

**OPISKELIJAJÄRJESTÖN
PUHEENJOHTAJUUSVUODEN KOETTU YHTEYS
ESIMIESTEHTÄVISSÄ TOIMIMISEEN**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Laura Haapamäki
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Haapamäki	
Työn nimi Opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuoden koettu yhteys esimiestehtävissä toimimiseen	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 16.11.2018	Sivumäärä 84 sivua + liite
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän Pro Gradu -tutkielman tarkoituksena on luoda katsaus siihen, minkälaisia merkityksiä opiskelijajärjestö Pörssi ry:n entiset puheenjohtajat antavat opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuoden kokemuksille heidän työuransa näkökulmasta. Tutkimustehtävänä oli selvittää, ovatko nämä kokemukset mahdollisesti auttaneet puheenjohtajia työllistyvyyden, työtehtävissä toimimisen ja esimiestehtäviin työllistymisen sekä työuralla etenemisen näkökulmista. Tutkielmalla pyritään lisäämään ymmärrystä järjestöaktiivisuuden sekä työllistyvyyden ja työuran etenemisen yhteydestä yleisesti sekä erityisesti esimiestehtävien kannalta. Tarkempi tutkimustehtävä ja samalla tutkielman päätutkimuskysymys on, miten opiskelijajärjestö Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on mahdollisesti vaikuttanut entisten puheenjohtajien työuraan.</p> <p>Tutkielman teoriaosuus on koottu opiskelijajärjestöihin, opiskelijajärjestötoimintaan, opiskelijajärjestön puheenjohtajuuteen, työllistyvyyteen, työuraan ja esimiestyöhön liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta. Teoreettisina malleina esimiestyötä kuvaamassa toimivat Henry Mintzbergin esimiestyön rooliteoria ja siitä Raimo Nurmen suomentama HIP-malli. Empiirinen tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kymmentä opiskelijajärjestö Pörssi ry:n entistä puheenjohtajaa. Tuloksena haastatteluaineistosta muodostettiin 12 kokemuksissa toistunutta teemaa, jotka yhdisteltiin neljäksi laajemmaksi kategoriaksi kuvaamaan heidän merkityksenantojaan puheenjohtajuuden esimieskokemuksen ja työuransa välillä.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuosi on koettu esimieskokemuksena, josta on ollut entisille puheenjohtajille hyötyä työelämätaitojen kartuttajana sekä esimiesvalmiuksien kasvattajana. Tutkimus osoittaa, että opiskelijajärjestötoiminta voi olla laajemmallekin kohdejoukolle hyödyllinen työkokemus myöhemmän työelämän kannalta olennaisen osaamisen kartuttamiseen.</p>	
Asiasanat opiskelijajärjestö, opiskelijajärjestötoiminta, puheenjohtajuus, työllistyvyys, työura, esimiestyö, urapolku, verkostot	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yleistä tutkielmasta	5
1.2	Tutkielman tavoite.....	7
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	9
2	PUHEENJOHTAJANA OPISKELIJAJÄRJESTÖSSÄ.....	11
2.1	Opiskelijajärjestötoiminta	11
2.1.1	Opiskelijajärjestö	11
2.1.2	Opiskelijajärjestötoimintaan osallistuminen	13
2.2	Opiskelijajärjestötoiminta Pörssi ry:ssä	16
2.3	Puheenjohtajuus opiskelijajärjestössä	17
2.4	Opiskelijajärjestön puheenjohtajuus Pörssi ry:ssä	20
3	TYÖLLISTYVYYS, TYÖURALLA ETENEMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	22
3.1	Työllistyvyys	22
3.2	Työuralla eteneminen	27
3.2.1	Työura.....	27
3.2.2	Johdon urakehitys	29
3.2.3	Verkostojen merkitys työuralla.....	32
3.3	Esimiestyö.....	33
3.3.1	Esimiestyö työnkuvana	33
3.3.2	Esimiestyön rooliteoria.....	35
3.3.3	Esimiestehtävissä toimiminen	38
3.3.4	Esimiestyö voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.....	40
4	TEEMOITTELU LAADULLISENA TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMÄNÄ.....	44
4.1	Teemahaastattelu	44
4.2	Haastattelujen kohderyhmänä opiskelijajärjestö Pörssin entiset puheenjohtajat	46
4.3	Teemoittelu ja kategorisointi analyysimenetelmänä	48
5	ENTISTEN PUHEENJOHTAJIEN ESIMIESKOKEMUKSET	49
5.1	Esimiestehtäviin työllistyminen	50
5.2	Työssä menestyminen.....	53
5.3	Työuralla eteneminen	56
5.4	Työelämän verkostot.....	58
5.5	Puheenjohtajuusvuoden esimieskokemuksen hyödyntäminen työuralla	60
5.5.1	Puheenjohtajien urakokemusten yhteys aiempaan tutkimukseen	62
5.5.2	Puheenjohtajuusvuoden esimieskokemus rooliteorian näkökulmasta.....	64

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1	Tutkimuksen päätelmät	69
6.1.1	Tutkielman tausta.....	69
6.1.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	71
6.1.3	Tulosten sovellettavuus.....	73
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	76
	LÄHTEET	78
	LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä painotetaan oikeanlaisen osaamisen merkitystä. Sanoma Rekrytointimedioiden teettämän tutkimuksen perusteella työnantajat odottavat työnhakijoilta ammattitaidon lisäksi riittävää työelämäosaamista sekä persoonaan liittyen hyvää asennetta ja sosiaalista kyvykkyyttä. (Sanoma Media Finland, 2016.) Työnhaussa ei siis enää riitä, että henkilöllä on tutkinnon tuottama ammatillinen pätevyys tehtävään. Sen sijaan työtehtäviin valikoitumisen näkökulmasta olisi tärkeää jo opiskeluaikana kerryttää opintojen lisäksi työkokemusta sekä jotakin sellaista osaamista, jonka avulla voi erottautua työurallaan samoista työpaikoista kilpailevien keskuudessa. Tämä tutkielma antaa esimerkin siitä, miten opiskeluaikainen järjestötoiminta ja puheenjohtajuusvuosi kerryttää työtehtävissä tarvittavaa tutkinnon ulkopuolista osaamista, jolla on koettu olleen merkittävä rooli työuran aikana erityisesti työssä menestymisen osalta.

1.1 Yleistä tutkielmasta

Graduaihe muotoutui sen pohjalta, miten pro gradu -tutkielmalla voidaan edistää Jyväskylän yliopiston Student Life -toimintamallin tavoitetta osallistaa yliopistoyhteisö opiskelijoita tukevaan työhön (Jyväskylän yliopisto, 2018). Tutkijana myös oma taustani on parin vuoden ajan opiskelijajärjestötehtävissä toimimisesta. Tämä oli erittäin tärkeää aikaa tuomaan vastapainoa opiskelulle mielekkään tekemisen, työelämätaitojen oppimisen ja sosiaalisten verkostojen kehittymisen kautta. Opiskelijajärjestötoiminta antoi paljon jo aktiivitoiminnan aikana, mutta uskon siitä muodostuneiden kokemusten hyödyttävän itseäni myös tulevaisuuden työelämässä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että järjestötoiminnasta on moninaisia hyötyjä opiskelijoille. Näiden hyötyjen tunnistaminen ja tunnustaminen pitäisi tehdä aiempaa paremmin (Ansala, 2017, s. 8). Tämän taustan pohjalta muodostui pro gradu -tutkielman aihe ”Opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuoden koettu yhteys esimiestehtävissä toimimiseen”. Tutkielmassa tarkastellaan Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun

opiskelijajärjestö Pörssi ry:ssä (myöhemmin tutkielmassa Pörssi) puheenjohtajana toimineiden puheenjohtajuusvuonna saaman työ- ja johtamiskokemuksen sekä verkostojen mahdollista vaikutusta heidän työelämäänsä. Tarkemmin paneudutaan siihen, ovatko he kokeneet puheenjohtajuusvuoden mahdollisesti helpottaneen esimiestason tehtäviin työllistymistä ja ovatko heidän kokemuksensa auttaneet työtehtävien menestyksekkäässä hoitamisessa sekä työuralla etenemisessä. Sanoma Rekrytointimedioiden teettämän työelämä tutkimuksen mukaan työnhakijat kokevat työpaikkojen vaatimusten olevan kohtuuttomia sen lisäksi, että erottautuminen valtavien hakijamäärien joukosta on vaikeaa (Sanoma Media Finland, 2016). Järjestökokemus voi olla yksi hyvä keino hankkia osaamista ja erottautua työhaussa, joten siksi tutkimusaihe on ajankohtainen ja merkityksellinen.

Opiskelijajärjestöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa Suomen korkeakoulujen opiskelijoiden yhdistyksiä, joihin pääosin voivat kuulua tietyt kriteerit täyttävät, esimerkiksi useimmiten tietyn oppiaineen opiskelijat (Siisiäinen, 1996a, s. 14). Suomessa opiskelijajärjestöjä on tutkittu lähinnä siitä näkökulmasta, mitä niiden toimintaan yhtenä kansalaistoiminnan muotona sisältyy ja millaiset ihmiset niihin hakeutuvat. Tämän tutkielman kannalta olennaiseen tutkimusnäkökulmaan järjestötoiminnan laajemmasta merkityksestä siihen osallistuvalla yksilöllä on toistaiseksi paneuduttu enemmän kansainvälisissä tutkimuksissa. Suomalaiselle opiskelijajärjestötoiminnalle merkittävänä havaintona Ansala (2017, s. 8) on kuitenkin todennut, että opiskelijajärjestöissä aktiivisuudesta on hyötyä siinä toimiville monenlaisen oppimisen vuoksi. Nämä tutkimukset toimivat lähtökohtana sille, että tässä tutkielmassa opiskeluaikaista järjestökokemusta voidaan pitää arvokkaana kehittymiskokemuksena siinä aktiivisesti mukana oleville. Siksi tässä tutkielmassa opiskelijajärjestön puheenjohtajuus nähdään esimiestyöhön verrattavana työkokemuksena.

Esimiestyötä tutkiessa on havaittu, että esimiestehtävissä toimivat määrittelevät oman työnkuvansa hyvin eri tavoin. Esimiehet saattavat sanoittaa roolinsa tärkeyttä organisaatiolle ennemmin kulttuurisesti hyväksyttävällä tavalla kuin työn todellisten vaatimusten tai esimiestehtävissä käyttäytymisen mukaan. (Stewart, 1982.) Mintzbergin (1990) esimiestyön rooliteoria kuitenkin määrittää kymmenen erilaista esimiehen roolia, joihin käytännön esimiestyö voidaan jaotella. Näihin rooleihin ja niiden sisältöön peilaten pyritään tässä tutkielmassa löytämään entisten puheenjohtajien haastatteluista mahdollisia yhtäläisiä ja toistuvia piirteitä, jotka osoittavat puheenjohtajan toimineen esimiestyön kaltaisissa rooleissa jo opiskelijajärjestötyössään. Kun puheenjohtajuusvuosi voidaan kokemusten perusteella yhdistää esimiestyön rooliteorian rooleihin ja nähdä se esimieskokemuksena, on mahdollista sen jälkeen tutkia puheenjohtajuusvuoden mahdollisia vaikutuksia yhtenä esimiestyökokemuksena haastateltujen myöhemmälle työuralle.

Järjestöaktiivisuuden ja puheenjohtajuuden merkitystä myöhemmälle työelämälle on tutkittu aiemminkin, mutta enemmän ulkomaiden opiskelukonteksteissa tai yleisesti vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta. Suomen opiskelijajärjestöjen kontekstissa tutkimusta on tämän tutkielman havaintojen perusteella

tehty melko vähän ja se on suhteellisen uutta. Sommers (1991) on tutkinut määrittäen opiskeluaikaisen johtajuuskokemuksen yhteyttä opiskelun jälkeiseen osallistumiseen johtajuusaktiviteetteihin, kuten politiikkaan, ja hänen tutkimustensa mukaan aktiivisesti osallistuneet ovat osallistuneet myös myöhemmin johtajuuden aktiviteetteihin enemmän kuin muut. Samansuuntaiseen tulokseen ovat päässeet myös Astin, Sax ja Avalos (1999), joiden mukaan opiskeluaikanaan järjestöissä aktiivisesti toimineet olivat muihin verrattuna todennäköisemmin aktiivisempia eri vapaaehtoistoissa myös valmistuttuaan. (Astin ym., 1999). Järjestötoimintaan osallistuneet tekevät siis myös pidemmällä tähtäimellä yhteiskuntaa hyödyttävää työtä enemmän. Tämän tutkielman kannalta olennainen Shertzerin ja Schuhin (2004) tutkimuksessaan tekemä havainto on se, että opiskeluaikaisissa esimiestehtävissä toimineet saavat enemmän mahdollisuuksia ja tukea edetä työelämässään nopeammin johtajiksi.

Suomessa opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus on tehnyt Opiskelijabarometritutkimuksia, mutta lähempänä omaa tutkimustani on Ansalan (2017) väitöskirja ”Niin monta rautaa tulella”: Aktiivinen kansalaisuus järjestöaktiivien yliopisto-opiskelijoiden kertomana, joka on kirjoitettu auttamaan järjestötoiminnan kehittämisessä. Ansalan (2017, s. 7) väitöskirjan neljännen osatutkimuksen tavoitin myös tässä tutkielmassa keskittyä selvittämään järjestöaktiivien kokemusten ja myöhemmän työelämän yhteyttä. Ansalan (2017, s. 7) tutkimuksen päätehtävä kuitenkin oli selvittää, miten opiskelijat kuvaavat järjestötoimintaan osallistumista aktiivisena kansalaisuuden muotona ja kokemusta arvioidaan tulevan työelämän näkökulmasta. Uutuusarvo tutkielmallani on siksi, että tässä työssä kokemuksia tutkitaan järjestöaktiiveista erityisesti puheenjohtajina toimineiden näkökulmasta. Lisäksi heidän järjestökokemuksiaan verrataan jo osaltaan tai kokonaan eletyn työuran kokemuksiin. Yhteyttä selvitetään laajasti niin työllistyvyyden, työuralla etenemisen, esimiestehtäviin työllistymisen ja työelämässä menestyksekkäästi toimimisen näkökulmista. Lisäksi tutkitaan, onko puheenjohtajuusvuoden aikana kertyneillä verkostoilla koettua positiivista yhteyttä työelämään. Tutkimukseni tuottaa siksi monipuolista tietoa, joka voi toimia yhtenä uutena motiivintekijänä opiskelijoiden kannustamisessa mukaan opiskelijajärjestötoimintaan.

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on kiinnostuksen lisääntyminen opiskelijajärjestöihin hakeutumista kohtaan. Tällä hetkellä toiminnan tarjoamaa potentiaalia ei ole monessakaan järjestössä hyödynnetty tarpeeksi aktiivisen ja monipuolisen järjestön ylläpitämiseksi. Tutkimus on osa Student Lifin kehittämistyötä, jota tarkastellaan opiskelijoiden työllistyvyyden edistämisen näkökulmasta (Jyväskylän yliopisto, 2018). Tutkielman valmistumista ovat rahallisesti tukeneet Student Life sekä Onni Sairasen muistorahasto.

1.2 Tutkielman tavoite

Tämän tutkielman tarkoitus on antaa johtamistutkimukselle uutta perspektiiviä siihen, miten paljon yliopiston teoreettisen johtamisopetuksen lisäksi työelä-

mässä tarvittavia johtamistaitoja voi kehittää myös käytännön opiskelijajärjestötoiminnan kautta. Tavoitteena on osoittaa, miten paljon ja millaista työelämän kannalta olennaista osaamista voi opiskeluaikana saada opiskelujen ohella tehtävästä järjestötyöstä. Käytännössä tämän osaamisen avulla voi esimerkiksi erottautua työuran aikana samoista työpaikoista kilpailevien keskuudessa. Tutkimuksen tavoite ei ole hyödyttää vain Pörssi ry:tä vaan kaikkia opiskelijajärjestöjä avaamalla yleisesti opiskelijajärjestöaktiivisuuden sekä paremman työllistymisen ja työuralla etenemisen suhdetta. Lisäksi tutkielmalla halutaan kannustaa opiskelijoita kehittämään esimiestaitojaan jo opiskeluaikana, jotta tulevaisuudessa organisaatioissa on ammatista riippumatta entistä paremmat valmiudet työskennellä laadukkaasti esimiestason tehtävissä ja verkostoitua tehokkaammin myös opiskeluaikaisten suhteiden avulla entistä globaalimmassa työmaailmassa.

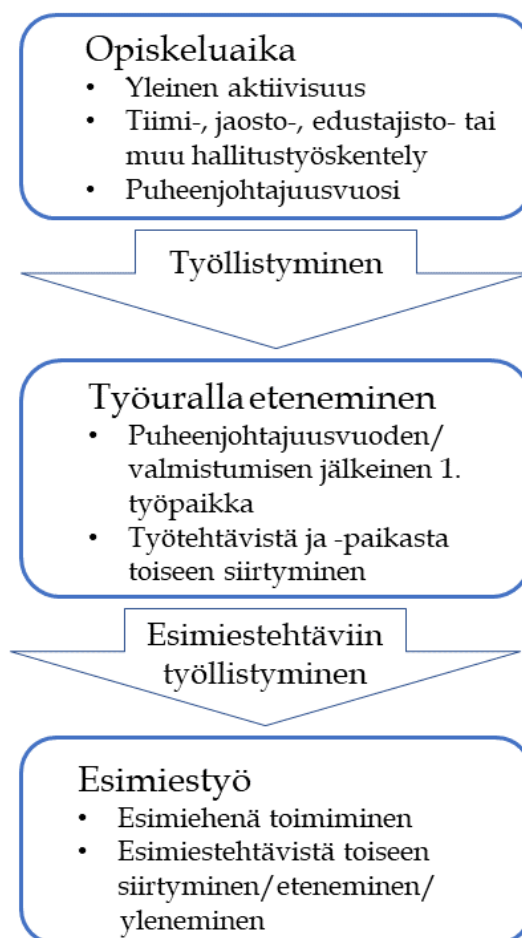
Aihepiiriin paneudutaan laajasti monesta näkökulmasta, sillä opiskelijajärjestötyön merkitystä työuralla toimimisen ja siinä menestymisen kannalta on tutkittu tähän mennessä vielä suhteellisen vähän etenkin Suomessa. Tutkielman lopussa jatkotutkimusaiheissa esitellään mahdollisia tulevaisuuden tutkimusaiheita, joihin tämän tutkielman yleiskatsauksen pohjalta voisi lähteä tarkemmin paneutumaan. Tämän tutkielman tutkimustehtäväksi ja samalla päätutkimuskysymykseksi on muotoutunut seuraava:

- Miten opiskelijajärjestö Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on mahdollisesti vaikuttanut entisten puheenjohtajien työuraan?

Tutkimustehtävää selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Kokevatko haastateltavat puheenjohtajuusvuoden ja sen verkostojen edistäneen esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista?
- Miten Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on edistänyt esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista myöhemmin työuran aikana?

Seuraava kuvio (KUVIO 1) esittää jatkumon, joka opiskeluajan opiskelijajärjestö- sekä puheenjohtajuuskokemuksella oletetaan mahdollisesti olevan työllistymisen ja työuran etenemisen sekä esimiestehtävissä toimimisen näkökulmasta.



KUVIO 1 Opiskelijajärjestyön yhteys esimiestehtävissä toimimiseen

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielman teoriaosa sisältää koontia artikkeleista ja kirjoista. Lisäksi teoriaa tukemaan on otettu kirjallista materiaalia, kuten pörssin historiikki sekä joitakin verkkosivuja. Varsinainen tutkielman empiirinen tutkimusosuus toteutettiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kymmenelle (49:stä) vuosina 1968–2017 toimineelle Pörssin entiselle puheenjohtajalle. Haastatteluteemat valikoituivat siten, että haastateltavat voivat mahdollisimman kattavasti kertoa tutkimusaiheeseen liittyvistä kokemuksistaan. Tutkimuksen teoriaosa koottiin aineistolähtöisesti haastattelujen teon jälkeen. Analyysivaiheessa teoria ja aineisto yhdistettiin toisiinsa, kun haastatteluvastaukset koottiin teemoittelun avulla kahtentoista eri teemaan ja neljään teemojen aihepiiriä kuvaavaan laajempaan kategoriaan. Johtopäätöksissä vastattiin vielä tutkimuskysymyksiin ja tehtiin lopulliset päätelmät tutkimusaiheesta.

Tutkimusta aloittaessani pohdin myös mahdollisuutta laajentaa aineistoa koskemaan myös muiden opiskelijajärjestöjen puheenjohtajia. Päädyin kuitenkin

kin haastattelemaan ainoastaan Pörssin puheenjohtajia siksi, että yhteisen järjestötaustan vuoksi heidän kokemustaan on helpompi verrata toisiinsa. Myös puheenjohtajuustyön luonne on samankaltainen kaikilla, vaikka toiminta on vuosien saatossa laajentunut huomattavasti. Koen, että Pörssin entisten puheenjohtajien haastattelut antavat pro gradu -tutkielmaani riittävällä tasolla viitteitä siitä, voiko puheenjohtajuuden ja esimiestehtäviin työllistymisen välillä olla jonkinlaisia syy-seuraussuhteita, sillä laadullisen tutkielman tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistettävän teorian luomiseen vaan tärkeää ovat yksilöiden kokemuksilleen antamat merkitykset.

Tutkielman seuraavassa pääluvussa perehdytään opiskelijajärjestön, opiskelijajärjestötoiminnan sekä puheenjohtajuuden teoriaan ja käsitteisiin yleisen teorian sekä Pörssin näkökulmasta. Opiskelijajärjestö Pörssin näkökulma käydään tarkemmin läpi sen vuoksi, että sillä lisätään lukijan ymmärrystä siitä, millaisessa toimintaympäristössä ja millaisen vastuun kantajana tutkielman kohderyhmän henkilöt eli Pörssin entiset puheenjohtajat ovat toimineet. Kolmas pääluku pohjautuu työllistyvyyteen, työuraan ja esimiestyöhön liittyvän teoreettisen taustan läpikäyntiin, ja siinä käsitellään myös urapolun ja verkostojen käsitteet. Tähän teoriataustaan peilataan myöhemmin tulososiossa entisten puheenjohtajien omia merkityksenantoja puheenjohtajuusvuoden kokemuksille työelämän kannalta erityisesti esimiestehtäviin työllistymisen ja niissä menestymisen näkökulmista. Kolmannessa pääluvussa esitellään myös tutkielman teoreettiset mallit eli Mintzbergin esimiestyön rooliteoria, jossa korostuu esimiestyön luonne monitahoisena erilaisia käyttäytymismalleja vaativana työtehtävänä (Mintzberg, 1990), sekä siitä Nurmen (2000) suomentama esimiestyön HIP-malli. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen toteuttamisen menetelmä ja aineiston keruun kohderyhmä sekä lopullinen tutkimusjoukko. Viides luku paneutuu tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin ja siinä esitellään haastatteluissa toistuneista teemoista koottuja laajempia kategorioita. Tässä luvussa myös haastatteluteemat ja niiden käytännön esimerkit puheenjohtajien esimiestyökokemuksista yhdistetään Mintzbergin esimiestyön rooliteorian rooleihin. Kuudes luku toimii tutkielman päätäntönä, jossa peilataan vielä lyhyesti tätä tutkimusta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja vastataan tutkimuskysymyksiin, pohditaan tulosten sovellettavuutta käytäntöön, arvioidaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään joitakin jatkotutkimusaiheita.

2 PUHEENJOHTAJANA OPISKELIJAJÄRJESTÖSSÄ

Toisessa pääluvussa avaan tutkielman kannalta olennaisia pääkäsitteitä, opiskelijajärjestötoimintaa sekä sen puheenjohtajuutta yhtenä kansalaistoiminnan muotona. Sen lisäksi esittelen, millaista opiskelijajärjestötoimintaa ja puheenjohtajuus käytännössä ovat tutkielman kohdeopiskelijajärjestössä Pörssissä.

2.1 Opiskelijajärjestötoiminta

Opiskelijajärjestöjä on hyvin erilaisia niin Suomen yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa sekä Euroopan laajuisesti. Suomessa yliopistojen erilaisiin opiskelijajärjestöihin osallistuu opiskelijoista noin 42 %. Varsinkin pienten järjestöjen osalta haasteena on saada riittävästi ihmisiä mukaan toimintaan, jolloin hallitukseen voi päätyä kuin vahingossa tai muiden suostuttelun kautta. (Ansalta, 2017, s. 23–24, 51.) Yhdysvalloissa taas jo viime vuosituhannen lopulla kannustettiin aktiivisesti opiskelijoita tekemään opintojensa ohessa vapaaehtoistöitä liittämällä ne osaksi heidän muita opintosuorituksiaan (Astin ym., 1999). Tämän tutkielman tuloksilla halutaankin osoittaa toimintaan osallistumisesta saatavia hyötyjä, jotta opiskelijajärjestöihin motivoituneiden osallistujien määrää saataisiin Suomessa kasvatettua.

