolit eivät ole stereotyyppisiä, vaan ne ovat yksilöllisiä. Roolit eivät ole aitoja, elleivät ne ole henkilökohtaisia. Ne suodattavat persoonallisuuden kautta. Jatkossa tässä tekstissä käsitellään siis sosiaalisia rooleja, kuten esim. johtaja, mutta on oleellista, ettei kyse ole stereotyyppisistä, vaan rooli on ikäänkuin ikkuna, josta kukin hahmottaa maailman omilla silmillään ja persoonallisesti.

Rooli ei myöskään ole toimenkuva eikä tehtäväluettelo, vaan se on näkökulma, josta ihminen tarkastelee maailmaa ja toimii siinä, kuten Miia Martinsuo (2003) artikkelissaan hyvin tiivistää verratessaan tehtävä- ja roolilähtöistä ajattelua asiantuntijaorganisaatiossa:



"Jos taas asiantuntijuus nähdään roolina, jonka yksilö omaksuu, tuleekin pysyvän toimenkuvan sijasta tarkastella haasteita, joita yksilön tarvitsee ratkaista, tai tilanteita, joista tulee selvitä."

Miia Martinsuo, 2003: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN  
ASIAANTUNTIJA-ORGANISAATIOSSA, Työn Tuuli 2, 2003



roolisto

Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

Arkikielellä sanottuna on siis kyse siitä, miten ihminen hahmottaa hommansa, miten monensorttista erilaista toimijaa hän katsoo esimerkiksi työroolinsa vaativan. Eli: omaa työtehtävää täytyy tarkastella monenlaisista näkökulmista ja osata ottaa milloin minkäkinlainen rooli eli näkökulma, josta toimii. Joskus sama ihminen on asiantuntija, joskus projektipäällikkö, joskus työnjohtaja, vaikka virkanimike pysyy samana ja on kyse samasta tehtävästä.

Mikä tahansa sosiaalinen rooli, vaikkapa Muutosjohtajan rooli, voidaan tarkemmin määritellä alaroolien kokonaisuutena, jota kutsun tässä nimellä Roolisto®. Muutosjohtajan Roolisto® määrittää Muutosjohtajana onnistumisen välttämättömät ja riittävät ehdot. Onnistunut suoritus perustuu alaroolien tuloon, ei summaan. Jos joku alarooli puuttuu, on koko tulo nolla ja tehtävässä ei voi onnistua tarkoitetulla tavalla.



## Määritelmä



- Roolisto® on alaroleihin jaettu ihanteellinen kompetenssien yhdistelmä
- Se määrittää tietyssä tehtävässä tai tilanteessa onnistumisen välttämättömät ja riittävät ehdot
- Onnistunut suoritus perustuu alaroolien tuloon, ei summaan
- Jos joku alarooli puuttuu, koko niiden tulokin on nolla ja tehtävässä ei voi onnistua tarkoitetulla tavalla.



Pirkko Hurme

Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

2

Esimerkki: Muutosjohtajan Roolisto®

## Muutosjohtajan Roolisto®

Alaisille on tärkeää, että johtaja:



Tuntee oman alansa tai jos on yleisjohtaja osaa käyttää muiden asiantuntemusta

Uskoo siihen, mitä on tekemässä, valaa uskoa, on esimerkki katsoessaan tulevaisuuteen, optimistinen realisti

Kohtelee heitä yksilöllisesti, ymmärtävästi ja kuuntelee, pystyy kestämaan konfliktitilanteita ja selvittämään ristiriitoja, joita uuteen siirtymisessä aina on

**Ammattilainen**

**Muutokseen uskoja**

**Ihmissuhde-  
ekspertti**

**Viisas,  
kokenut**

**Kouluttaja**

Pystyy osittamaan suuren muutoksen pienemmiksi paloiksi, auttaa heitä siirtymään uuteen ja oppimaan tarvittavat asenteet ja osaamisen

On itsekin nähnyt ja kokenut monenlaista, ei vähästä säikähdä, luo turvallisuutta