2.1.1 Opiskelijajärjestö

Opiskelijajärjestöstä voidaan käyttää myös nimitystä ainejärjestö, organisaatio, yhdistys tai kansalaistoiminta. Siinä on piirteitä niistä kaikista, ja sen vuoksi seuraavaksi käydään läpi eri määritelmiä, joista kaikki kuvastavat opiskelijajärjestöä ja sen toiminnan piirteitä. Voidaan sanoa, että yksilöt kuuluvat yhteiskuntaan erilaisten organisaatioiden kautta. Näistä organisaatioista olennaisia demokraattisissa ja moderneissa yhteiskunnissa ovatkin erityisesti erilaiset yhdistykset, jotka välittävät kansalaisten tarpeita päätöksenteon tueksi aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Yhdistysten alkuhistoria ulottuu jo 1600-luvulle, jol-

loin Suomessa opiskelijoilla oli joitakin yhdistyksiä vastaavia yhteenliittymiä. (Siisiäinen, 1996a, s. 17–18; Siisiäinen, 1996b, s. 35.)

Yhdistysten merkitys tavoitteeseen pyrkiessä on olla kanavana nostamassa havaittuja muutostarpeita esiin ja välittää ne kiteytettynä päätöksentekijöitä varten. Voimakas innostus omien tavoitteiden ajamiseksi ja toiminnan vakiinnuttamiseksi yhteiskunnassa onkin yhdistysten perustamisen taustalla, ja monesti yhdistyksen jäsenillä on myös henkilökohtaisesti voimakas vaikuttamisen halu muuttaa asioita. (Kivimäki, Santala & Savikko, 2007, s. 19; Siisiäinen, 1996a, s. 21–22.) Opiskelijajärjestö Pörssissä tärkeä tavoite järjestön ja opintoalan tunnettuuden kasvattamisen lisäksi varsinkin toiminnan alussa oli taloustieteen opintojen aseman vakiinnuttaminen Jyväskylän yliopistossa, kun pörssiläisistä tuli muiden ekonomien tavoin yhdenvertaisia heidän päästessään suorittamaan yhteiskuntatieteiden kandidaatin sijaan taloustieteen kandidaatin tutkintoa (Seppälä, 2008). Käytännössä tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä kansalais-toiminta yhdistyksissä on siis yksilön aktiivista oman työpanoksen käyttöä julkisten mutta myös itselle tärkeiksi koettujen asioiden parissa ja puolesta. Olen-naista on myös se, että jonkin tahon hyväksi ja hyödyksi toimitaan yhdessä muiden kanssa. Suomalaisesta kansalaistoiminnasta suuri osa tapahtuu kansalaisjärjestöissä, joiden toiminnassa pyritään yhteisen tavoitteen toteuttamiseen. (Harju, 2003, s. 9–13.)

Harjun (2003, s. 11) mukaan organisoidun kansalaistoiminnan ei kuitenkaan tarvitse tapahtua rekisteröidyssä yhdistyksessä, mutta opiskelijajärjestöt (engl. professional student organization) usein ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Siksi opiskelijajärjestöjen ja sen jäsenistön toiminta on säädellympää, koska yhdistykseen sovelletaan yhdistyslakia. Lain mukaan yhdistyksen säännöissä on ilmoitettava sen aatteellinen tarkoitus ja toimintamuodot eli pääasialliset tehtävät. (Finlex, 1989; Kivimäki ym., 2007, s. 4–5.) Lakien ja hallintomallin avulla yhdistyksissä standardoidaan esimerkiksi päätöksentekoa, jotta toiminta säilyy järjestäytyneenä ja samanlaisena huolimatta siitä, että sen jäsenet varsinkin opiskelijajärjestöissä vaihtuvat melko tiuhaan (Siisiäinen, 1996a, s. 16). Yliopisto-
tojen alaisten opiskelijajärjestöjen on myös täytettävä joitakin ylioppilaskunnan asettamia kriteerejä, jotta ne hyväksytään eräänlaisiksi alayhdistyksiksi ylioppilaskunnalle. Tällöin ne saavat tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia, kuten kyseisen tieteenalan edustamisoikeuden yliopistossaan. (Kivimäki ym., 2007, s. 5–6).

Järjestöt voidaan määritellä ihmisten yhteenliittymiksi, joissa kansalais-toimintaa eli yhteistä ei-taloudellista tavoitetta tai intressiä toteutetaan käytännössä. Järjestön toimintaan liittyminen on vapaaehtoista ylioppilaskuntien automaatiojäsenyyttä lukuun ottamatta, mutta jäseneksi pääsyä rajoittavat usein jotkin kriteerit. (Ansala, 2017, s. 24; Siisiäinen, 1996a, s. 13–14.) Myös tämän perusteella toiminta opiskelijajärjestössä voidaan luokitella osaksi kansalaistoimintaa, sillä niissä ajetaan omien opiskelijoiden etuja sekä pyrkimyksiä ja tietyn järjestön toimintaan mukaan lähteminen on vapaaehtoista, mutta mahdollista vain saman tieteenalan opiskelijoille. Opiskelijajärjestöjen toinen pätehtävä edunvalvonnan lisäksi on tarjota jäsenistölleen mahdollisuus yhteydenpitoon toisten saman alan opiskelijoiden kanssa muun muassa opintomatkojen muo-

dossa. Muuten jokainen järjestö itse määrittelee tarkemmin järjestölleen sopivia tehtäviä. (Kivimäki ym., 2007, s. 4.)

2.1.2 Opiskelijajärjestötoimintaan osallistuminen

Opiskelijajärjestöihin mukaan lähtemiseen motivoivat useat eri syyt, joita seuraavaksi käydään läpi tarkemmin. Aiemmin tutkimuksissa esiin tulleita motiiveja ovat sosiaaliset merkitykset, vaikuttamisen halu, järjestökokemuksesta saatavan hyödyn arvostus, järjestötoiminta elämäntapana sekä sattuma (Ansala, 2017, s. 50). Opiskelijajärjestötoimintaan mukaan lähtemisen on havaittu olevan osaltaan myös persoonakysymys. Kuten tämäkin tutkielman haastatteluissa kävi ilmi, monella tehtävään hakeutuneella on aiempaa järjestökokemusta eli järjestötoimintaan hakeutuminen on heille luontaista. Opiskelijajärjestön edustajan paikalla yksittäinen opiskelija on lähempänä hallinnollisia elimiä ja voi paremmin vaikuttaa yhteisiin asioihin yleisellä tasolla tai opiskelijaa koskevaan päätöksentekoon, mikä houkuttaa kunnianhimoisia ja vastuutehtäviä haluavia yksiköitä. Usein järjestötehtäviin hakeutuvia yhdistää halu kokeilla uusia asioita, työskennellä muiden hyväksi tai rohkeus ottaa riskejä oman mukavuusalueen ulkopuolella. Järjestötoiminta voi myös kehittää omaa identiteettiä sekä lisätä itsevarmuutta ja itseluottamusta uuden oppimisen kautta. Opintojen ohessa tehtävä vapaaehtoistoiminta opiskelijajärjestössä on myös paikka kasvattaa itsetuntemusta, kun tehtävissä oppii tunnistamaan oman jaksamisen rajoja. Joillekin taas tunne oman toiminnan tarpeellisuudesta sekä tärkeydestä on merkityksellistä. (Ansala, 2017, s. 51; Kirshner, 2007; Kivimäki ym., 2007, s. 7, 14–17, 19–20.)

Opiskelijajärjestöt ovat tärkeä paikka yksilön yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseksi sekä verkostojen luomiseksi. Järjestöissä työskentely rohkaisee olemaan sosiaalisesti avoimempi ja niissä rakennetaankin yhteisöllisyyttä sekä luodaan yksinäisyyttä ehkäisevä turvaverkosto, jolloin opiskelijaelämään pääsee helpommin sisälle. (Astin ym., 1999; Kivimäki ym., 2007, s. 16.) Muodostuneiden ystävyys-suhteiden avulla toisilta saa tukea opiskeluun ja vanhemmilta opiskelijoilta lisäksi apua oman ammatti-identiteetin kehittämiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne kannustaa opiskeluun ja juurruttaa omaan ammattialaan. Opiskelijajärjestöaktiiveille kehittyy myös yhteyksiä henkilökuntaan, jolloin verkostot laajenevat huomattavasti. (Kivimäki ym., 2007, s. 14–15.) Joukkoon kuulumisen ja verkostot tuovat hyvinvointia, jolloin elämänhallinnan tunne luo uskoa tulevaisuuteen sekä motivoi opiskelemaan ja etsimään työtä. Opiskeluaikana syntyneitä verkostoa voikin hyödyntää myös työelämässä. Samoihin aikoihin työelämään siirtyvät opiskelijat ovat siten myös työelämässä mahdollisesti kollegoja, joista edelleen voi saada vertaistukea. (Kivimäki ym., 2007, s. 16–17.)

Järjestötyöhön osallistuneet kokevat opiskeluaajan valmistaneen heitä myös työelämään, sillä aktiivit pääsevät oppimaan jokapäiväisessä elämässä tärkeitä taitoja ja näkemään akateemisten taitojen yhteyden käytännön elämään (Astin ym., 1999; Kirshner, 2007). Ansalan (2017, s. 51) mukaan järjestöissä kerrytetäänkin taitoja, joita opinnot eivät pysty tarjoamaan. Opiskelijajärjestö tarjoaa

siis paikan monipuolistaa sekä syventää opintoja, ja se nähdäänkin myös eräänlaisena organisaationa, joka tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden kehittää opintojen ohessa taitoja, joita työnantajat valmistuneilta opiskelijoilta odottavat. Näitä ovat esimerkiksi budjetointi ja kirjanpito, tapahtumien organisointi sekä kyky kompromisseihin. (Kivimäki ym., 2007, s. 8, 14–15; Munoz, Miller & Poole, 2016.) Kivimäen ym. (2007, s. 16) mukaan opiskelijajärjestössä toimittaessa opitaan myös esimerkiksi tiedonhankintataitoja, verkostotyöskentelyä sekä projektimaista työtettä, joiden hallinta on erittäin tärkeää nykyajan työelämässä. Toimenkuvasta riippuen kehittyvät myös esimerkiksi asioiden koordinointi- tai markkinointitaidot, ja lisäksi saadaan perehdyttämisen tai esiintymiskokemusta. Myös laajempi kokonaiskuva, kärsivällisyys sekä ajankäytön hallintataidot kehittyvät, kun opitaan hahmottamaan organisaatioiden suurten asioiden vaatiman valmistelupanostuksen sekä aikaa vievyyden. (Kivimäki ym., 2007, s. 16–17, 20.) Ansalan (2017, s. 8, 60) mukaan näiden työelämätaitojen kehittymisen kasvattaa myös järjestötoimijoiden minäpystyvyyden tunnetta ja he uskaltautuvat muuttamaan urasuunnitelmiaan huomattavasti kykenevänsä kilpailemaan osaamisellaan parempipalkkaisesta työstä tai johtopaikasta järjestösektorilla. Munozin ym. (2016) mukaan näiden taitojen voidaan nähdä hyödyttävän työnantajalle työskentelyn kautta myös laajempaakin joukkoa kuin pelkästään itse työntekijää. Opiskelijajärjestötoimintaan osallistumiseen motivoivat lisäksi ammatillista kehittymistä edistävä toiminta sekä mahdollisuus yhteyden ammatillaisten kanssa. (Munoz ym., 2016.) Lisäksi opiskelijajärjestötoiminnasta haetaan kokemusta yrittäjyystoimintaan (Peltier, Scovotti & Pointer, 2008). Tehtävistä saadut merkinnät ansioluetteluun ja toiminnan aikana luodut verkostot taas auttavat valmistunutta opiskelijaa työhaussa (Ansala, 2017, s. 8, 51).

Peltier ym. (2008) toteavat aktiivisen opiskelijajärjestötoimintaan osallistumisen tarjoavan oppimiskokemuksen, joka antaa laajat mahdollisuudet kehittää muun muassa johtamisen, ryhmätyöskentelyn sekä viestintäosaamista ammatillisen kehityksen tueksi. Järjestössä myös kehittyy kyky edustaa tietyn ryhmän mielipidettä organisaation ulkopuolella (Kivimäki ym., 2007, s. 8). Opiskelijajärjestötoiminta tarjoaa siis tutkitusti väylän työelämässä menestymistä edistävien taitojen kartuttamiseen opintojen ohessa. Opiskelijajärjestötoiminnassa nuorille opiskelijoille voidaan tarjota mahdollisuus kartuttaa johtamiskokemustaan, ja opiskelijajärjestöjen päätösvaltaa sisältäneissä tehtävissä toimineiden on havaittu olevan tyytyväisimpiä osallistumiseensa opiskelijajärjestöihin sekä oppineen eniten työelämän kannalta relevantteja taitoja (Peltier ym., 2008).

Opiskelijoiden järjestöihin liittymiseen ja toimintaan mukaan lähtemiseen vaikuttaa siis se, miten he arvioivat osallistumisestaan saamiaan hyötyjä suhteessa toiminnasta koituviin rasitteisiin, kuten esimerkiksi oman rahan ja ajan investointeihin. Toimintaan osallistumiseen voivat lisäksi motivoida myös siitä saatavat henkiset palkinnot, joita ei voi osoittaa investointien kautta muodostuneiksi hyödyiksi. (Siisiäinen, 1996a, s. 19.) Järjestöön osallistumisen ja oman osaamisen kartuttamisen kautta saatavan henkilökohtaisen hyödyn lisäksi toimijoiden tietämyksen ja taitojen lisääminen on välttämätöntä myös itse järjestön kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Kuten yrityksissäkin, pitäisi järjestöissä me-

nestyksekään kansalaistoiminnan takaamiseksi panostaa osaamisen kehittämiseen esimerkiksi tuottamalla järjestörajat ylittävää koulutusaineistoa ja järjestämällä systemaattista koulutusta järjestöjen vapaaehtoisille toimijoille. (Harju, 2003, s. 189, 191–193.)

Tutkimuksissa on havaittu, että järjestötyö opiskeluaikana ei useimmiten ole myöskään hidaste opintojen etenemiselle, vaan päinvastoin järjestöaktiivit ovat usein myös aktiivisia opiskelijoina. Järjestötoiminnalla on opiskelumotiivaatiota ja opintoihin sitoutumista nostattava vaikutus, mikä on erittäin olennaista opiskelijoiden valmistumisen kannalta. (Astin ym., 1999; Kivimäki ym., 2007, s. 13; Ansala, 2017, s. 8.) Aktiivinen opiskeluote hyödyttää myös oppilaitosta, kun opinnot etenevät ja valmistuneista opiskelijoista saadaan valtiota rahoitusta. Tietysti on myös niitä, joiden opinnot panostusta vaativan järjestötyön takia hidastuvat, ja työnhaussa viivästyneitä opintoja on pitänyt selittää järjestökokemuksesta saadulla hyödyllä. Myöskään oppilaitos ei aina pidä järjestöaktiivisuutta positiivisena asiana esimerkiksi laitoksen ja opiskelijajärjestön välisen ristiriitaisten tavoitteiden vuoksi. Joskus huomiotta jää myös se, että järjestöaktiivit tekevät laajemminkin arvokasta yhteiskunnallista työtä, sillä he toimivat monesti opiskelijajärjestön lisäksi muissa elimissä, kuten ylioppilaskunnan edustajistossa. (Kivimäki ym., 2007, s. 8, 13, 15, 19.)

Opiskelijajärjestötoimintaan osallistumisesta voi aiheutua myös muunlaisia haasteita elämään. Tutkimuksissa on havaittu, että kiireinen elämäntyyli järjestötoiminnan, opiskelun ja muun elämän yhteensovittamisen vuoksi haastaa yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin. Itsesäätelyn tarve saatetaan havaita ja tietää keinot muun muassa stressinhallintaan ja siihen, kuinka arkea pitäisi priorisoida. Jotkut osaavatkin hyödyntää jaksamisensa avuksi esimerkiksi aikatauluttamista, mutta käytännössä itsesäätelytaidot eivät ole kaikilla hallussa. (Ansala, 2017, s. 54–55.) Emotionaalisen haasteena jotkut taas kohtaavat järjestötoiminnassa tilanteita, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita. Jotta niistä selviää, pitää tilanne pyrkiä ottamaan kehittymismahdollisuutena ja paikkana oppia uutta. Tähän voi auttaa vertaistuki muilta järjestöaktiiveilta. Toisaalta myös vähäiset sosiaaliset voimavarat ja työskentely muiden kanssa voivat olla haaste, kun erilaisten ihmisten ja arvomaailmojen kesken syntyy erimielisyyksiä. Silloinkin ratkaisun löytyessä positiivisena asiana itsehallinnan taidot kehittyvät. (Ansala, 2017, s. 55, 57.) Nämäkin tekijät on hyvä ottaa huomioon, mutta tässä tutkimuksessa paneudutaan enemmän opiskelijajärjestötoiminnan työelämää edistäviin tekijöihin.

Vaikka opiskelijajärjestötoiminnasta löytyy paljon järjestöjä koskevia yleisiä piirteitä, silti siitä puuttuu kuitenkin tietynlainen suunnitelmallisuus, jolloin järjestötoimijat eivät aina joko saavuta mainittuja hyötyjä tai niiden olemassaolo jää havaitsematta. Toimintaa sanallistamalla järjestötoiminnasta voitaisiin tehdä osa yliopiston oppimisympäristöä ja väline osoittaa hankittua pätevyyttä työelämän toimijoille. Tällä vuosituhannella Suomessa haasteena opiskelijajärjestötoimintaan osallistumiselle on varsinkin yliopistossa ollut jatkuvasti vaatimuksiltaan kiristynyt tutkintorakenne, jonka myötä opiskelijoilla on vähemmän aikaa osallistua vapaaehtoiseen toimintaan opintojen ohessa. (Ansala, 2017, s. 8,

17.) Tämän tutkielman tuloksissa palataan tarkemmin avaamaan näitä havain-toja tuomalla esiin järjestötoimijoille karttunutta osaamista, josta on heille hyö-tyä myös tulevaisuudessa. On kuitenkin hyvä muistaa, että opiskelijajärjestö-toimintaan kannustettaessa kaikki toimintaan hakeutuvat eivät tietoisesti pyri varsinaisesti hyötymään työpanoksestaan. Jotkut haluavat vain ottaa kaiken irti opiskeluaikasta ja viettää rentouttavaa opiskelijaelämää juhlimalla järjestöjen ta-pahtumissa (Kivimäki ym., 2007, s. 19–20).

2.2 Opiskelijajärjestötoiminta Pörssi ry:ssä

Tässä tutkielmassa opiskelijajärjestönä tarkastellaan ainejärjestö Pörssiä. Pörssi – Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat ry on 19.3.1970 Patentti- ja rekisterihallitukseen rekisteröity yhdistys, jonka yli 1800 jäsentä (vuoden 2018 alussa) opiskelevat Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa joko kauppatieteiden kandidaatin tai maisterin tutkintoa (Patentti- ja rekisterihalli-tus, 2018; Pörssi ry, 2018b). Suomessa kauppatieteiden tutkintoa suorittavien opiskelijoiden palvelu- ja etujärjestö Suomen Ekonomien alla toimiva opiskelija-järjestö Pörssi on kuitenkin saanut alkunsa jo 8.2.1968 Taloustieteilijäin kerhon perustamiskokouksesta. Silloin tämän tutkielman haastattelujen mukaan aktii-vinen pieni opiskelijaryhmä aloitti organisoidun toimintansa, ja kuukautta myöhemmin 7.3.1968 se sai myös nykyisen nimensä sekä sääntönsä. (Pörssi ry, 2018b; Seppälä, 2008; Suomen Ekonomit, 2018.)

Pörssin historiikin (Seppälä, 2008) mukaan toiminnan alkuvaiheessa en-simmäinen puheenjohtaja Tapani Nummi määritteli Pörssin tehtäväksi välittää taloudellista tietoa ja lisätä jyvaskyläläisten taloustieteilijöiden tunnettavuutta. Järjestön toiminta ensimmäisen vuosikymmenen ajan keskittyikin Pörssin ja koulutusalan tunnetuksi tekemiseen. Sen lisäksi yhdistys piti jo silloin yhteyttä muiden kaupunkien taloustieteilijöiden yhdistyksiin, järjesti muun muassa lu-entoja ja tutustumismatkoja sekä hankki yhdistyksen jäsenille oppikirjoja (Sep-pälä, 2008). Jatkovasti kasvaneen yhdistyksen toiminnan perusajatuksena on edelleen opiskelijoiden etujen ajaminen, joten toiminnan ydin on säilynyt vuo-sikymmenten ajan ennallaan, vaikka edunvalvonnan muodot ovat hieman muuttuneet. Nykyisin siihen pyritään muun muassa opintoneuvonnan ja opin-toyhteistyön kehittämisellä sekä vapaa-ajan osalta tarjoamalla esimerkiksi ura-kehitykseen liittyviä tapahtumia, huvitilaisuuksia, opintomatkoja ja muita ex-cursioita sekä urheilutoimintaa vakiovuoroilla. Lisäksi Pörssi edistää sääntöjen-sä mukaan opiskelijoiden työllistymistä järjestämällä asianmukaisella luvalla työpaikkoja, mikä näkyy käytännössä järjestön verkkosivuilla olevana avointen työpaikkojen ilmoituskanavana Työpaikkapörssinä. (Pörssi ry, 2013; Pörssi ry, 2018b; Pörssi ry, 2018c.) Pörssi toteuttaa siis toiminnalleen määrittelemiensä sääntöjen puitteissa edunvalvonnallisia tehtäviään. Koska Pörssi on rekisteröity yhdistys, niin sääntöjen 19 §:n mukaan muilta osin opiskelijajärjestössä toimi-taan yhdistyslain mukaisten säännösten perusteella (Pörssi ry, 2013).

Jäsenille suunnatun toiminnan ja etujen lisäksi opiskelijajärjestötoiminta Pörssissä tarjoaa mahdollisuuden myös henkilökohtaiseen kehittymiseen. Koska opiskelijajärjestötoiminta Pörssissä on sääntöjen puitteissa järjestelmällisesti ohjailtua, se vaatii toimijoiltaan ja erityisesti järjestön puheenjohtajalta laajaa osaamista ja etenkin tehtävän hoitoon soveltuvaa vastuullista otetta jo tehtävään hakeutuessa. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse hallita ennakkoon, sillä opiskelijajärjestötoiminta mahdollistaa työelämätaitojen oppimista (Peltier ym., 2008). Pörssi on omaksunut tämän roolin kirjaamalla tavoitteisiinsa olla jäsenistölleen paikkana oppia liiketoiminnassa tarvittavia taitoja. Taitoja voi opetella käytännön toiminnan kautta, kun Pörssiin lähtee tutustumaan tiimeihin osallistumalla ja myöhemmin hakeutumalla hallitukseen haastavampien tehtävien pariin. (Seppälä, 2008.) Tässä tutkielmassa pureudutaankin tähän henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuteen ja sitä kautta työelämässä mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin.

Monipuolisena henkilökohtaisen kehittymisen paikkana toimii Pörssin hallitus, joka valitaan vuodeksi kerrallaan järjestön syyskokouksessa. Puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja sihteerin lisäksi hallitukseen kuuluu 5–10 jäsentä, joiden yhteisenä vastuuna on hoitaa yhdistyksen päätehtävää eli järjestöön kuuluvien opiskelijoiden edunvalvontaa esimerkiksi hallituksen kokouksissa. Lisäksi hallituslaisten tukena voi toimia toimikuntia, työryhmiä tai toimihenkilöitä. (Pörssi ry, 2013.) Järjestön asioita hoidetaan ja samalla omia taitoja kehitetään monipuolisesti niin yleisten työelämätaitojen, kuten kokouskäytänteiden opettelun, kuin hallitusta avustavien tahojen johtamisen kautta. Seuraavassa alaluvussa paneudutaankin tarkemmin siihen, mitä puheenjohtajuus opiskelijajärjestössä merkitsee: millaisia ominaisuuksia puheenjohtajalta vaaditaan, mikä tyyppisiä ihmisiä tehtävään hakeutuu ja millaisin motiivein tehtävässä työkennellä.

2.3 Puheenjohtajuus opiskelijajärjestössä

Kuten jo opiskelijajärjestöjä käsittelevässä luvussa tuli ilmi, järjestöt toimivat jäseniensä ja heille tärkeiden asioiden ajamisen edustajana (Siisiäinen, 1996a, s. 26). Harjun (2003, s. 13) mukaan järjestöllä on oltava toimintaorganisaatio ja tietyt vastuuhenkilöt, jotka tekevät jäseniä koskevat päätökset tietyssä elimessä. Opiskelijajärjestöissä päättävänä elimenä voidaan pitää hallitusta, jolla on demokraattisesti valittu puheenjohtaja. He ja muut opiskelijajohtajat kuvailevat johtajuutta yksilöllisenä vallan ja vaikuttamisen ilmiönä, joka vaatii muun muassa rohkeutta tai kokemustaustaa, joka edistää heidän kykyään johtaa (Shertzer & Schuh, 2004).

Puheenjohtajan yhtenä tehtävänä on edustaa järjestöään ja sen jäsenistöä ulospäin (Siisiäinen, 1996a, s. 26). Ihmisten ja kulttuurin johtamiseen keskittyvänä järjestöjohtamisen muotona puheenjohtajuus opiskelijajärjestössä on erittäin vaativa tehtävä, sillä johtajuutta toteuttaessaan puheenjohtajalla on hallinnollinen ja juridinen vastuu organisaationsa ihmisistä (Harju, 2003, s. 196; Silta-

la, 2009, s. 72). Todennäköisesti osittain työn haastavuuden vuoksi opiskelijajärjestön hallintoon kuulumisen on kuitenkin havaittu olevan paikka, jossa voi opintojen aikana parhaiten oppia tulevaisuuden työelämän johtamistaitoja. Useimmin mainittu syy osallistumiseen onkin nimenomaan ollut yhteys ammatillisiin tavoitteisiin ja varsinkin johtajuuden kehittymiseen. (Hoover & Dunigan, 2004; Moore, Lovell, McGann & Wyrick, 1998.) Jotta johtajuus nähdään kiinnostavana, on tehtävään hakeutumista harkitsevien opiskelijoiden nähtävä yhteys kokemuksen ja siitä saatavan muussa elämässä hyödynnettävän johtamisosaamisen välillä (Ewing, Bruce & Ricketts, 2009).

Harjun (2003, s. 195–196) mukaan järjestön puheenjohtajan on oltava moniosaaja vapaaehtoisuuden, julkisen vallan ja markkinoiden kolmella ulottuvuudella. Vapaaehtoisuuden ulottuvuudessa puheenjohtajan on pystyttävä varmistamaan muiden järjestötoimijoiden sitoutuminen järjestöön ja omiin tehtäviinsä huolehtimalla toiminnan merkityksen pysymisestä mielessä. Ansalan (2017, s. 56) mukaan tämä voi olla haastavaa, sillä monelle puheenjohtajana toimiminen on ensimmäinen esimiestyö, jossa johdetaan muiden työtä ja vastaan toiminnan kokonaisorganisoinnista. Julkisen vallan osalta puheenjohtajan on esimerkiksi osattava perustella toiminnan tärkeyttä rahallista tukea tarjoaville tahoille sekä markkinoiden osalta sidosryhmille ja yhteistyöyrityksille, jotta järjestö saa tarvittavat resurssit toiminnan ylläpitämiseen. Tällöin kehittyvät muun muassa kommunikointi- ja yhteistyötaidot. (Harju, 2003, s. 195; Ansala, 2017, s. 52.) Lisäksi puheenjohtajan on itse muistettava päätöksenteossaan järjestötyön luonteen peruseräjä jäsenistön hyväksi tehtävästä toiminnasta. Puheenjohtajan tehtävän onnistunut suorittaminen edellä mainituissa ulottuvuuksissa mahdollistaa järjestön tavoitteiden mukaisen toiminnan. (Harju, 2003, s. 195.)

Puheenjohtajan osaamiseen kohdistuu siis paljon vaatimuksia ja odotuksia. On siten todennäköistä, ettei puheenjohtajaksi valitulla henkilöllä ole näitä kaikkia taitoja entuudestaan. Ansalan (2017, s. 52) mukaan puheenjohtaja oppiikin tehtävässään esimerkiksi kokouskäytänteitä, kompromissien- ja päätöksentekotaitoja sekä myös poliittisen osallistumisen taitoja. Sen lisäksi puheenjohtajana oppii lakisääteisiä taitoja ja juridiikkaa sekä niihin liittyviä käytännön velvoitteita, joiden hallinta edistää järjestötyön arjen sujuvuutta. Myös talouden johtamisen taidot kehittyvät. (Ansala, 2017, s. 53–54.) Kuten aiemmissa opiskelijajärjestötoimintaa käsittelevissä luvuissa tuli ilmi, näitä taitoja voidaan oppia muutenkin opiskelijajärjestöissä toimiessa. Järjestötyön kautta kehittyvät myös taitoja, jotka koskevat erityisesti puheenjohtajaa. Tällaisiin taitoihin lukeutuvat esimerkiksi kritiikin vastaanottamisen taito, itsesäätelykyky sekä torjutuksiin tulemisen käsittelyn taito, jos esimerkiksi aiemmissa vaaleissa puheenjohtaja on kokenut tappioita. Entuudestaan olemassa olevia tai toiminnan aikana opittuja taitoja käyttämällä kehittyvä itsevarmuus auttaa, kun uudestaan vastaantulevissa tilanteissa voi toimia koko ajan varmemmin. (Ansala, 2017, s. 54, 56.)

Paljon odotuksia ja oppimisvaatimuksia sisältävä puheenjohtajuus voi siis olla ajoittain raskasta, jolloin tarvitaan selviytymiskeinoja tehtävästä suoriutumiseksi. Ansalan (2017, s. 55–56) mukaan tehtävässä selviytymistä auttaa, mikä-

li puheenjohtaja toimii oman parhaan mahdollisen tietonsa pohjalta, käyttää omia olemassa olevia kykyjään sekä pystyy ottamaan johtajan roolinsa. Tasapainoiseen johtajuuteen kuuluu se, että puheenjohtaja kykenee tuomaan esiin sekä ammatillisen roolinsa että oman persoonansa. Koska puheenjohtajuutta toteutetaan hallituksessa, joka on luonteeltaan hieman epävirallisempi pienryhmä opiskelijajärjestön sisällä, puheenjohtajalta vaaditaan kykyä tunnistaa ne tekijät, jotka pitävät hallituslaiset mukana toiminnassa. (Siltala, 2009, s. 73, 76.) Vaikka Siltalan (2009, s. 76–77) mainitsemat inhimillisuus ja pienryhmän oma kulttuuri ovat tärkeitä myös opiskelijajärjestön johtamisessa, on puheenjohtajan silti säilytettävä tietty johtajan rooli kavereidenkin kesken toimittaessa. Sen lisäksi vertaistuki muilta puheenjohtajilta tapaamisten ja keskustelujen muodossa auttaa peilaamaan omaa toimenkuvaa muiden kokemuksiin ja tuntemuksiin (Ansala, 2017, s. 56).

Puheenjohtajan tehtävään hakeutumiseen vaikuttavat osaamisen lisäksi myös muut tekijät, kuten puheenjohtajan persoona ja luonne sekä aiemmat kokemukset. Puheenjohtajaksi valikoituvat opiskelijat ovat usein itsevarmoja, he saavat muilta tukea ja näkevät ympärillään paljon mahdollisuuksia (Shertzer & Schuh, 2004). Ansalan (2017, s. 63) mukaan puheenjohtajan välittävä ja kannustava asenne näkyy haluna parantaa opiskelijayhteisöä parempiin suorituksiin kannustavan johtamisen kautta. Erittäin oleellista on siis se, että johtajuuteen on omasta kiinnostuksesta lähtevä motivaatio, jolloin myös ongelmatilanteissa säilyy kiinnostus haasteiden ratkaisemiseen. Onnistunut johtajuus vaatii myös nöyryyttä ja uteliaisuutta sekä avoimuutta oppimiseen ja kehittymiseen. (Siltala, 2009, s. 72.) Tehtävään hakeutumisen kynnyistä madaltaa ulkopuolelta tuleva pyyntö hakea tehtävään tai ystävien kannustus aktiiviuralla eteenpäin (Ansala, 2017, s. 50). Tämä kävi ilmi myös haastattellessa Pörssin entisiä puheenjohtajia heidän omista kokemuksistaan. Jotta puheenjohtajan tehtävään sitoudutaan, tarvitaan myös henkilökohtainen kokemus siitä, että puheenjohtajan työ on itselle ja organisaatiolle arvokasta (Siltala, 2009, s. 73).

Johtajuudesta opiskelijajärjestössä voidaan sanoa olevan hyötyä kaikille, sillä on havaittu, että nykyajan työelämässä johtajuustaitoja on löydyttävä myös tavallisilta työntekijöiltä. Sen lisäksi niille, jotka ovat saaneet johtajuuskokemusta jo opintojensa aikana, on useammin tarjottu mahdollisuuksia johtamiseen myös työelämässä. Opiskelijajärjestön puheenjohtajuuden lisäksi johtajuuskokemusta voi kerryttää muun muassa opintojen ohessa suoritettavista opiskelijapalveluohjelmista tai palveluprojekteista. (Ewing ym., 2009; Shertzer & Schuh, 2004.) Tulososiossa käydään tarkemmin läpi kuitenkin sitä, miten puheenjohtajuusvuoden kokemukset ovat hyödynnettävissä työelämän esimiestehtävissä. Seuraavassa alaluvussa paneudutaan tarkemmin siihen, millainen rooli puheenjohtajalla on opiskelijajärjestö Pörssissä.

2.4 Opiskelijajärjestön puheenjohtajuus Pörssi ry:ssä

Opiskelijajärjestö Pörssissä johtotehtäviä on järjestön perustamisesta lähtien hoidettu puheenjohtajan nimikkeeseen alla, vaikka muutaman ensimmäisen vuoden Pörssin toiminnasta vastasi hallituksen sijaan johtokunta (Seppälä, 2018). Pörssin sääntöjen (Pörssi ry, 2013) 7 §:n mukaan puheenjohtaja valitaan yhdistyksen syyskokouksessa ehdottomalla äänen enemmistöllä ja tarvittaessa toisella äänestyskierröksellä kahden eniten ääniä saaneen ehdokkaan kesken. Vuosi 2018 mukaan lukien, tähän mennessä Pörssin puheenjohtajana on lähes joka vuonna toiminut eri henkilö ja Pörssillä on ollut yhteensä jo 50 puheenjohtajaa. Vain ensimmäinen puheenjohtaja Tapani Nummi on toiminut puheenjohtajana kahtena peräkkäisenä toimintavuonna. Pääosin järjestön puheenjohtajat ovat ennen puheenjohtajuusvuottaan toimineet muissa tehtävissä joko järjestön hallituksessa tai hallitusta avustavissa tiimeissä, joten järjestön toiminta on heille ollut entuudestaan hyvin tuttua. (Pörssi ry, 2018d.)

Pörssin verkkosivuilla (Pörssi ry, 2018a) on vuodelle 2018 puheenjohtajan tehtäväksi määritelty kokonaisvaltainen vastuu järjestön toiminnasta. Hallituslaisille johtajana toimimisen lisäksi puheenjohtajalla on oltava kattava käsitys järjestön toiminnasta ja hallituslaisten käytännössä vastaamista toimenkuvista, kuten järjestön taloudesta tai edunvalvontaan kuuluvasta koulutuspolitiikasta. Puheenjohtajan on oltava selvillä myös hallituksen tueksi nimeämien tahojen toiminnasta, joita Pörssin historian alkupuolella olivat valiokunnat ja nykyisin toimihenkilöt, toimikunnat ja työryhmät. (Pörssi ry, 2013; Seppälä, 2008.)

Järjestön sisäisen toiminnan lisäksi puheenjohtajan on edustettava järjestöä sidosryhmille, kuten Suomen Ekonoimelle sekä yhteistyöyrityksille. Kolmantena päätehtävänä puheenjohtaja valvoo järjestön toiminnan laillisuutta sekä strategian mukaisen toiminnan kehittämisen toteutumista. (Pörssi ry, 2018a.) Samankaltaisia tehtäväkuvia määrittivät myös entiset puheenjohtajat tutkielmani haastattelujen aikana. Näihin vastauksiin paneudutaan tarkemmin vielä tutkielman tulososiossa.

Tämän lisäksi Pörssin säännöistä löytyy pykälä, jotka määrittävät puheenjohtajan toimenkuvaa. 9 §:n mukaisesti hallitus kokousta puheenjohtajan kutsusta ja sen päätösvaltaisuus edellyttää puheenjohtajan tai hänen estyessään varapuheenjohtajan läsnäoloa. Sen lisäksi 10 §:n perusteella puheenjohtajalla on nimenkirjoitusoikeus päätöksenteon vahvistamiseksi vaadittaviin papereihin. (Pörssi ry, 2013.) Nämä pykälät osoittavat puheenjohtajan valtaa järjestön toiminnan mahdollistamisen ja sujuvuuden varmistamisessa.

Pörssissäkin puheenjohtajan tehtävät siis koostuvat hyvin pitkälle siitä, millaiseksi johtajuus ja siihen kuuluvat roolit sekä vastuut on aiemmissa tutkimuksissa määritelty. Toimenkuva vaatii siinä toimivalta henkilöltä luontaista soveltuvuutta, paljon osaamista sekä kykyä oppia ja kehittyä esimiehen roolissa, ja puheenjohtajuutta voi pitää yhtenä esimiestehtävänä. Seuraavassa pääluvussa käsitellään tarkemmin työllistymistä yleensä, esimiestyötä sekä etenemistä

työuralla, jonka varrella puheenjohtajuusvuosi onkin monella se ensimmäinen esimieskokemus.

3 TYÖLLISTYVYYS, TYÖURALLA ETENEMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tässä pääluvussa esitellään tutkielman varsinainen teoreettinen malli, johon tukeutuen Pörssin puheenjohtajien urakokemuksista kertyneen haastatteluaineiston tuloksia voidaan selittää. Ensimmäinen alaluku perehtyy työllistyvyyteen yleisellä tasolla sekä korkeakoulutettujen näkökulmasta. Toisessa alaluvussa käyn läpi työuraa siinä etenemisen, urapolun ja työuraan liittyvien verkostojen näkökulmista. Kolmas alaluku käsittelee esimiestyötä käsitteenä ja tarkemmin sen toimenkuvaa itsessään sekä esimiestyötä myös opiskelijajärjestön puheenjohtajuuden näkökulmasta. Kolmannessa alaluvussa esitellään myös tässä tutkielmassa käytetyt esimiestyön teoreettiset mallit.

3.1 Työllistyvyys

Työllistyvyys (engl. employability) on käsite, jonka merkityksen suurin osa ihmisistä arkikielisesti tietää, mutta tieteellisesti sitä on haastava sanoittaa. Työllistyvyyden voidaan kuitenkin määritellä olevan muun muassa yksilön kyvykkyyksien sekä ominaisuuksien kautta määrittyvää, eli tietyt tekijät helpottavat työn löytymistä eli työllistymistä, siinä pysymistä sekä uralla etenemistä. Työllistyvyyden käsitteessä korostuu siis yksilön kyky saavuttaa työpaikka ja oman aktiivisuuden rooli työuran edistäjänä, jolloin sitä tarkastellaan esimerkiksi yksilön työelämävalmiuksien kautta ja niiden ominaisuuksien hallintana, jota työnantaja hakijalta vaatii. (Harvey, 2001; Kouvo, Stenström, Virolainen & Vuorinen-Lampila, 2011, s. 20; Tuominen, 2013, s. 15; Yorke & Harvey, 2005.) Koulutuslaitosten näkökulmasta työllistyvyyttä edistetään integroituna opetuksena tai erillisinä projekteina tarjottavalla koulutuksella, joilla valmistetaan opiskelijoita työllisiksi. Tällöin työllistyvyyttä mitataan viimeisimpänä valmistuneiden osalta työpaikkoihin sijoittuneiden määrällä. (Harvey, 2001.) Työllistyminen (engl. employment) taas on lyhytaikainen tapahtuma, joka on tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu (Kouvo ym., 2011, s. 20). Työllistyminen on siis työllistyvyy-

den yksi osa ja asia, jossa työllistyvyys konkretisoituu työnhakijan saadessa työpaikan. Harveyn (2001; 2005) mukaan se onkin vain työllistyvyysprosessin sivutuote ja työllistyvyys itsessään on asia, joka valmistaa yksilöä työhön.

Aiemmin työllistyvyyden perusteeksi korkeakouluopintojen yhtenäistämisen jälkeen Suomessa riitti se, että oli suorittanut korkeakoulututkinnon, jonka nähtiin osoittavan työnhakijan pätevyyden tehtävään näiden koulutukseen liittyvien työllistyvyystekijöiden kautta (Puhakka, Rautopuro & Tuominen, 2010). Todellisuudessa työllistyvyys on pelkän koulutuksen sijaan monen tekijän summa, eikä pelkkä työllistymispotentiaalikaan takaa välttämättä yksilön työllistymistä (Harvey, 2010). Nykyään olennaista työllistyvyyttä määriteltessä onkin se, ettei työllistymiseksi enää riitä pelkkä tutkinto, vaan sen lisäksi työnhakijalla on oltava myös muita saavutuksia ja hänen on menestyttävä haastavassa rekrytointiprosessissa. Länsimaissa korkeakoulutettujen määrän kasvun myötä työllistyvyys kohdistuu eniten pieniin tai keskisuuriin yrityksiin, joissa oma osaaminen pitää pystyä myös osoittamaan nopeasti. (Yorke & Harvey, 2005.) Siksi onkin tärkeää paneutua siihen, mitkä tekijät edistävät työllistyvyyttä, jotta opiskelijat olisivat valmistuttuaan mahdollisimman monipuolisesti kyvykkäitä kohtaamaan työelämän kaikkine haasteineen. Työllistyvyyden ja työllistymisen näkökulmasta pohtiessa akateemisten ja korkeakoulutettujen asema työhaussa on kuitenkin muita parempi, sillä heitä on prosentuaalisesti työttömänä vähiten (Tuominen, 2013, s. 22). Siksi voidaan edelleen sanoa, että koulutus on yksi työllistyvyyttä edistävä tekijä. Koulutukseen liittyviä työllistyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat akateeminen tutkinto, ammatilliset pätevyydet sekä pääaine, ja varsinkin paljon rekrytoivissa yrityksissä tutkinnon hyvät arvosanat ovat työllistyvyyttä edistävä tekijä. Tutkintojen lisäksi uudentyyppisillä portfolioilla voidaan todentaa eri opinnoista sekä työ- tai vapaaehtoistyöstä koottua osaamista ja kokemuksia. (Tuominen, 2012, s. 39; Yorke & Harvey, 2005.)

Toisaalta akateemistenkin työllistyminen vaihtelee huomattavasti alasta riippuen. Sen lisäksi yhteiskunnan työllisyystilanne valmistumishetkellä vaikuttaa olennaisesti varsinkin kaupallisella alalla, ja yleisesti siirtymä koulutuksen jälkeiseen työelämään onkin pidentynyt ja muuttunut epävarmemmaksi. (Kouvo ym., 2011, s. 70–71; Tuominen, Rautopuro & Puhakka, 2011, s. 6.) Työllistymistä pyritään tukemaan myös erilaisilla prosesseilla, joilla osoitetaan opiskelijoiden koulutuksen pätevyys työelämään siirrettävänä osaamispääomana. Samalla pyritään edistämään EU:n sisällä työvoiman vapaata liikkuvuutta ja kehittämään menetelmiä, joilla voidaan tunnistaa eri tutkintojen vastaavuuksia. (Puhakka ym., 2010.) EU:n tavoitteena onkin modernisoida ja kansainvälistää korkeakoulutusta, jolloin myös opiskelijoiden työllistyvyyttä voidaan edistää siten, että tutkintoon tähtäävässä opetuksessa aletaan korostaa ongelmanratkaisun oppimista ja opiskelijoiden osallistamista tutkimukseen ja työikäntöihin sekä suunnataan opintoja oppimistavoitteiden mukaisiksi. Koulutukseen sisältyvässä työllistyvyyttä tukevassa opetuksessa pitäisikin keskittyä konkreettisten työn saantia edistävien taitojen opettamiseen sekä elämänmittaisen oppimisen valmiuksien ja kriittisen ajattelun parantamiseen, jotta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä voidaan toimia joustavasti ja kehittyä. (Harvey, 2000; Harvey,

2001.) Tämän lisäksi valmistuvien uraa ja työllistyvyyttä pyritään tukemaan yhdistämällä pienempiä korkeakoululaitoksia osaksi suurempia instituutioita niiden tietämyspääoman ja kilpailukyvyn kasvattamiseksi. (Pavlin & Svetlik, 2014.)

Vaikka korkea koulutustaso onkin yksi työllistyvyyttä helpottava tekijä, niin voi yksilö sen lisäksi siis edistää omaa työllistyvyyttään työkokemuksen sekä muun elämän kautta hankitun osaamisen avulla. Valmistuneet ovatkin pitäneet henkilökohtaisia ominaisuuksiaan sekä omaa aktiivisuuttaan tärkeimpinä tekijöinä työllistyvyytensä kannalta. Nämä kaikki korostuvat erityisesti silloin, kun samasta työpaikasta kilpailee kaksi samantasoisien tutkinnon suorittanutta hakijaa. Tällöin opinnoista työelämään ja tehtävästä toiseen siirrettävät muut taidot voivat osoittautua jopa ammatillisia taitoja arvokkaammiksi. (Puhakka ym., 2010; Tuominen, 2012, s. 33–34, 39; Tuominen, 2013, s. 27.) Yorcken (2006) mukaan ihmiset voivatkin kerryttää niin sanottuja saavutuksia, kuten esimerkiksi taitoja tai yksilöllisiä piirteitä, jotka kasvattavat valmistuneen todennäköisyyttä työllistyä ja menestyä työssään. Esimerkkejä näistä taidoista ovat muun muassa tiedonhankinta-, ongelmanratkaisu-, organisointi-, kommunikointi- ja viestintätaidot, taloudellinen osaaminen, ajanhallinta sekä sosiaaliset taidot (Puhakka ym., 2010; Tuominen, Rautopuro & Puhakka, 2009, s. 193). Näiden lisäksi välillisesti tutkinnon suorittamiseksi välttämättömiä opintojen ohessa karttuvia yleisiä taitoja ovat myös itsekuri ja kognitiiviset kyvyt, joita rekrytointitilanteessa arvostetaan ja työelämässä yleisemminkin vaaditaan. Myös kontekstuaaliset tekijät, kuten vapaaehtoistyön kautta muodostuvat sosiaaliset verkostot, voivat edistää työllistyvyyttä, eikä niitä voi hankkia korkeakoulututkinnolla. (Tuominen, 2012, s. 34, 39.) Osalla työnhakijoista työnantajien tuntemus ja opiskelu- ja yritysverkostot ovat olleet merkittävässä roolissa edesauttamassa työpaikan saantia (Kivimäki ym., 2007, s. 18). Ne voivat olla se merkittävä ”jokin”, jolla erotutaan muiden samoista työpaikoista kilpailevien työnhakijoiden joukosta. Tämä perustuu esimerkiksi siihen, että työelämässäkin arvostetaan tuttuuden tunnetta, jolloin jotakin kautta entuudestaan tuttu työnhakija erottuu edukseen. Yhteisten kontaktien lisäksi myös tunne siitä, että hakija on työyhteisöön sopiva persoona, voi olla se pieni ”jokin”. (Tuominen, 2012, s. 34, 39.)

Kuten tutkielman aiemmissa luvuissa on todettu, nämä saavutukset ja taidot ovat samoja, joita opiskelija voi kerryttää opintojensa aikana muun muassa järjestötoiminnan kautta. Koska näiden tutkinnosta riippumattomien saavutusten on havaittu hyödyttävän valmistuneen itsensä lisäksi myös yhteiskuntaa sekä kansantaloutta, niillä on työnantajan näkökulmasta työllistettäessä huomattava merkitys (Yorke, 2006). Kivimäen ym. (2007, s. 18) mukaan osa työnantajista arvostaa hyvin paljon järjestöistä saatua vapaaehtoistyökokemusta näissä tehtävissä kerättyjen taitojen ja osoitetun aktiivisuuden vuoksi. Toisaalta pelkkä oma aktiivisuus ja monipuolinen tausta eivät takaa työllistyvyyttä, vaan myös yksilöstä riippumattomat ulkoiseen työllistyvyyteen liittyvät asiat, kuten työmarkkinatilanne tai organisaatioiden rekrytointitarpeet, määrittävät osaltaan työn saantia. (Tuominen, 2012, s. 33–34, 39; Tuominen, 2013, s. 27.)