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd



Roolien toimivuutta voi arvioida. Ihannetilanne on, että kunkin alaroolin saa halutessaan käyttöön, kun tilanne niin vaatii (tahdonalaisesti tilanteeseen sopien). Roolia pitää myös osata välttää silloin, kun se ei sovi. Esim. vaikkapa esimiehen rooli pitää osata jättää työpaikalle eikä yrittää soveltaa sitä kotioloissa. Roolien toimivuutta ja käytössäoloa kuvataan seuraavasti:

## Rooli voi olla



1. **Alikehittynyt:** ei aina käytössä tarvittaessa
2. **Ylikehittynyt:** liikaa käytössä tilanteeseen sopimattomalla tavalla
3. **Sopivasti kehittynyt:** aina tarpeen mukaan käytettävissä
4. **Syntymätön:** ei toistaiseksi lainkaan käytössä



roolisto

Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd



## 2. Roolisto® - mitä hyötyä organisaatiolle

Omalle organisaatiolle hyvin suunniteltu esimiestyön Roolisto® on voimallinen kehittämisen väline, joka antaa fokuksen leadershipiin, on helppo kommunikoida ja kestävästi omaksuttaa. Roolisto® pakottaa organisaation itsetutkiskeluun ja priorisointiin. Se aktivoi keskustelua. Kun Roolisto® on suunniteltu hyvin, sen pohjalta voidaan suunnitella kokonainen koulutusohjelma tai roolivalmennusta. Kehityskeskusteluissa voidaan antaa palautetta sen alaroolien pohjalta. Sitä voidaan käyttää tavoitemielikuvana, rekrytoinnin viitekehyksenä, perehdytyksen apuvälineenä, 360-palautteiden viitekehyksenä, yhteisyyden luomisen tukena jne. Roolisto® on myös tapa kuvata sanoin hiljaista tietoa = käytännöllistä ja usein vaikeasti siirrettävissä olevaa intuitiivista kokemustietoa. Kun Roolisto® herättää kysymyksiä, voidaan ”näppituntuma” pukea sanoiksi ja hiljaisen tiedon siirtäminen helpottuu.

Hyvä Roolisto® huomioi strategian, arvojen, business-tilanteen, organisaatiohistorian ja organisaation kehityssuuntien vaatimukset työroolille ja johtamiselle. Sen avulla voidaan kirkastaa tarvittavaa muutosta ja nopeuttaa sitä.



## Hyvin suunniteltu Roolisto®



- Antaa työrooliin helposti ymmärrettävän fokuksen, jonka pohjalta voi suunnitella räätälöidyn valmennusohjelman
- Pakottaa organisaation itsetutkiskeluun ja priorisointiin
- Voi toimia tavoitemielikuvana ja kehittämisen pohjana: kehityskeskustelussa annettu palaute voi perustua roolistoon
- On käytettävissä perehdytyksen apuvälineenä, yhteisyyden luomisen tukena, rekrytoinnin ja 360-palautteiden viitekehystenä jne.
- On myös tapa kuvata sanoin hiljaista tietoa, jonka siirtäminen helpottuu
- Sen avulla voi kirkastaa ja nopeuttaa tarvittavaa muutosta



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

3

### 3. Miten yritys-/organisaatiokohtainen Roolisto® luodaan

Tässä kuvauksessa keskityn erityisesti johtamiseen ja johtajan rooliin, mutta periaatteessa mistä tahansa työroolista voidaan kehittää organisaatiokohtainen Roolisto® samoin periaattein.

Kun Roolisto® luodaan, prosessi alkaa aivoriihimäisestä vaiheesta, johon osallistuvat kehitettävän alueen avainhenkilöt organisaatiosta/yrityksestä. Jos kehitettävä alue on johtaminen, avainhenkilöitä ovat yrityksen ylimmät johtajat. Ensimmäisen vaiheen ydinasia on avainhenkilöiden osallistaminen ja omistajuuden tunne. Ensimmäiseen vaiheeseen saattaa suuressa organisaatiossa/yrityksessä osallistua kymmeniä henkilöitä. He miettivät, miten busineksessa pystytään toteuttamaan kaikki ne asiat, joihin on sitouduttu valitulla strategialla ja organisaatorakenteella. Millaisia vaatimuksia on



asetettava johtajan roolille? Ensimmäinen vaihe tuottaa pohjamateriaalia, joka on tärkeää, mutta vielä jäsentymätöntä.

Seuraavassa vaiheessa pienempi työryhmä (5-6 henkilöä) työstää pohjamateriaalia, kunnes siitä saadaan kootuksi yksi tarkoituksenmukaisten alaroolien muodostama Roolisto®. Työryhmä voi työskentelyn kuluessa konsultoida asiantuntijoita, HR-yksikköä ja muuta johtoa.

Jos halutaan määritellä yrityskohtaisesti, miten kaikkien esimiesten halutaan toimivan, voidaan luoda esimiestyötä määrittelevä Roolisto®, joka kuvaa tavoitetilaa, ihannetta, jota kohti kaikkien esimiesten toivotaan pyrkivän.

Kun tällainen Roolisto® luodaan, kollektiiviset puolet roolistoon tulevat tilanteen ja työn vaatimuksista: mitä yhteisö odottaa tietyssä asemassa olevalta yksilöltä. Samalla on kuitenkin huomioitava ihmisten tarpeet toimia omissa psykodraamallisissa rooleissaan eli toteuttaa sosiaalinen rooli yksilöllisesti ja antaa sille oman persoonan mukainen väritys. Ihmisellä on siis Morenon mukaan kolmenlaisia rooleja ja hän pyrkii värittämään kulloisenkin sosiaalisen roolinsa omilla psykodraamallisilla rooleillaan. Jos työtä saa muokata oman persoonallisuuden mukaan, ihminen on yleensä tyytyväisempi ja tehokkaampi.



## Roolien tyyppejä

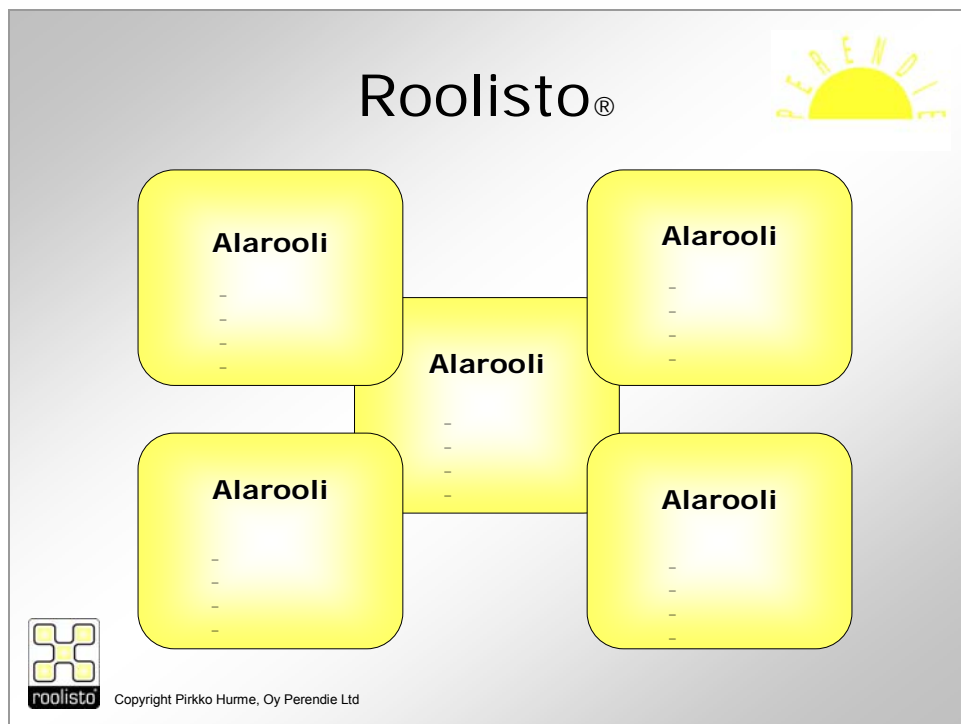


1. **Psykosomaattiset roolit** liittyvät ruumiiseen ja fyysisiin toimintoihin: nukkuja, syöjä, juoksija
2. **Sosiaaliset roolit** heijastavat suhteita toisiin: tytär, poika, vanhempi, esimies, asiakaspalvelija, muutosjohtaja
3. **Psykodraamalliset roolit** heijastavat psykologista minäämme, yksilön tuoma väritys rooliin



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

Rakennettava Roolisto® koostuu alaroolista, joita ei kokonaisuuden selkeyden ja vaikuttavuuden vuoksi mielellään saisi olla yli viittä. Kuhunkin alarooliin pyritään pelkistämään yksi kokonaisuus samansukuisia asioita. Mikäli myöhemmin halutaan rakentaa esim. kyselypalautteeseen perustuva mittari roolien arvioimiseksi, on alaroolien oltava pelkistettyjä ja selviä, jotta niitä on helppo mitata.