Tutkinnon sekä opintojen ulkopuolella kehitettyjen ominaisuuksien lisäksi valmistumisen jälkeiseen työllistyvyyteen voidaan vaikuttaa opintojen aikaisella työkokemuksella. Opiskeluaikainen työkokemus on nimittäin nähty tärkeänä meriittinä opiskelujen jälkeisessä työnhaussa, minkä vuoksi kaikille tutkintoon kuuluvaa työharjoittelua olisi syytä pohtia yhtenä vaihtoehtona työllistyvyyden edistämiseksi. Toisaalta opiskeluaikainen työskentely usein hidastaa opintoja, jolloin harjoittelu olisi ristiriidassa nopeaa valmistumista korostavien pyrkimysten kanssa, jos se tulisi lisänä kaikkien muiden kurssien oheen suoritettavaksi vaatimukseksi. (Tuominen ym., 2011, s. 17.) Poikkeuksena Rantasen ja Liskin vuonna 2009 toteuttamassa tutkimuksessa teknillisen alan opiskelijoiden keskuudessa luottamustehtävät ja niiden vaatima työpanos koettiin asiaksi, joka hidastaa opintoja vähiten (Kouvo ym., 2011, s. 63).

Vaatimukset opiskelijoiden siirtymisestä työelämään vaikuttavat kuitenkin koko ajan kiristyvän. Suomessa ideaali on Merenluodon (2009, s. 173) mukaan se, että opiskelijat valmistuisivat mahdollisimman nopeasti ja nuorina paikkaamaan eläköityvistä työntekijöistä muodostuvaa työvoimapulaa sekä parantamaan kansainvälistä vertailukykyä ja kansallista kilpailukykyä. Kuten tutkimukset osoittavat, ideaali ei kuitenkaan kohtaa todellisuuden kanssa, sillä jokaisella opiskelijalla on erilaiset taustat, ominaisuudet sekä kyvyt, jotka vaikuttavat opiskelujen sujumiseen ja valmistumisaikaan. (Merenluoto, 2009, s. 176–177.) Sen lisäksi on havaittu, että valmistuvien opiskelijoiden tutkinnot ja taustat ovat niin heterogeenisia, ettei varsinkaan työurien alussa työllistyvyys kohdistu niihin työtehtäviin, jotka perustuisivat suoraan oppiainekohtaiseen osaamis pohjaan. Toisaalta on myös niin, ettei osa edes halua vastavalmistuneena oman alansa töitä. (Tuominen, 2013, s. 30; Tuominen ym., 2009, s. 194.) Työllistyvyys itsessään onkin monimutkainen progressiivinen oppimisprosessi, ja jotta siihen pystyttäisiin vastaamaan, on valmistuvien opinnoissa painotettava entistä enemmän sitä, mitä heidän tutkinto-ohjelmiensa oppimistavoitteet ovat ja mitä heidän oletetaan valmistuttuaan osaavan. Tähän kuuluu muun muassa opiskelijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittyminen, joka mahdollistaa oppimisen sekä osoittaa tutkinnon ulkopuolisen maailman merkittävyyden työllistyvyydelle. (Yorke & Harvey, 2005.)

Työllistyvyyteen liittyy myös paljon henkilökohtaista pohdintaa ja päätöksentekoa. Vaikka työllistyvyyttä on kuvailtu paljon sen perusteella, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että henkilö saa työpaikan, ei työllistyvyyttä kuitenkaan voida mitata pelkästään sillä, onko henkilö työtön vai ei. Jotkut työttömänä olleet eivät ole mielestään kohdanneet ongelmia työllistyvyytensä kanssa, ja osa valmistuttuaan koko ajan töissä olleista taas kokee kohdanneensa työllistymisvaikeuksia uransa aikana. (Tuominen ym., 2011, s. 16.) Haasteita kohdanneista monilla työmarkkinatilanne on työllistyvyyttä vaikeuttava tekijä, sillä työllistymismahdollisuudet ovat alueellisesti epätasaisesti jakautuneet. Haettavia auki olevia työpaikkoja ei siis välttämättä yksinkertaisesti löydy, jos henkilöllä ei ole muuttovalmiutta tai jostakin syystä muuttomahdollisuutta nykyiseltä asuinpaikkakunnaltaan. (Tuominen, 2013, s. 43.)

Päätöksenteon tueksi Brown (2004) on luonut mallin, jonka mukaan työllistyvyyteen liittyvä opiskeluajan jälkeinen päätöksenteko valmistuvilla opiskelijoilla on jatkuva prosessi. Päätöksentekoprosessissa vaikuttavina tekijöinä ovat oppimissuuntatuneisuus, kokemukset, vuorovaikutus muiden kanssa sekä ympäristö, joiden kaikkien lopputulemana opintojen jälkeinen päätös urasta muodostuu. Vaikka työllistyminen voi tapahtua jäsentämättömminkin, mallin avulla voidaan auttaa valmistuvia tietoisesti havaitsemaan ja pohtimaan omaan uraan liittyvien päätösten taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Brown, 2004.) Työllistyvyyteen liittyvää opiskelijoiden urapohdintaa pyritään helpottamaan myös kouluissa erilaisilla urakeskuksilla. Opiskelijat käyttävätkin oppilaitostensa järjestämiä urapalveluita, mutta todellisuudessa heidän päätöksentekoonsa työllistymiseen liittyen vaikuttavat enemmän muut ihmiset sekä kokemukset niin koulusta kuin sen ulkopuoleltakin. (Brown, 2004.) Sen lisäksi henkilökohtaisiksi vaikuttajiksi työllistyvyyteen liittyvässä päätöksentekoprosessissa Brown (2004) mainitsee muun muassa iän, sukupuolen, etnisyyden, itseluottamuksen, uraan liittyvät olettamukset sekä päättämättömyyden.

Työllistyvyyden kehittämiseen panostetaan nykyisin entistä enemmän, koska on havaittu, miten moninaiset tekijät työllistyvyyteen vaikuttavat. Työllistyvyyden kehittämiseen liittyviä asioita ovat työllistyvyyttä edistävien ominaisuuksien kehittäminen, työkokemus, oman osaamisen markkinointi ja uranhallintataitojen kehittäminen sekä halukkuus oppia ja reflektoida oppimaansa. Työllistyvyyden kehittäminen tapahtuu paljolti organisaatioissa alhaalta ylöspäin tapahtuvana kehittämisenä, ja joissakin koulutuslaitoksissa työllistyvyyden osa-alueiden kehittäminen on otettu jopa osaksi strategiaa. Joskus työnantajien ja akateemisen maailman vaatimukset työllistyvyyden kehittämistä kohtaan ovat ristiriidassa keskenään, mutta olennaista on se, että siitä on tullut keskeinen osa kaikkien toimielinten toimintaa. (Harvey, 2005; Harvey, 2010.)

Yleisesti työllistyvyyttä pohtiessa onkin tärkeää ymmärtää, että se on monitahoinen asia, jossa eri työllistyvyyttä edistävät tai estävät tekijät vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti toisiinsa (Tuominen, 2013, s. 28). Tiettyjen ominaisuuksien hallinta ei välttämättä takaa työllistymistä, monesti ensimmäisen työpaikan kohdalla ei työllistyä ensisijaisesti omia tavoitteita vastaavaan tehtävään eikä koulutusta vastaavan työpaikan saaminenkaan takaa automaattisesti työssä menestymistä (Harvey, 2005). Siksi työllistyvyydestä voidaan etsiä joitakin yleisiä piirteitä, mutta silti työllistyminen on henkilökohtainen ja yksilöllinen prosessi, jonka lopputuloksena henkilö löytää töitä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin työuralla etenemistä, ja kolmannessa alaluvussa käsitellään esimiestyötä yhtenä työn muotona työuran varrella, johon työllistyminen on monen tekijän summa.

3.2 Työuralla eteneminen

3.2.1 Työura

Työuraa on monitieteisessä uratutkimuksessa selitetty hyvin vaihtelevin tavoin jo 1800-luvulta alkaen, ja nykyään työuria pidetään aiempaa ennakoimattomampina, monimuotoisempina ja pirstaleisempina verrattuna siihen, että ensimmäiset urateoriat uskoivat yksilön ja ympäristön olevan muuttumattomia ja sosiaaliluokan määrittävän työuran suunnan (Koivunen, Lämsä & Heikkinen, 2012; Sonnenfeld & Kotter, 1982). Siksi työuralle ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää, ja tässä luvussa käsitellään työuraa yksilöllisesti hyvin moninaisista ja monitasoisista työtehtävistä muodostuvana polkuna. Ura voidaan nähdä pitkän aikavälin joukkona erilaisia vaiheita tai polkuja, jolloin käsitteessä korostetaan sen ajallista jatkumoa eikä niinkään sitä, millaisista tehtävistä tai menestyksestä työura muodostuu (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Schein, 1994). Työuran perusta on kuitenkin eri työkokemuksissa, joista muodostuvat työuran vaiheet yksilön siirtyessä työstä toiseen (Carmeli, Shalom & Weisberg, 2007). Ura vaiheineen muodostuu yksilön tarpeista, motiiveista ja toiveista työtä kohtaan sekä yhteiskunnan odotuksista siitä, minkälaisia toimia kuuluu tehdä uraan liittyvien palkkioiden saamiseksi. Sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmassa uraa kuvaillaan sen kautta, mitkä ovat uran kannalta tavoiteltavan arvoisia asioita. (Schein, 1974.) Arthurin ym. (2005) mukaan työuraan voi kuulua etenemisen lisäksi myös horisontaalisessa suunnassa tapahtuvia siirtymiä samantasoiisiin tehtäviin tai jopa laskusuuntaista kehitystä.

Työuraa voidaan tarkastella myös objektiivisesta tai subjektiivisesta uratulkinnan näkökulmasta käsin ja liittää se urapolun (career path) käsitteen kanssa yhteen. Urapolku tarkoittaa kaikkia uran aikaisia siirtymiä ja tapahtumia, jotka muodostavat peräkkäisten toimien sarjan (Cohen, Duberley & Mallon, 2004; Lähteenmäki, 1995, s. 26). Perinteisestä ulkoisesti havaittavien ominaisuuksien näkökulmasta tarkasteltavan objektiivisen uratulkinnan mukaan yksilön työura etenee yhtenäisenä työpaikkojen ketjuna, jossa oletuksena on nousujohteinen kehitys ja uralla eteneminen (Lähteenmäki, 1995, s. 29). Perinteinen urapolku on verrattavissa objektiiviseen työuran näkökulmaan. Perinteisessä urapolussa työura koostuu toisistaan irrallisista työtehtävistä, jotka ovat kuitenkin mallinnettavissa töihin tulosta eläkeikään kestäväksi jatkumoksi. Perinteinen urapolun näkökulma korostaa organisatorista uraa, jossa yksilö siirtyy organisaation sisällä asemasta toiseen, jolloin tehtävien vaativuus ja alaisten määrä kasvaa. Näkökulma on yleistävä ja rajaa tarkastelun uran hierarkkiseen nousujohteiseen etenemiseen. (Cohen ym., 2004; Hölzle, 2010.)

Subjektiivisessa näkökulmassa uraa tarkastellaan yksilön persoonallisuuden ja ammatti-identiteetin elämänmittaisena jatkuvana kehitysprosessina. Subjektiivinen tulkinta korostaa yksilön tyytyväisyyden kokemusta oman työnsä tavoitteiden saavuttamisen suhteen sekä valtaa vaikuttaa oman uran aikaisiin muutoksiin ja kehittymiseen. Ulkoisesti uramenestyksen arvioiminen ei siten

onnistu, ja organisaatioiden rooli onkin tukea yksilön myönteistä subjektiivista kokemusta urastaan. (Lähtenmäki, 1995, s. 26, 29–30.) Myös Koivusen ym. (2012) mukaan tämä näkemys työurista henkilökohtaisina projekteina näyttää yleistyneen. Subjektiivinen uratulkinta on verrattavissa moderniin urapolun käsitteeseen. Modernissa urapolun määrittelyssä yksilö on keskiössä ja työ nähdään pirstaleisempänä kumulatiivisena prosessina, jossa yksilön tietämyksen kasvu ja kehitys tapahtuvat työelämän ja henkilökohtaisen elämän nivoutuessa toisiinsa. Ura on siten työtehtävistä syntyvä jatkumo, jonka eri tasot ovat yhteydessä toisiinsa, ja nykyinen työpaikka nähdään vain askeleena kohti seuraavaa. Siksi kaikilla on uniikki urapolkunsu, jota ei täysin voida mallintaa. (Cohen ym., 2004; Hölzle, 2010.) Työura on siten monisuuntaisempi, sillä välillä urapolulla voi olla myös takapakkia tai samantasoisia tehtäviä eikä varsinaista nousujohteista kehitystä. Tässä tutkielmassa paneudutaan tarkemmin uran subjektiiviseen ja moderniin näkökulmaan, jossa korostetaan Pörssin puheenjohtajien omia merkityksenantoja uralle ja sen aikana tapahtuneille muutoksille.

Vaikka uratulkinnat ja jaottelut subjektiiviseen ja objektiiviseen sekä moderniin ja perinteiseen eroavat toisistaan, keskeistä kaikissa on pyrkimys luoda jonkinlaisia syy-seuraussuhteita uran aikaisille tapahtumille. Lisäksi kaikissa tulkinnoissa urapolun tarkoituksena on menestyksen tavoittelu ja uudet työtehtävät, joihin pääsyä koulutus ja oma tavoitteellisuus ja halu kehittyä edistävät. Sen sijaan taas urakehitystä estäviä tekijöitä ovat työttömyys, lamat, koulutuksen tai yksilön aktiivisuuden puute tai yhteiskunnan yleinen mielipide työhön sijoittumisesta. (Cohen ym., 2004; Hölzle, 2010.) Koska uratulkintoja ei voi täysin erottaa toisistaan, on urasta muodostettu konstruktionistinen näkökulma, joka on yhdistelmä aiemmista uratulkinnista. Sen mukaan työuraan vaikuttavat sekä yksilölliset että yksilöstä riippumattomat tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö. Tämä näkökulma ei pyri yleistämään uraa, vaan hyväksyy sen monimutkaisuuden ja ristiriitaisuuden sekä sen, että uraan vaikuttavat myös muutkin elämän osa-alueet kuin varsinaisen työ. (Ekonen, 2007.) Tämä tulkinta on lähellä organisatorista uratulkintaa, jossa huomio on sekä yksilössä että organisaatiossa. Yksilön kannalta kehittyminen nähdään vaiheittaisena siirtymänä vaativampiin tehtäviin, jolloin myös henkinen kasvu mahdollistuu. Organisaation näkökulmasta uriin pyritään vaikuttamaan niin, että ne edistävät myös organisaation kehittymistä kokonaisuudessaan. (Lähtenmäki, 1995, s. 30–31.)

Työuraa määrittellään myös ura-ankkureiden (engl. career anchors) avulla, joiden voidaan subjektiivisesta uratulkinnan näkökulmasta nähdä määrittävän ja ohjaavan yksilön työuraan liittyviä valintoja ja päätöksiä (Kniveton, 2004; Lähtenmäki, 1995, s. 30). Scheinin (1974) mukaan ura-ankkureiden kautta voidaan hahmottaa, millaiset jo ihmiselle varhaisessa vaiheessa muodostuneet asenteet, arvot ja motivaatiotekijät joko ohjaavat tai rajoittavat yksilöiden työuraa. Työuraa määrittävät myös kuvaukset ja organisatoriset normit, joiden avulla osoitetaan tiettyyn työnimikkeeseen kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Muun muassa johtamisen kuvaillaan muodostuvan monimutkaisten toimintojen hallinnasta. Johtajaksi soveltuvan henkilön tulee kyetä ihmissuhteissa esimerkiksi vaikuttamaan, valvomaan ja kontrolloimaan ihmisiä kohti organisaati-

tion tavoitteita. Sen lisäksi vaaditaan analyttistä kykyä ongelmanratkaisuun epävarmoissakin tilanteissa vähäisellä tiedolla. Kolmanneksi johtajalta vaaditaan tunne-elämän hallintaa sekä kykyä kantaa vastuuta. (Schein, 1974.) Schein (1974) pitääkin tärkeänä, että nämä uraa ohjaavat ajattelumallit tunnistettaisiin mahdollisimman varhain työuran aikana, jotta yksilöä osataan ohjata persoonakohtaisesti sopivimpiin työtehtäviin. Sen lisäksi yksilön tulisi tiedostaa, ettei työuralla menneisyyttä hallinneiden ura-ankkureiden välttämättä tarvitse määrittää tulevaa työuraa (Kniveton, 2004). Ura-ankkureiden lisäksi työuraan liittyvät keskeisesti urasiirtymät. Nämä ovat työuran kannalta merkittäviä yksilön kokemia muutoksia ja käännekohtia, jotka voivat olla pakotettuja tai yksilön omasta tahdosta toteutuneita. Siirtymä voi olla yksilön henkilökohtainen kokemus, mutta varsinkin johtajien työuralla ylenemisen voidaan nähdä olevan objektiivinen muidenkin havaittavissa oleva muutos. Siirtymät voivat olla myös negatiivisia muutoksia kuten irtisanomisia. (Koivunen ym., 2012.)

Työuran positiivista kulkua eli sillä menestymistä ja urakehitystä on määritelty aiemmin pitkälti sen mukaan, miten yksilö saa ylennyksiä ja etenee yhden organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Organisaatio on ollut se taho, joka on suunnitellut ja hallinnut tätä yksilön urakehitystä. (Arthur, ym., 2005; Baruch, 2003.) Tharenou (2001) puolestaan määrittelee urakehityksen olevan pitkällä aikavälillä tapahtuvia siirtymiä pitkällä aikavälillä, joissa erotellaan uralla etenevät niistä, jotka pysyvät joko samalla tasolla tai alenevat työtehtävissään. Nykyisen käsityksen mukaan uralla menestystä määrittää sen sijaan myös menestys eri työpaikoissa, ja henkilökohtainen kokemus omasta menestyksestä esimerkiksi työn tavoiteltavien tulosten saavuttamisessa on olennaista. Sen lisäksi uralla menestyminen on yksilölle mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen, jatkuvaan kehittämiseen sekä itsensä haastamiseen myös sen hetkisessä työtehtävässä. Myös kokemus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä kyky hallita yleisiä työelämätaitoja, jotta voi liikkua työpaikasta toiseen, ovat urakehityksessään menestyvän työntekijän ominaisuuksia. (Arthur ym., 2005; Ekonen, 2007.) Baruchin (2003) mukaan urakehityksen ohjaus on muuttunut joustavammaksi ja yksilökeskeisemmäksi, ja siinä yksilön toiveet pyritään sovittamaan yhteen organisaation vaatimusten kanssa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin, miten urakehitystä on määritelty johtajien näkökulmasta.

3.2.2 Johdon urakehitys

Työuraan ja sen etenemiseen on perehdytty myös omana tutkimusalueenaan johtajien urakehityksen näkökulmasta. Tharenoun (1997) mukaan johdon urakehityksen teorioita on erilaisia, mutta yhteistä niille on se, että urakehityksen eri vaiheissa korostuvat eri ominaisuudet johtoaseman tasosta riippuen. Johtajien urakehityksen etenemistä mitataan usein sen hetkisellä asemalla työelämässä tai tulotasolla (Kirchmeyer, 2002). Perinteisesti johdon urakehitys onkin nähty yksilön nimityksinä korkeampiin asemiin, joissa johtajan arvo sekä palkka nousevat. Näkemys organisaation työntekijöilleen tarjoamista hierakaisesti korkeammista asemista ja portaittain tapahtuvasta vaiheittaisesta etenemisestä johtotehtävästä toiseen työuran edetessä on kuitenkin muuttunut organi-

saatioiden pienennyttyä ja hajaannuttua. (Tharenou, 1997.) Ekosen (2007) mukaan nopeiden muutosten teknologia-aloilla eteneminen ylimpään johtoon tapahtuukin hyvin vaihtelevin urapoluin. Sen lisäksi Carmelin ym. (2007) mukaan urakehitys voi olla myös horisontaalista liikkuvuutta työpaikan tai samantasoisten tehtävien välillä ylennyksiä painottavien uranäkymien lisäksi.

Myös maailman globalisoituminen on tuonut oman muutoksensa johtajien urakehitykseen, ja johtotehtävissä eteneminen vaatii myös nykyisessä johtajapositiossa menestymistä. Chongin (2013) mukaan johtajien täytyy pystyä hallitsemaan metodeja ja organisoimaan johtamiskäytäntöjä niin, että ne ovat hyödynnettävissä ympäri maailmaa kulttuurista riippumatta. Kulttuurien, liiketoimintakäytäntöjen ja kommunikointitapojen eroista huolimatta niiden integroinnissa onnistuminen osoittaa johtajalta työssään menestymistä. Työssä menestymistä tukevia yleisiä taitoja ovat suunnittelun, organisoinnin ja muiden motivoinnin taidot. Toisaalta pätevyys ei suoraan määritä työssä etenemistä, sillä muun muassa monet naisjohtajat eivät ole korkeimmissa johtoasemissa, vaikka olisivatkin miehiä pätevämpiä tehtävässään. Pätevyys tehtävään on yhteydessä myös työtehoon ja se puolestaan on edellytys etenemiselle. (Chong, 2013.) Carmelin ym. (2007) mukaan tehokkuuden lisäksi olisi syytä kiinnittää huomiota kuitenkin myös siihen, miten yksilö omalla työllään parantaa myös muiden tuottavuutta ja osoittaa sillä sitoutumista työyhteisöön.

Johtajan luonne ja persoona ovat myös keskeisessä osassa urakehityksen mahdollistajana. Tharenou (1997) on havainnut, että organisaatiossa aukeavien johtotehtävien määrän sijaan yksilön kunnianhimo, halukkuus johtotehtäviin ja vaikuttamiseen sekä älykkyys selittävät enemmän uralla eteenpäin kehittymistä. Yksilön halukkuudella kehittyä johtamisessa onkin merkitystä erityisesti alemman tason johtotehtäviä hakiessa ja johtoaseman säilyttämisessä (Tharenou, 2001). Myös yksilön työssä suoriutumiseen liittyvät tekijät, kuten ammattitaito, johtamistaidot ja työskentelyn tehokkuus, ovat merkittävässä roolissa työuran etenemisessä. Yksilön osaamispääoma, kuten karttuva työkokemus, lisää työntekijän tuottavuutta, ja varsinkin jatkuvan kehityksen perusteena olevat johtamistaidot ja korkeampi suorituskyky näkyvät työssä yksilön saamana korkeampana asemana ja palkkana. (Tharenou, 1997.) Etenkin johtamisuran alkuvaiheita määrittelee se, haluaako yksilö kehittyä esimiestehtävän sisällä vai tehtävästä toiseen sekä kyky saada työt tehtyä ja ongelmat ratkaistua (Tharenou, 2001). Työuran etenemiseen vaikuttavat tekijät voidaankin nähdä toisiaan tukevana myönteisenä kierteenä, sillä muun muassa pidempi työkokemus tai uralla eteenpäin rohkaiseminen lisäävät kouluttautumista, joka taas karttuneen osaamispääoman perusteella edistää johtotehtävissä etenemistä (Tharenou, Latimer & Conroy, 1994). Sen lisäksi sisäisten työmarkkinoiden tarjoamien työpaikkojen määrä luonnollisesti vaikuttaa etenemismahdollisuuksiin työpaikan sisällä (Tharenou, 1997).

Yksilön ihmissuhteiden näkökulmasta varsinkin johtajan uran alkuvaiheilla mentoreiden antama tuki ja neuvot ovat olennaisia urakehitystä suuntaavia tekijöitä. Myöhemmin etenkin korkeimpiin liikkeenjohtotehtäviin edetessä korostuvat yksilön epäviralliset sosiaaliset verkostot, jolloin tehtävään pääsyyn

vaikuttavat enemmän ihmissuhdetekijät kuin ammatillinen pätevyys. Rekrytointitilanteessa samanlaisuus rekrytoijan ja hakijan välillä vaikuttaakin myönteisesti paikan saamiseen. Miesvaltaisen ylimmän johdon vuoksi naiset tai vähemmistötaustan omaavat yksilöt eivät siksi välttämättä pääse kehittymään työssään oikeudenmukaisesti suhteessa miehiin. (Tharenou, 1997.)