Roolisto® korostaa sitä, mikä organisaatiossa/yrityksessä on tärkeää: esim. suunnitelmallisuus ja loppuunsaattaminen. Toimiva Roolisto® sisältää asioita, joiden toteutuminen varmistaa muutaman muunkin asian toteutumisen. Loppuunsaattaminen edellyttää toisaalta suunnitelmallisuutta ja mikäli loppuunsaattaminen on kehittämisaikaa, se kannattaa valita alaroolin ranskalaiseksi viivaksi, koska se toteutuessaan varmistaa myös suunnitelmallisuuden. Suunnitelmallisuutta ei näin ollen tarvitse välttämättä mainita erikseen.

Alaroolleissa kannattaa välttää liian yleisiä sanoja (esim. liikkeenjohtaja, strategi, leader) ja määrittellä ne mahdollisimman konkreettisia mielikuvia herättäen ja käyttäytymistä tai asennoitumista kuvaavien sanojen avulla. Roolisto® määrittellään käyttäen suomalaisia/muissa maissa muunkielisiä ja mahdollisimman omintakeisia (= yrityksen omaa kieltä olevia) ilmaisuja.



Ymmärrettävyys on ratkaiseva asia – Roolisto® on tiivis tapa kommunikoida oleellisin nopeasti. Roolisto® on myös tapa kuvata sanoin organisaation hiljaista tietoa, käytännöllistä ja usein vaikeasti havaittavissa olevaa intuitiivista kokemustietoa. Kun Roolisto® aktivoi ihmisiä analysoimaan ja herättää kysymyksiä, voidaan ”näppituntuma” pukea sanoiksi.

Kun pyritään helposti kommunikoitavaan muotoon, joudutaan yhdistelemään käsitteitä: lopullinen, onnistunut Roolisto® on harmoniassa ensimmäisen suuren avainhenkilöryhmän tuottaman pohjamateriaalin kanssa. Karsintaa on tietenkin pakko tehdä, koska lopullisessa versiossa ei voi olla kaikkien tuottamia asioita, vaan vain ydin.

Vaikka osa alaroleista (esim. ihmissuhde-eksperti) ja niihin kuuluvista asenteista ja taidoista (kuuntelija/kuunteleminen tms.) ilmenee ja niitä tarvitaan myös muissa rooleissa ja tehtävissä, kannattaa kuitenkin säilyttää alkuperäisen roolin näkökulma. Esim. jos kehitetään johtajan roolia, on näkökulma johtamisen, ei niinkään palvelun tai asiakastyytyväisyyden näkökulma. Samalla alaroolit saattavat kuitenkin palvella myös asiakasnäkökulmia. Fokus on silti tässä tapauksessa johtamisen ”sisäpolitiikassa”: kuinka meillä tulee johtaa omaa väkeä – ehkä joskus myös alihankkijoita – jotta halutut asiat toteutuvat ja ihmiset tekevät oikeita asioita oikein. Sen lisäksi voidaan tietenkin tarvittaessa määritellä ”ulkopoliittisia” johtajuuskompetensseja.

Yrityskohtainen Roolisto® on aina tehtävä- ja tilannekohtainen, koska se käsittelee ja ohjaa sitä, mikä toimii tietyssä tehtävässä ja yrityksen tilanteessa. Roolisto® voi myös periaatteessa koskea tiettyä tehtävää, ammattiryhmää tai olla jopa tiimi- tai yksikkökohtainen, jolloin se kuvaa tietyn yksikön, esim. HR:n roolia koko organisaatiossa, mikäli tehtäisiin HR-yksikölle Roolisto®.