Organisaatioissa johtajien uralla etenemiseen liittyviä tekijöitä pohdittaessa on laajemminkin syytä ottaa huomioon, että naisten ja miesten kohdalla samat työhön ja edistymiseen liittyvät asiat vaikuttavat eri tavoin. Yleisesti ottaen miesjohtajien työurilla koulutuksella, työkokemuksella sekä työuran pituudella on etenemistä tukeva vaikutus. Sen lisäksi perhe-elämän vaatimien rahallisten menojen kattamiseksi miesjohtajat panostavat etenemiseensä uralla. Naisjohtajien kohdalla etenemistä tukee sen sijaan rohkaisu vaativampiin tehtäviin, sillä muun muassa perhe-elämän on havaittu olevan naisten edistymistä estävä tekijä. (Tharenou ym., 1994.) Työntekijän itsevarmuus ei sen sijaan kummallakaan vaikuta suoranaisesti etenemiseen, mutta itsevarmoja yksilöitä rohkaistaan enemmän kouluttautumaan ja ottamaan vastaan uraan liittyviä haasteita. Organisaatioiden tehtävänä olisikin keskittyä tasaamaan näitä sukupuolten välillä olevia eroja ja varmistamaan, että sekä mies- että naisjohtajilla on samat mahdollisuudet kehittää omaa uraansa. (Tharenou ym., 1994.) Ja vaikka naisjohtajat määrittelevätkin uransa olleen menestyksekkäs ja näkevät uransa positiivisessa valossa, pitäisi tutkia myös sitä, mitä tekijöitä vaaditaan uralla kehittymiseen. Useimmiten naisjohtajilta nimittäin vaaditaan korkeampaa koulutustasoa tai miehiä tiiviimpää sitoutumista samantasoisiin työtehtäviin ja yhtä korkeaan tulotasoon edetäkseen. (Kirchmeyer, 2013.) Carmelin ym. (2007) mukaan ylenyspäätökset perustuvat kuitenkin suurimmalta osin rationaalsiin valintoihin.

On myös tekijöitä, jotka hidastavat tai estävät johdon urakehitystä sukupuolesta riippumatta. Erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna keskeytyneet opinnot ja loppututkimuksen puuttuminen voivat johtaa uramahdollisuuksien kaventumiseen eli johtotehtäviin etenemisen estymiseen (Kouvo ym., 2011, s. 62). Myös johtotehtäviin hakeutuvan persoonallisuus voi olla tehtäviin pääsyä estävä tekijä. Usein nimitys johtotehtäviin saa ihmiset työskentelemään tehokkaammin organisaation hyväksi, mutta organisaatioiden johtotehtäviin valitaan kuitenkin henkilöitä, joiden työskentely hyödyttää organisaatiota kokonaisuudessaan. Siksi myöhästelevä tai paljon poissaoleva työntekijä voi jäädä valitsematta johtotehtäviin. (Carmeli ym., 2007.)

Yksilön oman urakehityksen reflektointiseksi johtajien uran etenemistä ennustavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää myös organisaation tuottavuuden kannalta. Ylimpiin johtotehtäviin etenemistä voi nimittäin hidastaa myös esimerkiksi organisaation resurssien puute, sillä korkeimpien virkojen asettaminen riippuu rahallisista resursseista palkata lisää väkeä. Myös yksilön johtotehtäviin hakeutumisen ajoitus sekä tehtävien saatavuus voivat heikentää etenemistä, jos johtotehtäviä ei yksinkertaisesti ole tarjolla. Organisaatiossa oikeudenmukaisen toiminnan varmistamisen ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta mahdollisimman tarkkaan määritellyt työssä etenemisen kriteerit auttavat työntekijöitä ymmärtämään paremmin, miksi tietyt henkilöt ovat valikoituneet

johtotehtäviin heidän sijastaan. (Carmeli ym., 2007; Tharenou, 1997.) Tämän tutkielman tulosoosassa keskitytään uraan yksilökeskeisestä johtajan näkökulmasta ja tarkemmin tarkastelun kohteena ovat Pörssin entisten puheenjohtajien henkilökohtaiset kokemukset työuransa varrelta.

3.2.3 Verkostojen merkitys työuralla

Tässä alaluvussa perehdytään lyhyesti verkostojen merkitykseen urapolun varrella. Yksilön sosiaalisen pääoman voidaan nähdä koostuvan sosiaalisten verkostojen rakenteista sekä sosiaalisista resursseista (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Sosiaalisia verkostoja onkin rakenteeltaan hyvin monenlaisia, ja ihmiset ovat niiden jäseninä aktiivisia tai mukana satunnaisemmin. Sosiaaliset verkostot koostuvat pienemmistä ryhmistä, joita Pörssin entisillä puheenjohtajilla ovat esimerkiksi oma hallitus, muiden kauppakorkeakoulujen opiskelijajärjestöjen puheenjohtajat tai Pörssin aiemmista aktiiveista koostuva Pörssineuvosto. (Kouvo, 2014, s. 137–138.) Sosiaalisen verkoston kokonaisuus muodostuu pienten ryhmien lisäksi jäsenten välisistä siteistä, jotka ovat joko suoria tai välillisiä toisiinsa nähden. Sosiaaliset verkostot nousevat merkittävään rooliin myöhemmin työuralla, kun aiemmin ensisijaisesti tärkeimmän työuraa edistävän tekijän, ammatillisen osaamisen, rinnalla korostuu lisäksi opiskelun ulkopuolisiin toimintoihin kuten järjestötoimintaan osallistuminen ja sen kautta saatu pääoma. Järjestötoiminta tehostaa oppimista, mikä jo edistää työuralla menestymistä. (Kouvo ym., 2011, s. 71–72; Vermeulen & Schmidt, 2008.)

Näissä opintojen ulkopuolisissa järjestötoiminnoissa kehittyvät myös sosiaaliset verkostot, joista on apua myöhemmin työelämässä. Pörssin puheenjohtajien järjestöaikana muodostuneet siteet eli opiskeluaikaiset tuttavat tulevat nimittäin todennäköisesti vastaan työelämässä, sillä taloudellisessa toiminnassa verkostot ovat pitkäkestoisia ja esimerkiksi ostopäätöksiä tehtäessä kahdenvälisiä suhteita vahvistavat laajemmat verkostot. (Kouvo, 2014, s. 140–142.) Kouvon (2014, s. 143–144) mukaan mahdollisuus hyötyä verkostoista tulee siis ilmi heikkojen siteiden kautta, joilla voidaan tarkoittaa muun muassa yhteyttä uran kannalta merkittävään tahoon esimerkiksi järjestöaikaisen tutun kautta. Tällöin tuttava saattaa välittää työnantajataholle tiedon työtä hakevan opiskeluaikaisesta aktiivisuudesta järjestössä, jonka antama kokemus olisi tarpeen työtehtävän hoitamisessa ja suosittelun ohella merkittävä tekijä työnsaannin taustalla (Kouvo, 2014, s. 143–144). Seibertin ym. (2001) mukaan verkoston rakenteisiin liittyvä yhteys sosiaalisiin resursseihin, jotka tekevät verkostojen hyödyt näkyviksi työuran etenemisen kannalta.

Sosiaalisten resurssien laajuuteen vaikuttaa myönteisesti panostaminen heikkoihin siteisiin sekä aukot verkostoissa oman organisaation sisällä tai ulkopuolella, kun yksilö valikoi, mihin niistä oman etunsa näkökulmasta investoi niitä kehittämällä (Seibert ym., 2001). Sosiaalisten resurssien kehittämisen myötä yksilölle muodostuu työuralla menestymistä tukevia hyötyjä, joita ovat pääsy informaatioon, pääsy resursseihin sekä ulkopuolinen tuki uralle. Hyötyjen ilmenemiseen vaikuttavat kuitenkin muun muassa sosiaalisten resurssien eli

kontaktien sijainti tai kontaktin oma asema organisaatiossa. Ei ole siis yhdenmukaista, minkälainen kontakti on, ja usein mentoreiden onkin havaittu olevan uran tukemisen ja uramenestyksen kannalta tärkeimpiä kontakteja. Sen lisäksi olennaista on, että hyödyt ilmenevät näkyvimmin vasta silloin, kun työntekijä on jo itsekin organisaation toiminnassa mukana. (Seibert ym., 2001.) Verkostojen on siis tutkittu tuottavan hyötyjä yksilön työelämässä toimimisen sekä menestyksen kannalta. Jokaisen verkosto koostuu kuitenkin yksilöllisistä ja laadullisesti erilaisista siteistä ja kontakteista, joten yleistävää mallia niiden vaikutuksista on haastavaa luoda. Seuraavassa luvussa paneudutaan työuran yhteen osa-alueeseen, esimiestyöhön, johon pääsyssä myös verkostoilla on oma merkityksensä uran etenemisen mahdollistajana.

3.3 Esimiestyö

Tässä luvussa käydään läpi, mitä esimiestyöllä tarkoitetaan ja millaisia esimiesrooleja työuran varrella voi olla. Luvussa avataan tarkemmin sitä, mitä esimiestehtävissä toimiminen on muun muassa rooliteorioiden näkökulmasta. Lopuksi paneudutaan vielä siihen, millaista opiskelijajärjestön puheenjohtajuus on esimiestyönä.

3.3.1 Esimiestyö työnkuvana

Mintzbergin (1998) mukaan esimiehen tehtävän hoitamisen kannalta esimiehen on olennaista selkeästi tietää, mitä johdetaan eli mikä hänen työnkuvansa on. Henri Fayol on 1900-luvun alkupuolella määritellyt esimiehen olevan organisaatiossa toiminnan suunnittelija, koordinoija sekä kontrolloija. Sen lisäksi esimiestyötä on nähty kuvaavan asioiden johtamiseen painottuva ohjeiden jakaminen, delegointi sekä päätösten vahvistaminen. Nykyään esimiestyötä määrittellään enemmän ihmisten johtamisen kautta, ja yksilötasolla työnkuvaan kuuluu työntekijöiden valmentamista ja motivointia, ryhmätasolla tiimien muodostamista ja konfliktien ratkaisua sekä organisaatiotasolla kulttuurin rakentamista. (Mintzberg, 1990; 1998.) Lähtökohtaisesti esimiestyö on siten organisaatiossa tarkasti määritelty tehtävä tiettyine vastuineen ja valtuuksineen, mutta todellisuudessa esimiestyö on vaihtelevaa ja sirpaleista työtä jatkuvan paineen alla, mikä vaatii jatkuvaa toimintaa, tasapainottelua sekä prioriteettien pohdintaa (Järvinen, 2009, s. 10; Mintzberg, 1971; 1990). Esimiestyötä kuvaakin rutiinimaisesti hoidettavien tehtävien sijaan tarttuminen siinä hetkessä ärsykkeen herättäviin tilannesidonnaisiin toimiin (Mintzberg, 1971).

Esimiestyötä tekevät niin organisaatioiden johtajat kuin valmentajat tai pääministeritkin, joita yhdistävät auktoriteetti ja muodollinen asema. Kaikkien esimiestyötä tekevien ainoa yhteinen tehtävä on jonkinasteinen tulosvastuu, mutta muutoin hyvin erilaisia työtehtäviä yhdistää vain työn luonne nopeasti muuttuvana, jatkuvasti keskeneräisenä, katkonaisena sekä perinteisiä työaikoja noudattamattomana toimenkuvana. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 10.) Esi-

miestyöhön kuuluvia päätöksiä tekevät siis nimitetyt johtajat, joiden vastuulla on lisäksi huolehtia, että tehdyt päätökset konkretisoituvat käytännön työelämässä organisaation muiden ihmisten kautta. Esimiestyössä asema tuokin vallan kautta vaikutusmahdollisuuksia mutta myös laajan vastuun. (Nurmi, 2000, s. 9–10, 12.)

Organisaation antaman muodollisen aseman ja työnkuvan lisäksi tehtävään vaaditaan koulutusta ja tukea, jotta tehtävään valittu sopiva osaaja ja persoona voi toimia menestyksekkäästi tehtävässään. Esimiestyötä voi siis tehdä periaatteessa kuka vain, kunhan on halu ja motivaatio oppia siinä vaadittuja taitoja. (Järvinen, 2009, s. 10–11.) Esimiestyötä ei kuitenkaan opi ainoastaan lukemalla, vaan menestyvä esimies on harjoitellut tehtävää käytännössä ja saanut toiminnastaan palautetta (Mintzberg, 1990). Vaikka esimiestyö onkin opittavissa oleva tehtävä muiden työtehtävien tavoin, monesti esimiestyö on kuitenkin hyvin henkilöitynyt ammatti (Nurmi, 2000, s. 10).

Esimiestyötä määritellään myös paljon sen mukaan, mitä kykyjä siinä vaaditaan. Kykyjä määritellään sen mukaan, mitä itse työtehtävän tehokkaaseen hoitamiseen liittyy, tai sen mukaan, mitä esimieheltä täytyy itseltään löytyä, jotta hän soveltuu rooliinsa ja toimenkuvaansa. (Stuart & Lindsay, 1997.) Järvisen (2009, s. 11) mukaan esimiestyötä tekevältä täytyy löytyä koulutuksella hankitun osaamisen lisäksi jonkin verran myös persoonallista auktoriteettia, jotta hän kykenee ottamaan ja käyttämään saamaansa valtaa. Käytännössä asema voidaan ansaita esimerkiksi niin, että päätöksiä tehdään myös enemmistöä miellyttämättä, hyväksytään mahdollisuus isoihin virheisiin sekä pidetään kriisejä kasvattavina kokemuksina (Nurmi, 2000, s. 9–10, 12). Tämän lisäksi hyviä esimiehiä yhdistävät muun muassa itseluottamus, kyky kriittiseen itsearviointiin ja tasapaino henkilöstön kuuntelun ja itsenäisen päätöksenteon välillä (Järvinen, 2009, s. 11). Ideaalitulanteessa esimiesasemassa toimivalle esimiestyön tulisi olla prioriteettilistalla ensimmäisenä, ja organisaatioon sekä esimiestyöhön sitoutuneen tulisikin kärjistetysti käyttää kaikki aikansa esimiestyöhön. Käytännön työelämässä tämä ei usein kuitenkaan ole mahdollista. (Siltala, 2009, s. 73.) Esimiestyö on kuitenkin organisaatioille elintärkeää, sillä onnistunut esimiestyö vaikuttaa siihen, miten laadukkaita palveluja organisaatiot tarjoavat ja miten viisaasti yhteiskunnan resursseja käytetään (Mintzberg, 1990).

Esimiestyö on myös toiminnan aikaansaamisen varmistamista, sillä Mintzbergin (1990) mukaan esimiehen työnkuvaan kuuluu muun muassa pohdita organisaation velvollisuuksien tärkeysjärjestys ja esimiehen on myös osoitettava alaisille niiden suorittamisen myönteiset vaikutukset organisaatiolle, jotta niitä lähdetään työyhteisössä hoitamaan. Tämän lisäksi tietotyötä tekevien ammattilaisten kanssa esimiestyössä korostuu heidän paineidensa helpottaminen ja työn tukeminen (Mintzberg, 1998). Jotta organisaation toiminta on sujuvaa, lisäksi esimiehen täytyy joustavasti olla kykenevä aikatauluttamaan, hahmotamaan toiminnan kokonaiskuva sekä tuottamaan työyhteisöön merkityksiä yhdistämällä ja linkittämällä organisaatio toimintaympäristöönsä (Mintzberg, 1990).

Tässä monimutkaisessa ja vaativassa esimiehen työnkuvassa menestymistä voidaan mitata sen perusteella, miten esimies pystyy vastaamaan rooliensa tuomiin odotuksiin eli millaisen maineen hän onnistuu luomaan muiden silmissä (Tsui, 1984). Seuraavassa alaluvussa esitellään esimiestyön rooliteoriaa, joka jäsentää sitä, millaisten eri roolien kautta esimies toteuttaa työnkuvaansa ja hoitaa esimiestehtäviään käytännössä.

3.3.2 Esimiestyön rooliteoria

Esimiehen työnkuva voidaan yksinkertaistetusti jakaa henkilösuhteiden ylläpitoon, tiedon käsittelyyn ja päätösten tekemiseen (Mintzberg, 1971). Esimiestyöhön kohdistuu myös paljon odotuksia, joihin johtajan on vastattava (Nurmi, 2000, s. 9). Esimiestyön urauurtava teoreetikko Henry Mintzberg on luonut klassisen esimiestyön rooliteorian, jossa esimiestyö ja siinä toimiminen nähdään erilaisten aseman mukanaan tuomien käyttäytymismallien kautta. Näiden roolien kautta esimies siis hoitaa työhönsä kuuluvia toimintoja. (Mintzberg, 1971; Mintzberg, 1990.) Raimo Nurmi esitteli vuonna 2000 omassa kirjassaan rooliteoriasta suomennetun version. Tässä tutkielmassa Mintzbergin rooliteoriaa ja siitä Nurmen muokkaamaa henkilösuhte-, informaatio- ja päätöksentekorooleihin liittyvää HIP-mallia esitellään yhtenäisenä kuviona. Rooliteorian alkuperäisen kehittäjän Mintzbergin mukaan esimiehen roolit liittyvät henkilösuhteisiin, informaatioon sekä päätöksentekoon. Keskeistä on, että nämä roolit eivät ole erillisiä toisistaan, vaan ne esiintyvät tilanteesta ja toimenkuvasta riippuen eri variaatioilla toisiinsa limittyvänä kokonaisuutena. Roolit ovat myös tietyntyyppinen jatkumo, joita kaikkia tarvitaan esimiestyön kokonaisuuden hallitsemiseksi. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 24.) Mintzbergin (1990) mukaan varsinkin tiimissä esimiestyötä tekevien tulee työn sujuvuuden varmistamiseksi huolehtia siitä, että kaikki roolit ilmenevät johtoryhmän sisällä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin, miten roolit ilmenevät esimiestehtävissä toimissa käytännön työssä.

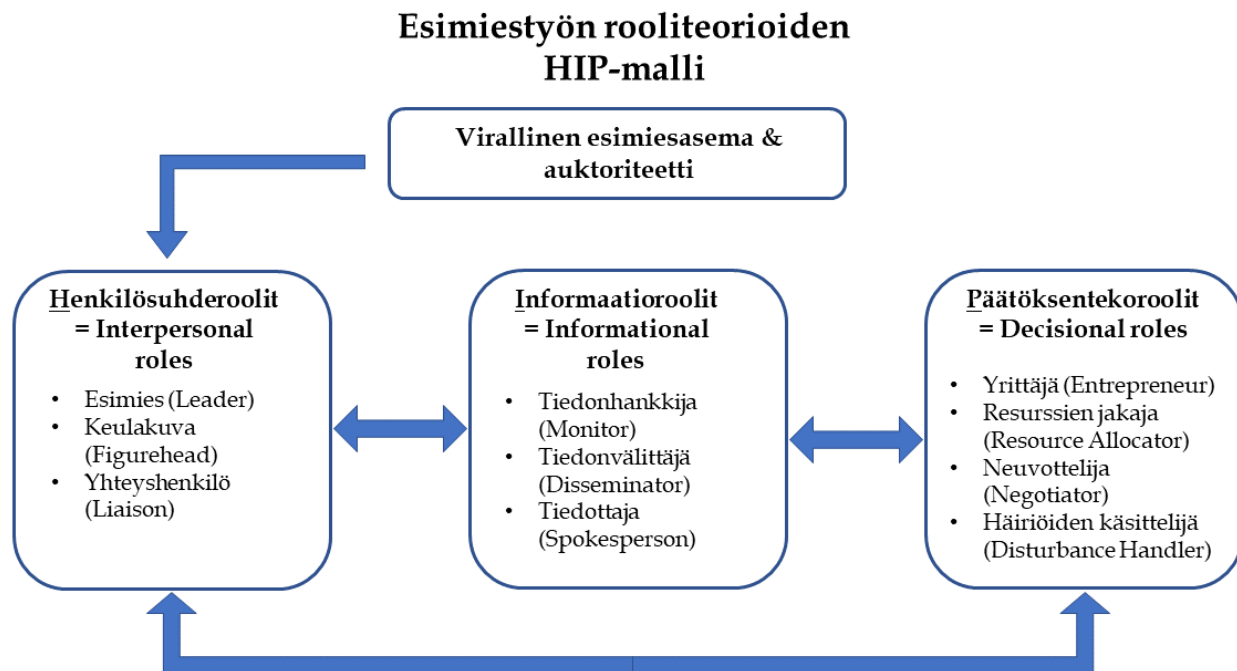
Esimies saa työnsä virallisen auktoriteetin perusteella jo kolme *henkilösuhderoolia* (engl. *interpersonal roles*) (Mintzberg, 1990). Tärkeimpänä ja tutkituimpana roolina on ihmisten johtajana toimiva *esimies* (engl. *leader*). Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi organisaation työntekijöiden palkkaamista ja koulutusta, tehtävien organisointia ja tavoitteiden määrittelyä sekä tulosseurantaa erilaisin muodollisin menettelytavoin. Sen lisäksi tarvitaan myös ihmissuhteisiin liittyvää yleistä vuorovaikutusta, kuten vapaamuotoisia keskusteluja ja motivointia. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 15.) *Keulakuvana* (engl. *figurehead*) esimies on asemansa puolesta organisaation edustaja ulospäin ja käy verkostoja ylläpitäviä keskusteluja edustustehtävien puitteissa (Mintzberg, 1990). Esimies toimii myös *yhteyshenkilönä* (engl. *liaison*) hierarkkisesti katsottuna alas- ja ylöspäin eritasoisissa tehtävissä toimiviin ihmisiin organisaation sisällä ja varsinkin organisaation ulkopuolella. Sen tarkoituksena on sovittaa eri osastojen ja ympäristön tavoitteet yhteen, mikä vaatii jo henkilökohtaisia vaikuttamisen taitoja asemaan liittyvän vallan sijaan. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 15–16.)

Ihmissuhteiden kautta muodostuvien kontaktien ja verkostojen myötä esimiehestä tulee tiedon keskus, jolloin esimiestehtävissä toimiminen on kommunikointia kolmen *informaatoroolin* (engl. *informational roles*) välityksellä. *Tiedonhankkijana* (engl. *monitor*) esimies kerää päätöstenteon kannalta relevantin tiedon esimerkiksi raportointijärjestelmistä, suoraan työympäristöstään sekä pitämällä yhteyttä omiin kontakteihinsa. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 16, 18.) Mintzbergin (1990) mukaan esimies joutuu myös vastaanottamaan paljon niin sanottua tarpeetonta tietoa ja käsittelemään sen. Sisäisenä *tiedonvälittäjänä* (engl. *disseminator*) esimiehen tehtävä on välittää keräämänsä informaatio edelleen organisaation näkökulmasta tulkittuna niille, jotka muuten eivät pääsisi käsiksi kyseiseen informaatioon (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 16, 18). Kolmanneksi esimies toimii organisaationsa puolestapuhujana eli toimii ulkoisena *tiedottajana* (engl. *spokesperson*) organisaation tai toimialan asioista. Sen tavoitteena on saada ympäristö toimimaan organisaation eduksi ja informoida varsinkin niitä tahoja, joilla on organisaation ulkopuolelta vaikutusvaltaa kontrolloida toimintaa. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 18–19.)