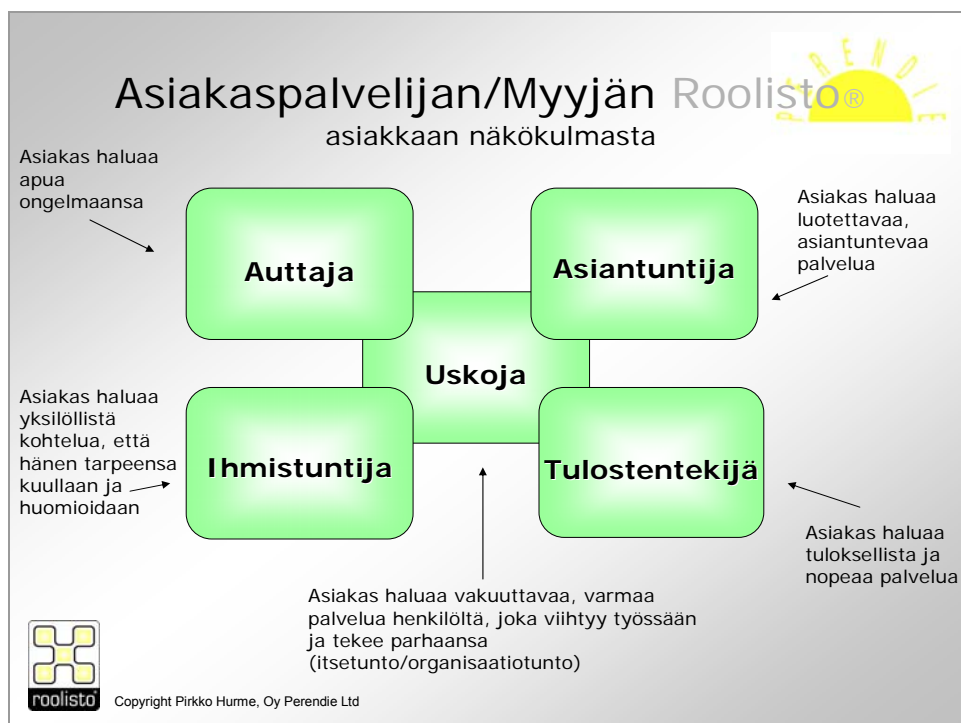
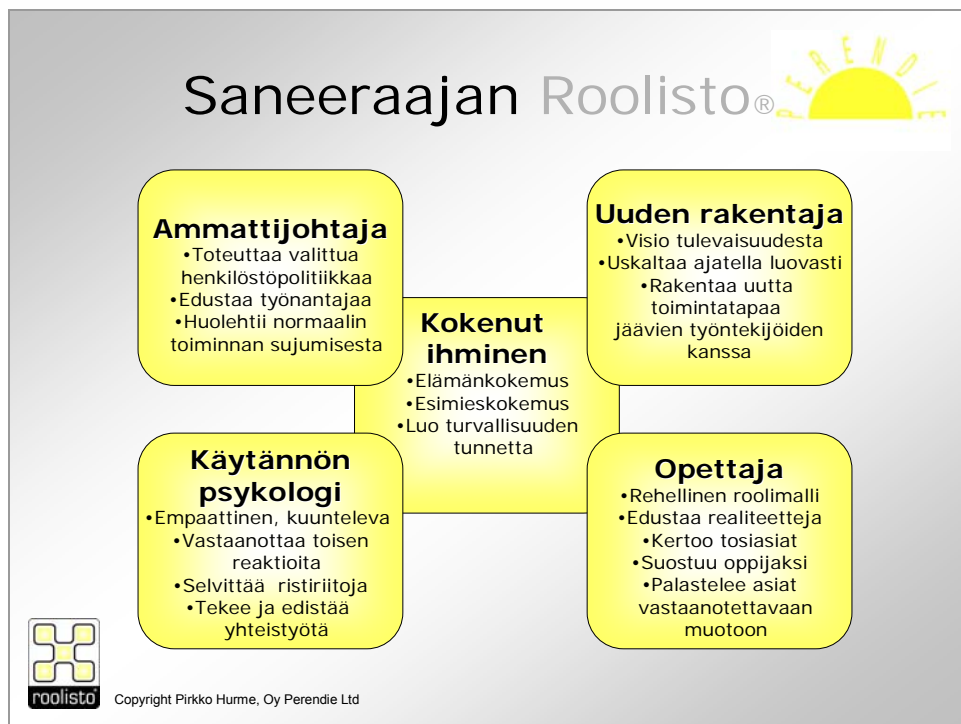


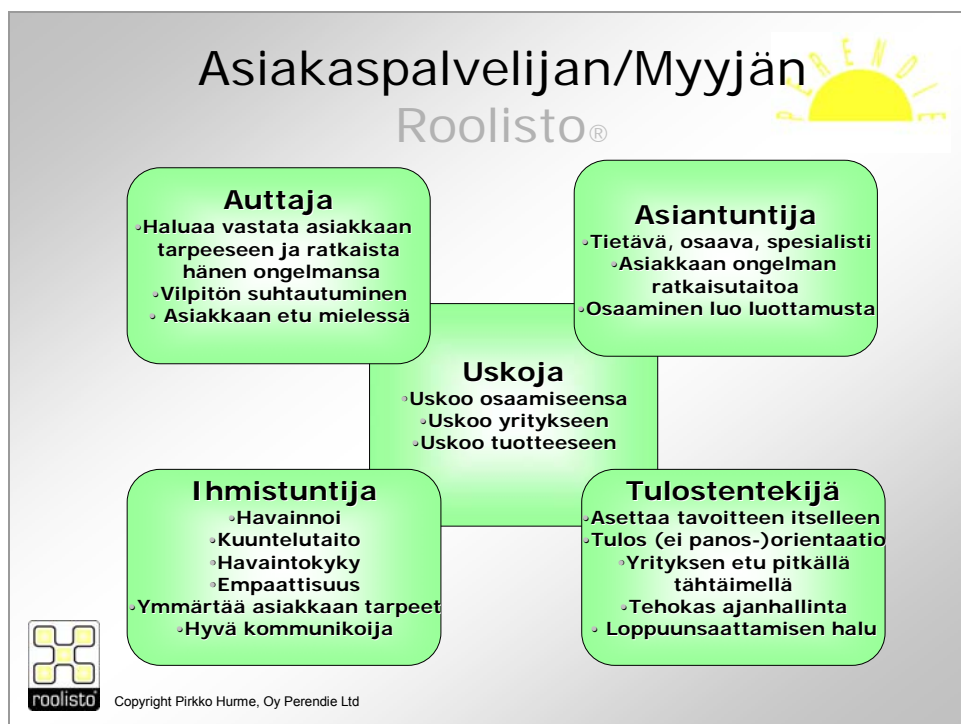
#### 4. Toimiva Roolisto® – esimerkkejä

Roolisto® voidaan suunnitella muutenkin kuin organisaatiokohtaiseksi, se voi olla tehty tiettyyn tehtävään tai tilanteeseen. Toisaalta Roolisto® toimii ihmisten käyttäytymistä ohjaavana vain, jos se on hyvin sisäistetty, mikä taas edellyttää omaa luomis- ja räätälöimisprosessia. Jos toisten suunnittelema Roolisto® otettaisiin sellaisenaan käyttöön, tehtäisiin karhunpalvelus yrityksen omista ainutlaatuisista lähtökohdista nousevalle toiminnan kehittämiseksi.

Vaikka asiakasyritykselle suunniteltu, esimiestyötä määrittävä Roolisto® saattaisi kiinnostaa lukijaa, emme luottamuksellisuussyistä voi esitellä sellaista. Seuraavassa kuitenkin muita, erilaisiin tilanteisiin suunniteltuja esimerkkejä:

- Saneeraajan Roolisto® - esimiestyö henkilöstön vähentämistilanteessa
- Asiakaspalvelijan/Myyjän Roolisto® asiakkaan odotusten näkökulmasta määriteltynä
- Asiakaspalvelijan/Myyjän Roolisto® Asiakaspalvelijan/Myyjän itsensä näkökulmasta määriteltynä
- Muutosmatkalaisen Roolisto® muutoksessa elävän työntekijän näkökulmasta
- Lasten opettajan Roolisto® luokanopettajan tai yleensä lapsia opettavan henkilön Roolisto®, jossa on yhdistettynä kehitysikäisen lapsen tarpeet ja opettajan oma näkökulma