Muodostuneiden verkostojen ja informaation avulla esimies kykenee tehtävässä toimiessaan käyttämään neljää *päätöksentekoroolia* (engl. *decisional roles*) (Mintzberg, 1990). Näiden roolien hyödyntäminen on keskeistä, sillä hyvien päätösten avulla organisaatio menestyy, huonoista esimies joutuu vastuuseen ja päättämättömyyttä esimieheltä ei suvaita, sillä päätökset ovat se työn tulos, jonka perusteella esimiehelle palkka maksetaan (Nurmi, 2000, s. 19). Tärkeä rooli on toimia niin sanotusti *yrittäjänä* (engl. *entrepreneur*), johon kuuluu uusien kehittämisprojektien toteuttamista suunnittelusta toimeenpanon kautta aina toteutumisen valvontaan asti. Kehittämisprojektien avulla organisaation toimintaa sopeutetaan sen ympäristöön pienten muutosten summana. *Resurssien jakajana* (engl. *resource allocator*) esimies taas pohtii eri vaihtoehtojen seurauksia ja määrittää, miten resursseja kohdistetaan; esimerkiksi paljonko edellä mainittuihin kehittämisprojekteihin ohjataan organisaation varoja, kuka alaisista suorittaa minkäkin työtehtävän, paljonko aikaa projektille varataan tai paljonko omaa aikaansa esimies muille antaa. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 20, 22.) Vaikka varsinaisen työn olisikin tehnyt joku muu, esimiehen allekirjoitusta voidaan tarvita resurssien jaon vahvistamiseksi ja päätöksen viimeistelemiseksi ennen sen käytäntöön siirtämistä (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 14–15). Esimiehen työhön sekä päätöksentekoon kuuluu olennaisesti myös *neuvottelijan* (engl. *negotiator*) rooli, sillä hän on organisaation ainoita, joilla on kokouksissa valta vahvistaa resurssien jakamisesta tai jakaa olennaista tietoa (Mintzberg, 1990). Neuvottelijan rooli onkin aina läsnä esimiehen työssä joko toiminnan eteenpäin viemisessä eri tahojen kanssa tai jo neuvoteltujen päätösten vahvistamisessa (Nurmi, 2000, s. 23–24). Esimies on myös *häiriöiden käsittelijä* (engl. *disturbance handler*), mikä tarkoittaa ulkopuolelta tuleviin paineisiin tai äkillisiin organisaation toimintaa haittaaviin tekijöihin puuttumista mahdollisimman nopeasti. Esimies vastaa virheistä ja tekee päätöksiä toiminnan muutoksista, jotta tilanne saadaan korjattua. Tällöin neuvottelun sijaan käytetään valtaa esi-

merkiksi alaisten välisten konfliktien ratkaisemiseksi, jotta vältetään niiden pidempiaikaiset negatiiviset seuraukset. (Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 21.)

Seuraavaksi nämä edellä esitetyt esimiestyön roolit ja niiden yhteys toisiinsa on koottu yhteen yksinkertaiseksi kuvioksi (KUVIO 2) hahmottamaan esimiestyön monipuolisuutta.



KUVIO 2 Esimiestyön rooliteorioiden HIP-malli (muokattu Mintzberg, 1990; Nurmi, 2000, s. 25)

Esimiestyön rooliteoria kuvaa kattavasti, minkälaisissa tehtävissä esimies organisaatiossa eri roolien kautta toimii ja työskentelee. Pawett & Lau (1983) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, että eri tason esimiestehtävissä korostuvat eri roolit. Alemmissa esimiestehtävissä päivittäisen toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi esimiehen on toteutettava enemmän sisäiseen esimiestyöhön keskittyviä, kuten neuvottelijan ja häiriöiden käsittelijän, rooleja. Mitä korkeammalle esimiestehtävissä edetään, sitä enemmän myös sisäisten roolien hallinnan merkitys korostuu, mutta erityisesti tällöin esimies toimii myös organisaation ulkopuolelle näkyvissä rooleissa muun muassa keulakuvana tai tiedottajana. (Pawett & Lau, 1983.) Joka tapauksessa rooliteorian roolit ovat sovellettavissa kaikkiin esimiestehtäviin riippumatta vastuun tasosta tai organisaatiosta, jossa esimiehenä toimitaan. Siksi Mintzbergin esimiestyön rooliteoria on sovellettavissa tarkastelun tueksi myös tässä tutkielmassa, kun halutaan selvittää, ovatko opiskelijajärjestön puheenjohtajat kokeneet puheenjohtajuusvuoden olleen heille esimieskokemus, jossa he ovat toimineet eri esimiestyön roolien kautta. Kun puheenjohtajuusvuosi voidaan nähdä esimieskokemuksena, sitä voidaan pitää työkokemuksena, jolla on mahdollisesti vaikutusta myöhemmin työuralla työllistyvyyteen, työtehtävissä menestymiseen, esimiestehtävissä toimimiseen sekä työuralla etenemiseen.

Esimiestyön rooliteorian perusteella voidaan myös selvittää esimiehen tehokkuutta, joka voi ennustaa työssä ja työuralla menestymistä. Denison, Hooijberg ja Quinn (1995) ovat havainneet, että mitä tehokkaampi esimies on, sitä monipuolisemmin hän hyödyntää eri esimiestyön rooleja. Maineeltaan tehokaimpien esimiesten on lisäksi havaittu menestyvän työurallaan paremmin (Tsui, 1984). Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin sitä, mitä menestyksekkääseen esimiestehtävässä toimiseen kuuluu eli käydään läpi vaatimuksia sekä käytännön työtehtäviä, joita esimiehen työhön sisältyy. Jotta näitä työtehtäviä ja vaatimuksia voidaan missään esimiestehtävässä hoitaa, pitää esimiehen omaksua roolit, joiden kautta työskentely tapahtuu.

3.3.3 Esimiestehtävässä toimiminen

Esimiesten on havaittu keskittyvän samanlaisissakin esimiestehtävissä eri asioihin. Organisaatiomuodolla, työn suunnittelulla, johdon tehokkuudella, valintaprosessilla, koulutuksella sekä uravalinnoilla on havaittu olevan vaikutusta siihen, mitä kukin esimies pitää tehtävässään olennaisimpana ja miten he kuvailevat työtään sen perusteella. (Stewart, 1982.) Sen lisäksi tutkimuksissa on todettu, että kauppatieteen maisterin tutkinnon opetussuunnitelmat huomioivat vähiten niitä taitoja, jotka esimiestehtävissä toimiessa olisivat keskeisimpiä. Vaikka yksilöt haluaisivatkin oppia esimiestaitoja virallisten koulutusten kautta, todellisuudessa esimiestehtävässä toimimisen taidot kehittyvät epävirallisemmin työkokemuksen ohessa. (Rubin & Dierdorff, 2009.) Siksi on tärkeää pureutua tarkemmin siihen, mitkä tekijät ovat olennaisia esimiestyön työnkuvan hoitamisessa, jotta niihin osataan kiinnittää entistä enemmän huomiota ja Stewartin (1982) mukaan valita esimiestyöhön sopivimmat henkilöt ja kouluttaa sekä arvostaa heitä.

Tsuin (1984) mukaan esimiestehtävässä toimimisen vaatimuksia peilataan sen kautta, miten esimiehen toiminta vastaa häneen kohdistuviin odotuksiin ja millaisia vaikutuksia hänen työskentelytapansa saa aikaan muiden työntekijöiden käytöksessä. Siksi menestyksestä esimiestehtävässä toimimista ei määritetä pelkkien työn tulosten perusteella, vaan menestykseäs esimiestyö on Järvisen (2011, s. 142) mukaan itse tehtävän hoitamisen lisäksi johtajuuden roolin ottamista. Denisonin ym. (1995) mukaan tehottomammin toimivat esimiehet keskittyvätkin enemmän perinteiseen johtamiseen, johon kuuluu kontrolloinnin, pysyvyyden sekä tuottavuuden varmistamista. Sen sijaan menestyvä ja tehokkaasti toimiva esimies tunnistaa nimenomaisesti omaan työhönsä liittyvät paineet ja vaatimukset sekä pystyy vastaamaan niihin (Mintzberg, 1990). Siihen tarvitaan muun muassa tervettä itsetuntoa ja nöyryyttä sekä ymmärrystä tehtävän suorittamisen merkityksestä organisaatiolle. Sen sijaan esimiestyöhön sopimaton ei osaa ottaa alaisiinsa riittävää etäisyyttä ja ymmärrä erillisyyttään, vaan olettaa heidän toimivan mieltymystensä mukaan tai päinvastaisesti kieltäytyy tarvitsemasta alaisiaan ja vetäytyy kommunikoinnista heidän kanssaan. Tehokasta esimiestehtävissä toimimista edistävät siten henkilökohtaiset johtamiskyvyt. (Järvinen, 2009, s. 63–65; Järvinen, 2011, s. 142; Levenson, Van der Stede & Cohen, 2006.) Järvinen (2009, s. 63; 2011, s. 142–143) toteaa, että esimie-

hen rooli on epäinhimillinen kaikkine vaatimuksineen siitä, mitä esimiehen pitäisi hallita liittyen esimiestehtävän kannalta olennaisiin tietoihin alaisten työelämästä sekä hänen itsensä sosiaalisiin kykyihin ja itsetuntemuksen taitoihin ja ymmärrykseen. Esimiestyö onkin vaikeaa ja monimutkaista, jossa haasteena on muun muassa jatkuva ylikuormittuminen sekä maineen ylläpitäminen työntekijöiden tai omien esimiesten silmissä silloin, kun vaatimukset ovat kykyihin ja resursseihin verrattuna hyvin korkeat (Mintzberg, 1990; Tsui, 1984).

Esimiestyössä menestymisen vaatimukset on jaettu neljään edellytykseen. Esimiehen on itse noudatettava esimerkillisesti organisaation toimintatapoja, sillä arvojohtaminen välittyy organisaation koosta riippumatta sen joka tasolle. Ammatillisena vaatimuksena esimiehen on edustettava organisaation perustettavaa ja valvottava toiminnan tuloksellisuuden toteutumista sekä vietävä johdon päätökset käytäntöön, mikä vaatii lyhytnäköisen oman edun tai voitontavoittelun sijaan pitkäjänteistä realiteetteihin perustuvaa johtamista. Kolmanneksi esimiestyö vaatii oikeudenmukaisuutta, eli kaikkia työyhteisön jäseniä on kohdeltava tasavertaisesti yhteisten pelisääntöjen pohjalta. (Järvinen, 2011, s. 144–147.) Vaikka esimiehen on työssään toimittava tiettyjen rooliin ja tehtävään liittyvien ehtojen pohjalta, se ei tarkoita työn hoitamista persoonattomasti. Sen sijaan neljäntenä edellytyksenä Järvinen (2011, s. 148) mainitsee aitouden, joka lisää esimiehen inhimillisyyttä, luotettavuutta sekä helppoa lähestyttävyyttä.

Kaikissa esimiestehtävissä johtajat tarvitsevat ihmissuhdetaitoja, kuten kärsivällisyyttä, ymmärrystä sekä kykyä kuunnella, ymmärtää ja kommunikoida alaistensa kanssa. Tämän lisäksi esimiestehtävissä toimiminen vaatii esimiestasosta riippuen eri johtamistaitoja. Työntekijätasoa lähinnä olevat esimiehet tarvitsevat erityisesti ihmisten johtamisen taitoja, kuten henkilösuhteiden hallintaa, motivointia sekä työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhtensovittamista. Ylemmällä tasolla korostuu toiminnan käsitteellinen hallitseminen, jossa olennaista on organisaation intressien ja toimintojen koordinointi ja käytäntöön integroiminen. (Pawett & Lau, 1983.)

On myös todettu, että toimittaessa eri aloilla tai organisaation eri osastoilla sekä maantieteelliset ja kulttuuriset rajat ylittävissä esimiestehtävissä tarvitaan toisistaan eroavia taitoja. Sen lisäksi tehokkaasti esimiestyössä toimivat pystyvät käyttämään työssään eri taitoja joustavasti tilanteesta riippuen. Tämä tarkoittaa kykyä toimia monimutkaisilta, vastakkaisilta ja ristiriitaisilta vaikuttavien käyttäytymismallien mukaan. (Pawett & Lau, 1983; Denison ym., 1995.) Denisonin ym. (1995) mukaan esimiehen onkin työssään kyettävä samanaikaisesti toimimaan tavoilla, joiden aiemmin on nähty olevan toisilleen jopa vastakkaisia, vaikka todellisuudessa esimerkiksi toiminnan integrointi ja eriyttäminen ovat lähellä toisiaan. Kaikissa esimiestehtävissä toimiessa ei voida siten käyttäytyä saman toimintamallin mukaan, ja seuraavassa alaluvussa käydäänkin läpi sitä, mitä erityispiirteitä voittoa tavoittelemattoman organisaation luonne tuo esimiestyöhön.

3.3.4 Esimiestyö voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa

Tutkimuksissa on havaittu, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot tarvitsevat yhtä lailla johtamista kuin voittoa tavoittelevat yrityksetkin (Speckbacher, 2004). Opiskelijajärjestön puheenjohtajuus voidaan nähdä voittoa tavoittelemattomien (engl. nonprofit organization, lyh. NPO) julkisen tai kolmannen sektorin organisaatioiden esimiestyötä vastaavana tehtävänä. Voittoa tavoittelemattomuus tarkoittaa, että organisaatioiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuden arvoihin, päämääriin ja sisältöihin, jotka määrittävät organisaation toimintaa. Silti voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa voi olla liiketoimintamaisia piirteitä esimerkiksi johtamiskäytänteissä, vaikka osa kritisoikin niiden vertaamista toisiinsa liian suurten käytännön toiminnan eroavaisuuksien vuoksi. (Boyne, 2002; Dart, 2004.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden olennaisimpina myös esimiestyöhön vaikuttavina eroina liiketoimintaorganisaatioihin verrattuna voidaan pitää toiminnan erilaista rahoitus pohjaa, joka tulee oman liiketoiminnan sijaan eri (julkisilta) rahoittajilta, sekä toiminnan suuntaa määrittävää tahoja, joka markkinavoimien sijaan on organisaation omat sidosryhmät (Boyne, 2002). Dartin (2004) mukaan eroa selitetään usein myös valittujen johtamismenetelmien eroilla eikä niinkään sillä, miten käytännön toiminta todellisuudessa eroaa organisaatioissa. Kuitenkaan erot eivät ole niin suuria, etteikö yksityisen sektorin johtamismalleista voisi ottaa vaikutteita, mutta organisaatioiden eroja pitää silti tarkkailla organisaatiokohtaisesti ja sen mukaisesti pohtia, soveltuvatko johtamismenetelmät juuri kyseiseen organisaatioon. (Boyne, 2002; Dart, 2004.) Opiskelijajärjestö Pörssin puheenjohtajan näkökulmasta esimiestyö voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa tarkoittaa, että puheenjohtaja on kokonaisvaltaisessa vastuussa järjestöstä ja hänen on oltava monipuolisesti perillä niin järjestön taloudesta, koulutuspolitiikasta kuin tapahtumistakin. Puheenjohtaja vastaa myös toiminnan laillisuudesta sekä toiminnan kehittämisestä viisivuotisstrategian pohjalta. (Pörssi ry, 2018a.) Työnkuva vaikuttaa siten hyvin yleisesti esimiestehtävältä, johon erityispiirteensä tuovat organisaation luonne yleishyödyllisenä toimijana ja vapaaehtois pohjalta työskentelevä hallitus.

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden esimiestyön erityisenä haasteena on se, että usein myös esimiehen vapaaehtoisuuteen perustuvassa roolissa on työhön löydettävä motivaatio muualta kuin onnistuneen taloudellisen tuloksen kautta saatavasta henkilökohtaisesta hyödystä. Sen vuoksi sitoutuminen näihin organisaatioihin on liiketoimintaorganisaatioita heikompi. (Boyne, 2002.) Vaikka toiminnan rahoittajatkaan eivät odota hyötyvänsä panostuksestaan voitokkaana tuloksena, julkisten organisaatioiden toimintaan kohdistuu kuitenkin paineita usealta eri suunnalta, ja esimiehen täytyy pystyä tasapainottamaan ja vastaamaan niihin. Lisähaasteensa esimiestyöhön tuo usein tavoitteiden epämääräisyys, mikä haastaa toiminnan suuntaamisessa ja oikeiden johtamistekniikoiden valitsemisessa. (Boyne, 2002.) Brownin (2012) mukaan esimiehen olisi tärkeää ymmärtää voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan historia ja toimintaympäristö, jotta työskentely voi olla tehokasta.

Yksi johtamisprosessin tärkeimmistä tehtävistä on tuloksen mittaaminen, ja voittoa tavoittelemattomienkin organisaatioiden tehokkuutta tulee mitata monin eri mittarein. Yhtenä mittarina toimii johtokunnan oikeiden johtamismenetelmien kautta kasvava organisaation tehokkuus. (Herman & Renz, 1999; Speckbacher, 2004.) Esimiestyöllä on siten erittäin merkittävä rooli myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden menestyksen varmistamisessa. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden esimiesten on siksi keskityttävä työssään entistä enemmän mittaamaan ja hallitsemaan organisaation tulosta, sillä samoista rahoittajista kilpailevien organisaatioiden määrä on kasvanut huomattavasti (Kaplan, 2001). Kaplanin (2001) mukaan tehokkuuden ja tuloksen tärkeänä mittarina talouden lisäksi on kuitenkin kyky huomioida asiakkaat, sisäisten prosessien toimivuus sekä toiminnan muu kasvu. Hermanin ja Renzin (1999) mukaan mittarina toimii esimiehen vastuulla oleva toiminnan suunnittelu, kuten mission asettaminen, tarpeiden kartoittaminen, selkeät toiminnalle asetetut kriteerit ja johdon sekä henkilöstön viralliset rekrytointiprosessit. Toisaalta olennaisia mittareita ovat myös sidosryhmien mielipiteet ja näkemykset tehokkaasta toiminnasta, johon esimiestyöllä voidaan myönteisesti vaikuttaa. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattomankin organisaation toiminnan kasvu kertoo tehokkaasta kyvystä vastata sidosryhmien tarpeisiin, mikä houkuttelee edelleen uusia sponsoreita mukaan toiminnan rahoittamiseen. (Herman & Renz, 1999.)

Speckbacherin (2004) mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation tuloksen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä niillä ei ole yhtä selkeää sidosryhmää, jonka tarpeisiin vastaaminen määrittäisi toiminnan fokuksen. Sen vuoksi esimiesten onkin aivan aluksi määriteltävä organisaation keskeisimmät toiminnan rahoittajat ja heidän odotuksensa. Opiskelijajärjestöllä, kuten Pörssillä, hallituksen puheenjohtaja esimiehenä toimii järjestön kasvoina sidosryhmille, joita ovat muun muassa yliopiston kauppakorkeakoulu, ylioppilaskunta, ekonomiliitot ja yhteistyöyritykset (Pörssi, 2018a). Organisaation sosiaalisen oikeutuksen eli sidosryhmien hyväksynnän lisäksi hallituksen ja sen myötä esimiehen tehtävä on vastata myös siitä, että organisaation arvot ja erillisen missio konkretisoituvat toiminnassa (Brown, 2012). Tehokkuutta ei siten voida suoraan mitata rahallisella tuloksella vaan mission toteutumisella, joka suhteutetaan organisaation erityispiirteisiin ja ympäristöön. Balanced Scorecardin avulla voidaan mitata myös ei-rahallisten tavoitteiden saavuttamista, mikä on hyvin keskeistä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. (Speckbacher, 2004.) Myös Kaplanin (2001) mukaan mission asettaminen on keskeistä, mutta esimiehen on tärkeää myös määritellä strategian ulkopuolelle jäävät asiat ja sidosryhmät, sillä pyrkimys täyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet johtaa vain organisaation tehostommuuteen. Tässäkin apuna voi käyttää liiketoimintayritystenkin hyödyntämää Balanced Scorecardia tai muuta esimiestyötä tehostavaa työkalua. Ne saadaan jalkautettua voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden muun henkilöstön toimintaan kuitenkin vain silloin, jos esimies myös itse sitoutuu tavoitteiden ja niiden saavuttamisen määrittelyyn tosissaan. (Kaplan, 2001.)

Mission ja tavoitteiden määrittelyn lisäksi pitää kirkastaa strategia siitä, miten tavoitteet saavutetaan (Speckbacher, 2004). Brownin (2012) mukaan stra-

tegiaan keskittyneet hallitukset voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tekevät parempaa tulosta, mikä perustuu siihen, että hallitus tekee esimiestyönään parempia päätöksiä. Lisäksi Speckbacherin (2004) mukaan toiminnan rahoittajien houkuttelu taas helpottuu strategian määrittelyn myötä tehostuneen toiminnan avulla. Siksi tehokas hallitustyöskentely onkin edellytys organisaation tuloksentelekkyvyydelle. Mitä suuremmat resurssit organisaatiolla on, sitä pätevämpiä ja motivoituneempia esimiehiä saadaan mukaan organisaation toimintaan hyvät työskentelymahdollisuudet tarjoamalla. (Brown, 2012.)

Ei kuitenkaan riitä, että voittoa tavoittelemattomassa organisaatioissa työskentelee päteviä yksilöitä, vaan Nurmen (2000, s. 70) mukaan esimiestyö vaatii nykypäivänä myös ryhmätyöskentelyä. Myös opiskelijajärjestön puheenjohtajuuteen kuuluu ehdottomasti ryhmätyöskentelyä, sillä opiskelijajärjestön hallituslaisilla on oman sektorinsa osaamista, josta puheenjohtajan ohjauksella tuotetaan sektorirajat yhdistäviä päätöksiä. Esimerkiksi puheenjohtaja hyväksyy rahastonhoitajan esityksen varojen suuntaamisesta tapahtumavastaavien suunnittelemien tapahtumien järjestämiseen. Nurmi (2000, s. 73) kutsuu tätä integroivaksi ryhmätyöksi, jossa ryhmän resurssien pohjalta kootaan yhtenäinen ratkaisu. Opiskelijajärjestön hallitus on siten myös yhdenlainen johtoryhmä, jonka puheenjohtajan esimiestehtävänä on toimia yhdysiteenä johtoryhmän jäsenten välillä yhteistyön takaamiseksi (Nurmi, 2000, s. 75). Brownin (2012) mukaan hallituksen jäsenet pitävätkin toiminnan tehokkuuden määrittäjänä vahvoja hallituksen sisäisiä suhteita.

Sen lisäksi, että tehokkuutta määritellään sidosryhmien, oikeiden johtamismenetelmien tai hallitustyöskentelyn tehokkuuden kautta, Herman ja Renz (2008) korostavat, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ei kuitenkaan ole yhtä kaikille universaalisti oikeaa johtamiskäytäntöä. Sen sijaan on tärkeää määritellä tarkemmin, millaiseen toimintaan voittoa tavoittelematon organisaatio on keskittynyt, ja sen mukaan pohtia, voiko lupaavasti tehokkaalta vaikuttava esimiestyön malli soveltua juuri kyseiseen organisaatioon. Esimiesten on myös muistettava ja otettava huomioon, että organisaation tehokkuus vaihtelee ajan mukaan ja toimintaa on muutettava kulloistenkin avainsidosryhmien ja rahoittajien toiveiden mukaan heidän sitouttamisekseen. (Herman & Renz, 2008.)

Tämän tutkielman teoriaosan toisen pääluvun tarkoituksena oli luoda katsaus siihen, mitä opiskelijajärjestöt ovat, millaista toimintaa niihin liittyy ja mitä opiskelijajärjestön puheenjohtajan tehtävänkuvaaan kuuluu sekä yleisesti että tämän tutkielman kohdeopiskelijajärjestö Pörssissä. Lisäksi teoriaosan kolmannessa pääluvussa käytiin läpi kattavasti sitä, mitä vaiheita yksilön elämänmittaiseen työuraan kuuluu lähtien työllistyvyyttä edistävästä tekijöistä aina työuralla etenemiseen asti. Teorialla pyritään osoittamaan opiskelijajärjestötoiminnan monipuolisuus ja tehtävien vaativuus, minkä perusteella se olisi yksi työkokemus yksilön työelämän varrella. Tämän tutkielman empiriassa ollaankin kiinnostuneita siitä, kokevatko myös järjestötoimijat itse järjestötoiminnan olevan työkokemus, jota voidaan pitää merkittävänä työllistyvyyden ja tulevan työelämän vaatimusten kannalta. Empiiristä tutkimusta taustoitetaan tutkiel-

man seuraavassa pääluvussa, jossa perehdytään tutkimuksessa hyödynnettyyn analyysimenetelmään eli teemoitteluun, jonka avulla tämän tutkielman haastatteluaineisto käsitellään. Tutkielman haastattelurungon teemat liittyvät yhteen teoriaosan pääkäsitteiden kanssa, joita ovat opiskelijajärjestö, opiskelijajärjestötoiminta, puheenjohtajuus, työllistyvyys, työura, esimiestyö, urapolku ja verkostot. Myöhemmin myös tulososion teemoittelussa ja kategorisoinnissa palataan tämän teoriaosan pääkäsitteisiin sekä lähteisiin, kun haastattelukokemuksista saatuja tutkimustuloksia peilataan aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen.