## 5. Sudenkuoppia, kun Roolisto® luodaan

Kysymyksessä on aina prosessi, jossa puututaan voimakkaasti organisaatio- ja työkuultuuriin ja siinä tarvitaan kokemukseni mukaan välttämättä organisaatioon kuuluvien henkilöiden intressipaineista ja –ristiriidoista vapaata, ulkopuolista ja asiantuntevaa prosessikonsulttia. Jotta vältetään sudenkuoppia, on toimittava seuraavasti:

1. On hankittava voimakas johdon tuki. Mikäli suunnitellaan Roolisto® esimies- tai johtamistyöhön, ylimmän johdon on sitouduttava ja sankoin joukoin osallistuttava suunnitteluun.
2. Avainhenkilöiden on suostuttava kysyttelemään käsitteitä riittävästi ja ajattelemaan innovatiivisella tavalla suunnitteluprosessin aikana.
3. On vältettävä kiusaus sortua karismaattisiin odotuksiin (esim. ryhmä saattaa yrittää delegoida tehtävän lopuksi yhdelle vaikutusvaltaiselle johtajalle tai konsultille tai korkeassa asemassa oleva johtaja saattaa haluta ”puhtaaksi piirtää” avainhenkilöryhmän tuotoksen (Roolisto®), jolloin prosessin osallistavuus ja avainhenkilöiden omistajuuden tunne kärsii korvaamattomasti).
4. Konsultilla on tarvittaessa oltava riittävä varmuus vaatia, että edellä mainitut asiat toteutuvat, vaikka organisaatiossa saattaa olla paineita toimia liian nopeasti tai delegoida suunnittelutyö liian ylös tai liian alas.
5. Konsultti ohjaa prosessia, kun Roolisto® luodaan, mutta hän ei saa puuttua alaroolien sisältöihin prosessin alkuvaiheessa. Loppuvaiheessa hän voi auttaa muokkaamaan alaroolia loogisiksi kokonaisuuksiksi. Lopullisten alaroolien tulee olla psykologisesti luontevia, loogisia ja helposti kommunikaitavia kokonaisuuksia, jotka yhdessä kuvaavat ihanteellisen työsuorituksen välttämättömät ja riittävät ehdot.



## Kehitä Roolisto® - huomioi nämä:

- Kun Roolisto® luodaan, kehitetään työkuultuuria pitkäjänteisesti. Jo suunnitteluvaihe vaatii kypsyttelyä tuottaakseen tuloksen.
- Tarvitaan sitoutunut asian "omistaja", koska on kyse muutosprosessin johtamisesta.
- On mietittävä huolella, keiden on oltava mukana suunnittelussa ja heidät on sitoutettava.
- Johdon aktiivinen tuki on välttämätön, kun kehitetään Roolisto®, sillä kehittäminen on merkittävä satsaus, ja prosessilla on pitkäaikaisvaikutuksia moneen asiaan.
- On vältettävä kiusaus delegoida suunnittelutehtävä liian alas tai ylös.
- Roolisto® vaatii, että avainhenkilöt kypsyttävät sitä riittävästi ja ajattelevat innovatiivisesti suunnitteluprosessin aikana.
- Roolisto® on kommunikoitava taitavasti osallistaen ja on suunniteltava tarvittavat tukitoimet: esim. valmennus, seuranta ja arviointi.
- Organisaatioon kuuluvien henkilöiden intressipaineista ja –ristiriidoista vapaan, ulkopuolisen ja asiantuntevan prosessikonsultin käyttö on välttämätöntä luomis- ja hyväksyttämisprosessiin liittyvän ryhmädynamiikan säätelämiseksi.



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

## Roolisto®



Roolisto® on Oy Perendie Ltd:n kehittämä tuotemerkki. Roolisto® ja sen suunnittelu on ollut erikoisosaamistamme jo vuosien ajan.

Pirkko Hurme,  
Toimitusjohtaja, psykologi  
Oy Perendie Ltd

[www.perendie.fi](http://www.perendie.fi)



Copyright Pirkko Hurme, Oy Perendie Ltd

1