4 TEEMOITTELU LAADULLISENA TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMÄNÄ

Tässä pääluvussa esitellään tiiviisti tutkielman empiirisen aineiston keräämiseksi valittu teemahaastattelu laadullisena tutkimusmenetelmänä. Ensiksi käydään läpi teemahaastattelun periaatteita, kuten miten se toteutetaan ja minkälaista aineistoa sen avulla kerätään. Lisäksi esitellään tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia haastatteluista kerätyn aineiston avulla. Toisessa alaluvussa esitellään tarkemmin haastattelun kohderyhmän ja tutkimusjoukon valintaperusteet. Kolmannessa alaluvussa kerron, millaisin laadullisin menetelmin kerätty aineisto luokitellaan ja tuloksia selitetään.

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on monin eri tavoin toteutettava laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa aineistoa analysoidaan tulkiten haastateltavien merkityksenantoja tutkimusaiheesta (Eskola & Suoranta, 2008, s. 8, 10). Laadullinen tutkimus on aineiston sanojen merkityksiä painottava tutkimusote, jonka pohjalta Jaber Gubriumia ja James Holsteinia (1997) mukaillen siinä pyritään ymmärtämään todellisuutta sellaisena kuin tutkittavat sen subjektiivisesti kokevat ja sanoittavat (Bryman & Bell, 2011, s. 387). Liiketaloustieteessä liikkeenjohdon tutkimuksessa laadullisten menetelmien suosio on kasvussa, sillä johtaminen vaatii ihmisten toimintaa kuvailevia menetelmiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 15).

Haastattelu ei vaadi haastateltavalta paljon, ja se on kokemuksena monesti mielekäs, joten sinänsä tutkimukseen on helppo suostua (Koskinen ym., 2005, s. 105). Siksi tutkimuksen etenemisen mukaan joustava ja käytännönläheinen laadullinen menetelmä soveltuu parhaiten tämän tutkielman empiirisen aineiston keräämiseen, joka toteutetaan haastatteleamalla johtavassa asemassa toimivia tai toimineita Pörssin entisiä puheenjohtajia heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan.

Tarkemmin tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi valikoitui liiketaloustieteissä käytetyin menetelmä eli puolistrukturoitu haastattelu, josta käytetään yleisesti myös nimeä teemahaastattelu (Koskinen ym., 2005, s. 104–105). Nimensä mukaisesti se etenee tiettyjen ennalta valikoitujen teemojen avulla, jotka ovat yhteydessä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Haastatteluteemat (ks. TAULUKKO 1 ja myös LIITE1) muodostuivat pohtimalla aiheita, joihin keskustelua avaavilla kysymyksillä saataisiin mahdollisimman paljon ja monipuolista materiaalia analysoitavaksi.

TAULUKKO 1 Teemahaastattelun teemat

Haastatteluteemat	Aiheet, joista haluttiin lisätietoa
Haastateltavan taustat	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestö- ja opiskelutausta • Tämänhetkinen työtilanne
Opiskelijajärjestötyö ja puheenjohtajuus (PJ-vuosi)	<ul style="list-style-type: none"> • Pörssin silloinen toiminta • Puheenjohtajuusvuoden työnkuva ja vastuut tarkemmin
Työura ja urapolku	<ul style="list-style-type: none"> • Työuran keskeisimmät vaiheet ja muutoskohdat
Esimieskokemukset ja niiden yhteys puheenjohtajuusvuoteen	<ul style="list-style-type: none"> • Työuran aikaiset esimiestehtävät ja niiden yhteys toisiinsa • Puheenjohtajuusvuosi ja sen yhteys esimiestehtäviin
Verkostojen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestötyössä muodostuneet verkostot ja niiden rooli työuralla

Vaikka teemat ovat kaikille haastateltaville samat, aineistossa korostuvat haastateltavien omat tulkinnat ja merkityksenannot käsiteltäviin teemoihin liittyen, koska haastattelukysymysten muoto ei ole tarkkaan määritelty (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48). Teemahaastattelu ilmentää siis hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtaa kuvata todellista elämää, ja materiaali koostuu haastateltavien omin sanoin puhutuista vapaamuotoisista vastauksista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009, s. 160–161). Tässä tutkielmassa todellista elämää kuvataan jokaisen haastateltavan omien henkilökohtaisten esimieskokemusten näkökulmasta käsin.

Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston avulla tutkielman teoriaosaan tukeutuen haetaan siis vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustehävä ja samalla päätutkimuskysymys on seuraava:

- Miten opiskelijajärjestö Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on mahdollisesti vaikuttanut entisten puheenjohtajien työuraan?

Alakysymykset ovat:

- Kokevatko haastateltavat puheenjohtajuusvuoden ja sen verkostojen edistäneen esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista?
- Miten Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on edistänyt esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista myöhemmin työuran aikana?

Haastattelurungossa on tarkkojen kysymysten sijaan jokaiseen teemaan liittyviä asioita, jotka on käytävä jokaisen haastateltavan kanssa läpi (Eskola & Suoranta, 2008, s. 86). Tämän tutkielman haastattelujen teemat ovat seuraavat: opiskelijajärjestötyö ja puheenjohtajuus, työura ja urapolku, esimieskokemukset ja niiden yhteys puheenjohtajuusvuoteen sekä verkostojen merkitys. Aineiston keräämiseksi tehtävät teemahaastattelut pohjautuvat siis tutkielman teorian ja pääkäsitteiden avulla koostettuun haastattelurunkoon, joka löytyy tutkielman lopusta omana liitteenään (ks. LIITE 1). Teemoittain muodostetun aineiston laajuus ja sisältö riippuu haastateltavien vastausten pituudesta (Eskola & Suoranta, 2008, s. 86). Tässäkin tutkimuksessa haastattelujen kesto vaihteli noin 40 minuutin ja vajaan puolentoista tunnin välillä ja haastattelut painottuivat joihinkin teemoihin toisia enemmän.

Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi myös sen vuoksi, että Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 93) mukaan teemahaastattelun teemoista muodostunut aineiston valmis jäsenitys helpottaa kerätyn aineiston ryhmittelyä analysointivaiheessa. Siksi edellä mainitut teemat ovat lähtökohtana tutkimuksessani myös tulososion aineiston analysoinnissa, kun luokittelen haastatteluvastaukset toistuvien aiheiden pohjalta teemoihin ja niistä muodostuviin laajempiin kategorioihin.

4.2 Haastattelujen kohderyhmänä opiskelijajärjestö Pörssin entiset puheenjohtajat

Opiskelijajärjestö Pörssin merkittävyys opiskelijajärjestökentällä tekee puheenjohtajan työstä verrannollisen työelämän esimiestehtävien kanssa vaativuutensa ja sen antaman kokemuksen vuoksi. Opiskelijajärjestön puheenjohtajuus on siis yksi merkittävä tehtävä työuran varrella. Tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti puheenjohtajien yksilöllisiä kokemuksia puheenjohtajuuden ja nykyisen uratilanteen yhteydestä, joten suhteellisen pienelläkin määrällä haastateltavia saadaan merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59). Tutkielman tavoite on siis tuoda esille kokemuksia opiskeluaikaisen aktiivisen vapaaehtoisen opiskelijajärjestötoiminnan merkityksestä myöhemmälle työelämälle. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat Pörssin entiset puheenjohtajat, joista lopullinen tutkimusjoukko koostui kymmenestä puheenjohtajasta vuosien 1968–2017 väliltä.

Tässä tutkielmassa haasteen toi kohderyhmän hyvin rajautunut koko, noin viisikymmentä henkilöä, jotka ylipäätään voivat toimia haastateltavina

kertomassa Pörssin puheenjohtajuudesta henkilökohtaisen kokemuksensa kautta. Lopulliseen tutkimusjoukkoon valikoituivat ensiksi ne kuusi entistä puheenjohtajaa, jotka omatoimisesti vastasivat entisten Pörssin hallitusaktiivien sähköpostilistalle lähetettyyn ja nimenomaan puheenjohtajille suunnattuun haastattelukutsuun. Loput neljä haastateltavista koottiin henkilökohtaisilla yhteydenotoilla. Yhteydenotot suunnattiin henkilöille, jotka entisten aktiivien vinkkaamana olisivat todennäköisesti kiinnostuneita haastateltaviksi puheenjohtajavuoden jälkeisenkin järjestöaktiivisuuden perusteella.

Jokainen Pörssin puheenjohtajana toiminut olisi ollut tutkielman tulosten kannalta pätevä henkilö vastaamaan tutkielman teemojen mukaisiin kysymyksiin, sillä heidän tehtävänkuvanaan on aina ollut esimiesvastuu järjestön toiminnasta. Haastateltavat pyrittiin kokoamaan kuitenkin niin, että he olisivat toimineet Pörssissä eri vuosikymmenien aikaan ja omaisivat erilaisia urapolkuja esimieskokemuksineen. Täten valinnassa painotettiin tutkimusjoukon laajan edustettavuuden sijaan heidän pätevyyttään kertoa tutkielman aiheen kannalta olennaisia asioita, jolloin haastattelu on merkityksiä luova prosessi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 60; Holstein & Gubrium, 1995, s. 14). Varapuheenjohtajat jäivät kohderyhmän ulkopuolelle sen vuoksi, että heidän tehtävänkuvansa on vaihdellut enemmän ja määrätynyt vuosien aikana puheenjohtajan asettamien roolien ja tarpeiden perusteella.

Jo alkuperäinen kohderyhmä on tarkkaan rajautunut ja siten varsinkin siitä valikoitunut kymmenen henkilön tutkimusjoukko helposti henkilöitävä, joten tuloksissa on pyritty häivyttämään kaikki tutkimusjoukon tunnistetiedot. Puheenjohtajuus- ja esimieskokemukset ovat henkilökohtaisia ja mahdollisesti osin salassa pidettäviäkin, joten anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää. Tutkielman lopputulosten kannalta on myös relevantimpaa löytää aineistosta yksittäisten kokemusten sijaan yleisempiä teemoja. Sen vuoksi haastatteluista yhdistetään viidennessä pääluvussa kategorioita, joissa yksittäisiä haastattelukatkelmia hyödynnetään selkeyttävinä siteerauksina.

Jokaiselle kymmenestä haastateltavasta toteutettiin noin tunnin mittainen puolistrukturoitu teemahaastattelu osittain valmiilla muutamaan teemaan jaettulla kysymysrungolla, jotta eri vuosikymmenten puheenjohtajuusvuosista saadaan keskenään vertailtavaa materiaalia kategorioittain luokiteltavaksi. Haastattelut toteutettiin joko kasvotusten, puhelimitse tai videoneuvottelutyökalujen avulla toukokuussa 2018. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla, jotta haastatteluaineiston analysointi tapahtuu mahdollisimman tarkkaan äänitteistä litteroidun materiaalin avulla. Haastatteluaineisto purettiin peruslitteroinnin tasolla, jossa korostuu haastateltavan kertoma asiasisältö eikä tapa, jolla hän sen ilmaisee. Seuraavassa alaluvussa esittelen tarkemmin teemoittelua ja kategorisointia analyysimenetelmänä, jolla saadut haastatteluvastaukset luokitellaan.

4.3 Teemoittelu ja kategorisointi analyysimenetelmänä

Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä osiin, ja sen avulla näkemykset koostetaan keskenään vertailtaviksi kategorioiksi aihepiireittäin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93, 106). Tutkielman aineisto kerättiin teorian aihepiireihin liittyvällä teema-haastattelurungolla. Analyysivaiheessa sisällöstä etsitään teoreettiseen viitekehukseen tukeutuvaa aineistoa, ja tulosten teemat muodostetaan tutkielman teoriaosuudessa käsiteltävien aiheiden pohjalta. Teemoista puolestaan muodostetaan laajempia kategorioita. Kategoriat perustuvat teoreettiseen viitekehukseen eli aikaisempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen, ja kategorioita perustellaan tästä tutkimuksesta löydetyllä sisällöllä, kuten esimerkein tai suoraan sitaatein (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113–115). Sitaatit on jätetty tässä tutkielmassa mahdollisimman autenttiseen puhekieliseen muotoon, mutta täytesanat on poistettu lukemisen sujuvuuden helpottamiseksi.

Kategoriat ja niiden alaiset teemat selittävät aineistoa, jolloin aikaisempi teoria testataan uudessa kontekstissa. Niiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin ja pohtia käytännön ratkaisuja muun muassa opiskelijajärjestötoiminnan kehittämiseksi ja työurien edistämiseksi. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 174, 179; Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 113.) Tässä tutkielmassa teoriaan tukeutuen selvitetäänkin, löytyykö esimiestehtäviin, työhöön ja sillä etenemiseen liittyviä kategorioita ja teematasoisia ilmiöitä nimenomaisesti opiskelijajärjestön puheenjohtajien kokemuksista. Teemahaastattelun väljyyden vuoksi aineistosta ilmenee todennäköisesti myös jotakin tutkimuksen teoriasta poikkeavaa, joka on tutkielman uutuusarvon kannalta tärkeää materiaalia.

Tässä tutkimuksessa käytän aineiston purussa laadullista sisällönanalyysiä. Milesin ja Hubermanin (1994, s. 90–91) mukaan teorialähtöinen laadullinen analyysi perustuu ennalta valikoituun aiempien tutkimusten muodostamaan viitekehukseen, jota uudella empiirisellä aineistolla pyritään täydentämään. Tavoitteena voi myös olla ratkaista uusia ongelmia. Sisällönanalyysissä pyritään sanallisesti selittämään tutkimuksen tuloksia itsessään ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin aineistolähtöisesti. Tutkimuksen kannalta olennaisia ilmiöitä ryhmitellään eritasoisin kategorioihin ja lopuksi muodostettu tieto liitetään aiempaan teoriaan. (Miles & Huberman, 1994, s. 91; Tuomi & Sarajärvi, s. 101, 106.) Pienempien teemojen ja laajempien kategorioiden avulla selitetään tutkimuksen tuloksia ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa pääluvussa esitellään jokainen kategoria ja siihen kuuluvat teemat omana alalukuna ja lopuksi yhdistetään teemat aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Erityisesti paneudutaan siihen, miten nämä kategoriat ja teemat ovat sisällytettävissä tässä tutkielmassa hyödynnetyn Mintzbergin esimiestyön rooliteorian rooleihin.

5 ENTISTEN PUHEENJOHTAJIEN ESIMIESKOKE- MUKSET

Viidennessä pääluvussa käyn läpi haastattelujen myötä esiin tulleita tutkimustuloksia siitä, miten Pörssin puheenjohtajuusvuoden on koettu vaikuttaneen esimiestehtäviin työllistymiseen ja sekä työuraan yleisemmin. Sommersin (1991) mukaan opiskeluajan jälkeiseen johtajuusaktiivisuuteen vaikuttaa eniten opiskeluaikaisten johtamiskokemusten määrä, sitoutumisen aste ja saavutetun tutkinnon taso. Pörssin puheenjohtajilla puheenjohtajuusvuosi on tiivistä johtamiskokemusta koko vuoden, useimmiten he ovat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita järjestöön ja valmistuttuaan he ovat vähintään maasteritasoisesti koulutautuneita. Siksi voi todeta monelle heistä johtajuuden ja esimiestehtävien olleen luonnollinen jatkumo aiemmille kokemuksille. Tuloksilla pyritään ymmärtämäänkin nimenomaan yhteyttä Pörssin opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuoden kokemusten sekä esimiestehtävien välillä, mutta aihe voi antaa viitteitä siitä, millainen yhteys aktiivisella opiskelijajärjestötoiminnalla voisi muillakin aloilla olla.

Vaikka jokaisen haastateltavan kokemukset ja urapolut olivat hyvin yksilöllisiä, haastatteluista nousi esiin paljon yhtäläisyyksiä liittyen siihen, miten puheenjohtajuusvuoden aikaiset tehtävät ja kokemukset ovat myöhemmin tulleet ilmi työelämän tehtäviin hakeutuessa, niissä toimiessa, uralla edetessä sekä työelämän verkostoissa. Vastauksista esiin nousseista teemoista muodostin laajempia kategorioita, joita ovat 1) esimiestehtäviin työllistyminen, 2) työssä menestyminen, 3) työuralla eteneminen sekä 4) työelämän verkostot. Kategoriat käydään seuraavissa alaluvuissa yksityiskohtaisesti läpi haastattelukatkelmilla täydennettynä (lainauksen alkuperä numeroitu haastattelujen tekojärjestyksen mukaan). Viides alaluku kokoa yhteen, miten haastateltavat ovat voineet hyödyntää puheenjohtajuusvuoden esimieskokemusta työurallaan.

5.1 Esimiestehtäviin työllistyminen

Työllistymisen osalta puheenjohtajuusvuoden (esimies)kokemuksia piti merkityksellisinä seitsemän haastateltavista. Ne, jotka kokivat työllistymistilanteessa hyötyneensä puheenjohtajuusvuoden esimieskokemuksesta, mainitsivat sen olleen merkityksellinen eritoten ensimmäisiä työpaikkoja hakiessa, vaikka työtehtävät eivät välttämättä olleet vielä esimiestasoisia. Myöhemmin työnhaussa ja etenemisessä korostui ennemmin työelämässä kartutettu kokemus ja puheenjohtajuusvuosi mainittiin työhaastattelussa enää ohimennen, jos se muiden käsiteltävien aiheiden pohjalta nousi esiin. Haastattelujen perusteella *Esimiestehtäviin työllistyminen* -kategoriaan liittyvistä aiheista muodostui kolme teemaa.

"Pörssin puheenjohtajaksi eteneminen" (1) Monilla haastateltavista Pörssin puheenjohtajuus oli ensimmäinen kosketus esimiestyöhön. Puheenjohtajuus koettiin esimiestehtävänä, mutta sillä oli omat erityispiirteensä liike-elämään verrattuna erilaisesta toimintaympäristöstä ja johtamistavoista johtuen.

-- se puheenjohtajan tehtävä, niin sehän oli nimenomaan toimia sitten siinä sen ryhmän sellasena, no joo se on, fiksusti sanon puheenjohtajana, mutta kai se oli jonkinlainen sellanen koordinaattori. (Haastattelu 2)

Kuten työelämän esimiestehtävissä yleensä, niin myös Pörssin puheenjohtajuusvuotta edelsi kaikilla aiempi työkokemus järjestökentältä, jossa he osoittivat aktiivisuutensa järjestötyötä kohtaan. Kokemus tuli joko Pörssin hallituksen muista pesteistä tai muista Pörssin vapaaehtoistehtävistä, joissa opittiin tuntemaan toiminnan perusteita sekä hahmottamaan toimintakentän laajuus. Samalla puheenjohtajuusvuosi nähtiin mahdollisuutena päästä antamaan lisää itseltään, kehittämään sekä ottamaan vastaan sellaisia työtehtäviä ja vastuuta, joita ei työelämän alkumetreillä useinkaan saa.

-- se oli yks elämän kivoimmista vuosista se ensimmäinen vuosi ja tuntu, et ois jokin annettavaa jatkossakin. Niin ja halus sit ehkä enemmän vielä olla vaikuttamassa ja kattoo vähä eri kulmasta vielä sitä toimintaa -- (Haastattelu 7)

-- Niin kaikkii semmosii tosi, et semmosiikin asioita, mitä ei työelämässä välttämättä tuu vastaan. Voin sanoo, et ensimmäisen kymmenen vuoden aikana ei välttämättä ollenkaan -- (Haastattelu 3)

Työelämässäkin yleisen etenemisen tavan tavoin olennainen tekijä puheenjohtajaksi hakeutumisen taustalla oli se, että heitä kysyttiin ja pyydettiin hakeutumaan PJ-tehtävään, koska he olivat osoittaneet kyvykkyytensä aiemmin. Jotta tehtävään lopunperin päädyttiin hakemaan, vaadittiin sen lisäksi sisäistä motivaatiota, kiinnostusta tehtävään sekä kipinää ja paloa järjestötyötä ja toiminnan kehittämistä kohtaan.

-- siitä sitten kovasti houkuttelivat, varsinkin se meidän puhis silloin XXXX (vuonna), että kyseli, että oisko kiinnostusta sitten jatkaa vielä ja tota, että voisit olla hyvä tyyppi siihen. Ja kyl mä sitä nyt varmaan jonkun aikaa mietin, mut kyl se tuntu aika hyvältä ja luontevalta -- (Haastattelu 9)

Eräs haastateltavista kiteytti sen, mitä Pörssin puheenjohtajuusvuosi antoi esimieskokemuksena tulevaa työelämää ja sen esimiestehtäviä varten:

-- Ei sen tehtävän saamisessa, mutta niissä kyvyissä, jotta sen tehtävän saa --. Puheenjohtajavuonna oppii toimimaan esimiehenä, oppii kantamaan vastuuta, sitä hyödyntämällä, sitä opittua, saa seuraavia tehtäviä ja siinä seuraavassa tehtävässä taas opittuja asioita hyödyntämällä pystyy lunastamaan ne asetetut tavoitteet ja odotukset siinä sitä seuraavassa tehtävässä -- (Haastattelu 10)

"Ensimmäiseen esimiestehtävään työllistyminen" (2) Valmistumisensa jälkeen haastateltavat työllistyivät lähtökohtaisesti asiantuntijatehtäviin. Kahdella haastateltavalla työura alkoi esimiestehtävistä erillisen koulutuksen kautta ja vain yhdellä työ oli suoraan esimiestehtävä. Tehtävän tasosta riippumatta puheenjohtajuusvuonna kartutettu (esimies)työkokemus ja verkostot ilmenivät monella työuran alussa merkittävinä työllistyvyyttä edistäneinä tekijöinä ja työuran ensimmäiset tehtävät koettiin jatkumona puheenjohtajuusvuodelle.

-- Pörssin puheenjohtajuus, niin kyllä se oli hyvin näkyvä sitten, jotta kyllä sillä on olu merkitystä noihin tuleviin työtehtäviin. (Haastattelu 4)

-- käytiin sitä mun CV:tä läpi, niin hän mainitsi sen, et aha, sä oot ollu ainejärjestöhommissa. Sanoin, et joo, joo. Niin hän sano, et no hyvä, sittenhän sä osaat vetää noita meidän tiimejä. (Haastattelu 6)

-- tää mun tausta saatto olla yks merkittävä tekijä, miks mut sit valikoitiin siihen top kymppiin, mikä sit palkattiin. Eli mä luulen, et silloinen rekrytoiva esimies, -- se arvosti kaikkea tätä muuta, mitä mä olin opiskelun ohella tehny. -- erittäin merkittävässä roolissa kuitenkin siinä, kun eroteltiin viimeiset jyvät akanoista. (Haastattelu 7)

Toimialan luonteesta riippuen eteneminen esimiestehtäviin tapahtui viimeistään noin kolmen vuoden kuluttua työelämään siirtymisestä. Työkokemuksen karttuessa ensimmäiseen esimiestehtävään työllistyminen ilmeni haastateltavilla käytännössä luonnollisena vastuun lisääntymisenä ja sitä myöten esimiesnimikkeen saamisena. Myös omalla asenteella ja asioihin tarttumisella oli vaikutusta etenemiselle. Eräällä haastateltavista kokemus puheenjohtajuudesta erityislaatuksena esimiestehtävänä oli suoraan merkittävä tekijä työuran ensimmäisessä esimiestehtävässä vaaditun ymmärryksen ja osaamisen kannalta.

-- mul kesti sitten työelämäs vähän aikaa ennen, ku mä otin sitten osittain valinnasta ja osittain sitten aika organisaatiosta askelia sinne esimieheyttä kohden. (Haastattelu 8)

-- siinä vaiheessa, kun meille tuli iso organisaatiomuutos ja haettiin tällaisia nuoria ja eteenpäin meneviä tai eteenpäin haluavia tyyppejä, niin saatto olla ehkä siinäkin sitten ehkä, en tiedä oliko tällä mun taustalla (PJ-vuosi), mutta ainakin sillä koulutusohjelmalla (aiemmassa työpaikassa) oli vaikutusta. (Haastattelu 7)

Ensimmäisiä esimiesnimikkeitä haastateltavilla olivat muun muassa esimiesharjoittelija, laskentapäällikkö, ryhmäpäällikkö ja toiminnanjohtaja.

"Esimiestehtävät toistensa jatkumona" (3) Ensimmäisen esimiestehtävän saatuaan haastateltavat kertoivat pääosin vastuun kasvaneen, ja monilla esimies-

tehtävistä toiseen siirtyminen tapahtui saman organisaation sisällä nousujohteisesti, jolloin vastuualue laajeni niin organisaation toimintaympäristön, osastojen kuin alaisten määrän kasvun myötä. Osalla esimiestehtävistä toiseen siirtyminen tapahtui samalla, kun haastateltava siirtyi organisaatiosta toiseen uusien haasteiden perässä. Taustalla saattoi olla myös pyyntö hakeutua kyseiseen positioon.

No mulla on kuitenkin tämmönen, vois sanoo, tämmönen aika tyypillinen yritysjohtajan perinteinen uraputki, et mulla on aina siirtymiä ollu ja ne on tullu varmaan ihan järkevin väleinkin -- (Haastattelu 2)

Kaikilla haastateltavilla työura ei edennyt aina ainoastaan nousujohteisesti vaativampiin tehtäviin, vaan ura muotoutui oman alakohtaisen kiinnostuksen ja toiveiden perusteella, mikä tarkoitti välillä paluuta asiantuntijatehtäviin. Myös esimiestehtävistä toiseen siirtymisessä olennaista oli tehtävään pyytämisen lisäksi haastateltavan oma uteliaisuus uutta kohtaan sekä halu kehittyä uralla eteenpäin. Uudet esimiestehtävät nähtiin myös paikkana uuden oppimiselle.

-- mä en halua jäädä siihen tehtävään, koska mä haluan päästä kohti operatiivista liiketoimintaa -- (Haastattelu 1)

-- jokasessa esimiestehtävässä on aina oppinu jotakin uutta ja tietysti sit esimiehenä olemisenhan on sellasta, et joka päivä oppii jotain uutta. Et se on vaan niin, et aina tulee erilaisia tilanteita ja ensin oppii toimii esimiehenä ja sit sen jälkeen oppii johtamaan muitten kautta. (Haastattelu 2)

Viimeisimpänä tai nykyisenä esimiesroolina haastateltavat toimivat muun muassa nimikkeillä assistant manager, asiakkuuspäällikkö, talous- ja hallintojohtaja sekä toimitusjohtaja. Korkeamman esimiesaseman myötä heidän työnkuvassaan korostui entisestään esimiehen rooli ihmisten johtajana ja organisaation korkeimpana vastuuhenkilönä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että esimiestasosta riippumatta työnkuva niin Pörssin puheenjohtajana kuin nykyisessäkin työssä vastaavat paljon toisiaan.

-- nyt tietysti se esimiesvastuu on sitten paljon enemmän viel korostunu --. Ja mä toimin sitten toimitusjohtajana periaatteessa johtoryhmän esimiehenä ja sitä kautta viimeisenä stoppina koko firman henkilöstölle -- (Haastattelu 8)

-- puheenjohtajan tehtävä oli kyl hyvin samanlainen, kun tänä päivänä nykytyössäni yrityksen johtoryhmässä. (Haastattelu 1)

Vaikka puheenjohtajalla ei samanlaista virallista esimiesasemaa toimenkuvaan kuulu, on puheenjohtajuusvuosi hyvää aikaa opetella esimiestaitoja, joita työelämän esimiestehtävissä tarvitaan.

5.2 Työssä menestyminen

Puheenjohtajuusvuoden aikana opittujen taitojen merkitys nousi tärkeimmäksi työssä menestymiseen liittyvien teemojen kohdalla. Kaikissa kymmenessä haastattelussa tuli jollakin tavalla ilmi se, että haastateltaville karttui puheenjohtajuusvuonna osaamista, joka on auttanut toimimaan kulloisessakin työ- ja esimiestehtävissä menestyksekkäästi. Sen lisäksi työssä menestymisen taustalla korostui haastateltavien persoonallisuus, luonne sekä työtä pelkäämätön asenne, mikä näkyi ennakkoluulottomuutena tarttua kulloisiinkin työtehtäviin. *Työssä menestyminen* -kategoriaan kuuluu siten kolme teemaa.

”Persoonallisuus menestymisen taustalla” (1) Jopa kahdeksassa haastattelussa tuli suoraan ilmi haastateltavan luonteeseen ja persoonaan liittyviä tekijöitä, jotka ovat tukeneet puheenjohtajana ja esimiestehtävissä toimimista. Useammalla yleinen aktiivisuus ja kiinnostus itsensä kehittämiseen näkyi esimerkiksi siinä, että varusmiespalveluksessa oli käyty reserviupseerikoulu, jossa saatiin johtamiskokemusta, tai järjestötoimintaan kohdistuva sisäinen palo johti niissä vastuutehtäviin hakeutumiseen. Esimiestehtäviin pyrkimistä edesauttoi haastateltavien mukaan myös yrittäjähenkisyys, innostuneisuus, uteliaisuus, omaaloitteisuus, uskallus ottaa roolia, halu vaikuttaa ja kehittyä, kyky ideoida sekä avoimuus uuden kehittämistä kohtaan. Nämä ominaisuudet koettiin myös tärkeiksi työelämässä etenemisen kannalta. Ihmisten johtamiseen liittyvän roolin näkökulmasta tärkeiksi asioiksi nousivat haastateltavien sosiaalisuus, kiinnostus muita ihmisiä kohtaan, kyky olla läsnä, kuunnella ja rohkaista sekä halu auttaa ja sparrata toisia parhaimpiin suorituksiin.

-- yritän omalla persoonalla näyttää johtajuutta ja suuntaa ja kannustavuutta. Semmosta positiivista eteenpäin menemisen meininkiä olemalla roolimallina isommallekin porukalle, kun pelkät suorat alaiset -- (Haastattelu 1)

-- minä oon kuitenkin luonteeltaan aika ulospäinsuuntautunut ja sit jos on mulla mahdollisuus olla vaikuttamatta asioihin tai vaikuttaa asioihin, mä valitsen sen järkevämmän. (Haastattelu 6)

-- tulee aidosti niit auttamisen kokemuksia, et sä oot pystynyt auttaa jotain kollegaa --
-- raha on rahaa ja näin pois päin, mut se, et jos on niinkun sanottu, pystynyt tekee ihmisiä onnellisemmaksi tai ilosemmaksi, niin kyl se on mulla ainakin se tärkein juttu. Et sen takii näihin esimieshommiin nykyes työssä on kuitenkin halunnu, vaikka se on ehkä tiedostamatontakin jossain määrin. (Haastattelu 9)

Persoonallisuuteen liittyen haastateltavat kokivat myös puheenjohtaja- tai esimiestehtävissä toimimisen aikana itsetuntemuksensa, itseluottamuksen ja itsensä johtamisen taitojen kehittyneen. Esimiestyöhön sopivaa persoonallisuutta voi siten kehittää edelleen myös esimiestehtävissä, sillä haastateltavat kokivat näiden ominaisuuksien kehittymisen tukeneen myös myöhemmissä työtehtävissä suoriutumista.

-- se on ollu mulle se suurin arvo siitä jutusta, että tietää, että pystyy ja osaa ja kykenee -- (Haastattelu 3)

"Kompetenssit takaamassa asiantuntijuutta" (2) Esimiestehtävissä menestyksekkäs toimiminen vaatii toimialan asiantuntijuuden lisäksi tietynlaisten työelämätaitojen hallintaa. Haastatteluista yhdeksässä ilmeni suoraan se, miten puheenjohtajuusvuonna tai jo aiemmin järjestötyössä perustansa saaneet taidot ovat olleet tarpeellisia esimiestehtävissä selviytymiseksi. Haastateltavat kokivat voineensa hyödyntää puheenjohtajuusvuonna kartuttamaan taitoja, jos ei saman tien, niin ainakin jossakin vaiheessa työuransa varrella.

-- ihan varmasti siitä on (hyötyä), se antaa työelämävalmiuksia, ei pelkästään esimiesvalmiuksia, vaan ylipäättään työelämävalmiuksia -- (Haastattelu 2)

-- kyllähän sieltä tosi paljon semmosta ns. perustaitoja saa, mitä ei ehkä just sitten siellä luennoilla saa. (Haastattelu 5)

Verkostoitumistaidot muihin sidosryhmiin ja vertaisiin oli puheenjohtajan oman työn sujumuuden kannalta tärkeää. Hallituslasiin liittyen ensisijaisen tärkeä taito puheenjohtajalle oli kyky rekrytoida tehtävään toistensa kanssa toimeen tuleva hallitus. Toinen tärkeä seikka oli taito motivoida heitä työskentelemään vapaaehtoisesti yhteisen hyvän eteen. Monessa yhteydessä puheenaiheeksi nousivat tiimityöskentelytaidoista myös viestintätaidot sekä kyky luoda keskusteluyhteys toimijoiden välille. Nämä kyvyt korostuivat varsinkin konfliktinratkaisutaidon yhteydessä.

-- puheenjohtajuuden yhtenä parhaimmista puolista oli sitten se muitten puheenjohtajien kanssa ventileeraaminen ja ideointi ja tekeminen-- (Haastattelu 6)

Et kyl mä monta paikkaa mietin, et miten nää ihmiset pelaa yhteen ja siit on tullu ja tulee itseasias vieläkin kiitosta -- -- et se oli sinällään, mä koen sen mun ihan todella suurena onnistumisena, sen hallituksen muodostamisen -- (Haastattelu 5)

-- sulla ei oo ees fiktiivistä keppiä oikeestaan mitä heiluttas, et on vaan sitä porkkanaa tai sit ei mitään. Et joissain tapauksissa, jos se jossain kohtaa motivaatio vähä pääsee lässähtämään, niin siin ei oo mitään muuta keino, kun saada se motivaatio jollain tapaa takas -- (Haastattelu 8)

-- pitää pystyä perustelemaan, pitää pystyä myös kuvaamaan sitä, mitä ollaan tekemässä ja sitten välillä yksinkertastamaan ja kiteyttämään ja välillä sitten antamaan laajempiakin perusteluja. Että nää on semmosia taitoja, joita jo silloin tavallaan, ensimmäisiä askelia opetteli silloin aikanaan noissa pörssin hommissa. (Haastattelu 2)

-- kahen henkiön välille tuli tämmönen, et ei vaan mahtunu enää samaan kaukaloon niin sanotusti ja jouduttiin käymään tämmönen vähä kriisipalaveri --. Ja se oli hyvä keskustelu tavallaan, et se opetti niin tätä esimiesasemaa, kun näitä keskusteluja. (Haastattelu 7)

Haastatteluissa nousi ilmi se, että puheenjohtajana oppi työelämän kannalta kokonaisuuksien hallintaa, organisointitaitoja ja yleistä perillä oloa siitä mitä tapahtuu. Tätä vaaditaan yhtä lailla työelämän esimiehiltä, jotta he pystyvät hoitamaan vastualueensa vakuuttavasti. Pari haastateltavaa nosti esiin taidon myös valtuuttaa alaisia ja luottaa heidän tekemiseensä, mikä on olennainen osa johtajuutta ja delegointikykyä, vaikka he kokivatkin tärkeänä myös kyvyn

seisoa jämäkästi päätöksensä takana valitun linjan mukaan. He myös totesivat vastuunkantohalun ja -kyvyn olleen merkittävä osa puheenjohtajan esimiestyönkuva.

-- perusrunkohan on se sama, et PJ:llä pitäis olla aina katse horisontissa niin sanotusti, et tietää mitä tavoitteita on asetettu vuodelle ja mitä tapahtuu mihinkäkin aikaa vuotata -- -- on pystyttävä organisoimaan semmosia isoja kokonaisuuksia ja katottava eteenpäin ja vähä niitä, mitä kenen vaan esimiehen pitää muutenkin miettiä. Et pitää olla katse vähä kauempana, mitä niillä johdettavilla noin keskimäärin. (Haastattelu 3)

No tota tietysti mä tykkäsin olla vähän kaikessa mukana, mutta yritin olla olematta liikaa --. Niin yritin olla niin, et en vie muitten pestejä, et en oo liikaa siellä antamassa mielipiteitä tai näin -- (Haastattelu 7)

Mut minä jäsenän sen juuri siihen vastuuntuntoon siitä, et on vastuussa loppuvii-mein jäsenistön hyvinvoinnista, siitä että on yhdistyksellä toimintaa, joka jäsenistön toiveet täyttää. Ja sitten toisaalta puheenjohtajana on voimakkaammin vastuussa myös niistä taloudellisista ja niinkun sidosryhmätoiminnan aspekteista -- (Haastattelu 10)

"Konkreettinen tekeminen menestyksen varmistajana" (3) Haastatteluissa tuli ilmi se, että esimiestehtäviin päästyä työstä ei katoa käytännönläheisyys, vaikka vastuun lisääntyessä hallinnollisten tehtävien osuus työssä kasvaa. Sen sijaan haastateltavien puheessa korostui jatkuva koko työuraa leimannut ahkeruus, työtä pelkäämättömyys ja erilaisiin työtehtäviin tarttuminen monipuolisesti, jolloin päällepäin katsomisen lisäksi esimiestyö on paljon myös konkreettista tekemistä ja haastateltavan sanoin arkista puurtamista.

Mutta ei oo semmosta, että oltas enää omassa huoneessa ja ison komean tammipöydän takana, vaan siellä ollaa niinkun käet savessa itekin. (Haastattelu 7)

-- mä oon aina kokenu, itse edelleenkin oon sitä mieltä, että viime kädessä on parempi olla koko ajan ahkera ja tehdä erilaisia juttuja ja rakentaa elämää kokemuksen ja ahkeruuden kautta pitkäjänteisesti, ku sitten yrittää liian tietosesti tehdä liian kapeeta nousujohteista uraa tai päämäärätietosta --. (Haastattelu 1)

Esimies ei voi myöskään olettaa, että hänen ahkeruudestaan välttämättä palkittaisiin tai annettaisiin hyvää palautetta, vaan työhön sitoutuminen ja sen tekeminen hyvin on ainoastaan edellytys normaalin toiminnan ylläpitämiseksi. Menestys työtehtävässä näkyekin organisaatiossa muilla tavoin.

-- kummassakaan tapauksessa sää et oo tavallaan se henkilö, jota missään vaiheessa juhliitaan, vaan se on enemmän se koko jengin viihtyvyys, työssä viihtyvyys. Ja tuloksellisuus riippuu siitä, että mitä on saanut tehtyä. -- harvemmin siinä kultatuolilla kukaan kantaa, et enemmän se on sitä soittelua ja kamojen roudausta ja aika sitä nöyrää duunii -- (Haastattelu 8)

Esimiestehtäviin sopivan persoonallisuuden tai yleisten esimiestehtävissä pärjäämistä edistävien taitojen oppimisen sijaan yksi haastateltavista korosti ja kiteytti puheenjohtajuuden esimieskokemuksen ja tulevaisuuden työelämässä menestymisen yhteyden niin, että keskittymällä kunkin tehtävän ja roolin luo-

miseen itsensä näköiseksi siitä saa eniten irti niin sillä hetkellä kuin myöhemmässäkin työelämässä.

-- ei oo mitään yksittäisiä, et tee näin tai tee noin vaan keskeisin vinkki puheenjohtajalle on se, että tarkastele sitä omaa rooliasi, mitä sinä haluat oppia itsestäsi ja siitä vastuusta ja siitä esimiestyöstä, siitä sinulle on eniten hyötyä tulevaisuudessa työelämässä. (Haastattelu 10)

Samanlaisesta työnkuvasta on siis mahdollista luoda itselleen oman näköinen esimiestehtävä, kun pohtii itselleen tehtävässä menestymisen näkökulmasta tärkeitä kehittymiskohteita.

5.3 Työuralla eteneminen

Esimiestehtäviin työllistyminen -kategoriassa tuli ilmi, haastateltavat eivät kokeneet puheenjohtajuusvuoden esimieskokemusta kovinkaan merkityksellisenä työhaussa uuden tehtävän saannin näkökulmasta. Myöskään persoonallisuutta ei korostettu enää monessakaan haastattelussa. Ennemmin työuralla etenemiseen vaikuttivat haastateltavan työelämän aikaiset tehtävät, joissa kerrytettiin ammatillista työtehtäviin liittyvää ydinosaamista ja kokemusta organisaatiosta. *Työuralla eteneminen* -kategoriaan kuuluu kolme teemaa.

"Persoonallisuus ovien aukaisijana" (1) Työssä menestymisen edistäjänä persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet nousivat vain kahdella haastateltavalla esiin puhuttaessa työuran etenemisestä. Persoonallisuus näkyi kokeilunhaluna hakeutua aktiivisesti kaikenlaisiin töihin sekä luottamustehtäviin järjestöissä. Lisäksi haastateltavien persoonallisuus korostui tilaisuuksiin tarttumisenä ja muutokseen ajavana voimana silloin, kun he pohtivat uusiin tehtäviin siirtymistä tai työuran suunnanvaihtoksia kokonaan uudenlaisiin organisaatioihin ja haasteisiin.

-- työuraani on leimannu halu tehdä erilaisia asioita ja halu ennakkoluulottomasti tarttua työtehtäviin ja tilanteisiin --. Mä oon aina halunnu tienata omat rahani ja olla aktiivinen. (Haastattelu 1)

-- alko ihan tulee silleen, et kaipas sit uusia haasteita --. Tottakai se itelläkin kullekin henkilökohtasta, varmaan eri elämänvaiheessa voi muuttua, et haluunks mä olla osa jotain isoa konsernia, -- -- vai haluunks mä olla tollasessa niinkun start up ympäristössä -- (Haastattelu 9)

"Puheenjohtajuusvuosi työuran edistäjänä" (2) Haastatelluista vain yksi kertoi suoraan puheenjohtajuusvuoden olleen merkittävässä roolissa työuralla esimiestehtävään työllistymisessä ja siten työuralla etenemisessä. Neljä muuta haastateltavaa kertoivat puheenjohtajuusvuoden tulleen epäsuorasti ilmi heidän työuraansa eteenpäin ohjaavana kokemuksena. Puheenjohtajuusvuosi oli muun muassa lisännyt omaa ymmärrystä siitä, minkälaisiin tehtäviin haluaa työelämässä hakeutua tai osaltaan muokannut persoonallisuutta rohkeammaksi kohdata ihmisiä ja olla esillä, mitä esimiestehtävissä vaaditaankin. Puheenjohta-

juusvuosi oli osoittanut esimieskokemuksena jopa sen, että mieluummin työskentelee asiantuntijatehtävissä kuin tietoisesti hakeutuu esimiesasemaan.

-- jostakin oli saanu haaviinsa --. Niin mä ranskalaisin viivoin jotakin sitten pistin siihen, että mitä mä oon opiskellu ja siihen asti tehny ja ei sen kummempaa hakemusta ollu, ku tuota se ryppynen paperi sitten ja sillä valittiin sitten, ohitin monia päteviä. (Haastattelu 4)

Mutta ne tietyt aihiot tulee selvästi omaan ajatteluun sieltä ja semmosta tiettyä arvo maailman pohjaan. Tai ainakin itte koen sillä tavalla, että se oli siinä mielessä ihan hienoa, että aina kaikissa yhteyksissä olen kaikille suositellu, että ehdottomasti mukaan sinne -- (Haastattelu 2)

-- kyl mä sen Pörssinkin puheenjohtajuusvuoden jälkeen ja sen seuraavan järjestöaktiivivuoden jälkeen, niin mä näen itseni persoonana vähän enemmän asiantuntijana, kun johtajana. -- mä oon parempi asioiden ratkoja, kun ihmisten johtaja ja tietyllä tapaa mä ajattelen ehkä jopa niin vieläkin -- (Haastattelu 8)

”Työkokemus etenemisen mahdollistajana” (3) Aiempi työkokemus ilmeni puolestaan kaikissa kymmenessä haastattelussa merkittävässä roolissa uusiin tehtäviin työllistymisen ja esimiestehtäviin etenemisen taustalla. Erityisesti haastateltavat korostivat etenemisen mahdollistajana monipuolista työkokemusta, joko eri organisaatioista tai saman organisaation sisällä eri osastoilta ja työskentelykulttuureista. Haastateltavien mukaan tärkeää oli tarttua tarjolla oleviin työmahdollisuuksiin eikä miettiä, onko se välttämättä heti tarjoamassa parempaa asemaa tai palkkiota aiempaan verrattuna. Ajan kanssa ja kokemuksen karttuessa esimiestehtävissä eteenpäin siirtyminen tuli luonnollisena osana työuraa vastaan, ja yleensäkin työura koettiin erilaisista vaiheista koostuvana ja erilaisista palasista rakentuvana kokonaisuutena.

-- jos aatellaan sitä mun aikajanaa, niin siinä on hirveen iso määrä tapahtumia ja asioita, jotka menee peräkkäin sekä limittäin ja lomittain ja ne niinkun rakentuu toistensa päälle. (Haastattelu 1)

-- kun ei oo sitten kovin lujaa töppäily, niin sitten aina vain meitä vietiin sitten eteenpäin, tosiaan kiskottiin hommiin. (Haastattelu 4)

-- hiljalleen, kun osaaminen karttuu ja aletaan luottamaan, ku oot tullu tutuks työyhteisössä, niin saa niitä esimiestehtäviä siin enemmän -- (Haastattelu 3)

-- ei ollu mitään tiimiä tai tällasta, et se oli sitten ihan itse itsensä johtamista ja tota sitä mä tein kaks kolme vuotta siinä ens alkuun --. -- sanotaanko, et pääsi olee myöhemmin vähän tällasessa seniori-roolissa tietynlainen ehkä käytännön esimies muutamalle muulle myyntihenkilölle. (Haastattelu 9)

-- niinkun ei ollu tossa X(toimenkuva)-aikaan, et siinä ei ihan puhtaasti siihen esimiestyöhön keskittyny --. Mutta nyt varmaan tää nykyinen työtehtävä on silleen ihan semmonen puhtaaks viljelty esimiestyö, että siinä niin paljon, kun se voi olla -- (Haastattelu 6)

5.4 Työelämän verkostot

Haastateltavat kertoivat, että heidän verkostonsa muihin kauppatieteen opiskelijoiden järjestöihin, ekonomiliittoihin, ylioppilaskuntiin ja yliopistoon sekä muihin Pörssin sidosryhmiin laajenivat vuoden aikana huomattavasti. He eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa työpaikkoja helpommin suhteidensa avulla. Puheenjohtajuusvuonna muodostuneet verkostot eri sidosryhmiin eivät siten olleet merkittäviä uusiin työtehtäviin työllistymisen kannalta. Sen sijaan haastateltavat totesivat verkostojen auttaneen työtehtävien hoitamisessa, kun esimerkiksi ongelmatilanteissa tunsivat kontakteja, jotka voisivat auttaa haasteiden ratkaisemisessa tietotaitonsa avulla. Verkostot nähtiin siten yleisesti hyvänä ja arvokkaana asiana työelämän kannalta. Myös viimeiseen, *Työelämän verkostot* -kategoriaan, kuuluu kolme teemaa.

-- verkostoilla on joskus vähän negatiivinen kaiku, kun puhutaan hyväveliverkostoista tai tämmösistä, nii verkostothan tarkoittaa sitä, että sä tiedät missä mennään. Sä tiedät firman sisäisesti ja firman ulkoisesti sidosryhmien ja asiakkaiden ja yhteiskunnan kautta, että mihin maailma menee. Ja jos johtaja ei tiedä, ymmärrä ja näe erilaisia muuttujia, mitä firman sisällä ja firman ulkopuolella on, niin on hyvin vaikea tehdä oikeita johtopäätöksiä ja analyyseja ratkasujen pohjille --. Elikkä verkostot ei oo mitään negatiivista suhmurointia, vaan ne on tiedon ja ymmärryksen lisäämistä ja se on tosi tärkeä juttu. (Haastattelu 1)

"Puheenjohtajuusvuoden verkostot työllistymisen edistäjänä" (1) Haastateltavista vain kaksi totesi työllistyneensä puheenjohtajavuoden aikana syntyneiden verkostojen avulla tai päässeensä tekemään työpaikan sisällä sellaisia tehtäviä ja tapaamaan sellaisia ihmisiä, joihin ei ilman aiemmin luotuja verkostoja olisi ainakaan uran alussa muuten päässyt. Muut eivät olleet hakeneet verkostojensa kanssa samojen alojen tai organisaatioiden töitä tai heillä ei ollut ollut tarvetta hyödyntää verkostoja. Muilla haastateltavilla verkostot eivät siis olleet suoranaisesti helpottaneet työllistymistä, eli he eivät kokeneet saaneensa työpaikkaa vain siksi, että tuntuivat niin sanottuja "oikeita henkilöitä". Toisaalta he pitivät mahdollisena, että myöhemmällä työuralla tai työpaikkaa vaihtaessa verkostot voivat vielä tulla vastaan, sillä verkostojen ihmiset ovat edelleen aktiivisia myös liike- ja työelämässä.

-- verkostojakin kertyi tottakai, mutta kaikki ne verkostotkin on vielä aika nuoria ihmisiä työelämän puolella. Niin tietysti sitten kun koko poppoon vaikutusvalta kasvaa, niin sitten samalla, kun ne sun tututkin on sitten vähän siellä ylempänä ja edempänä, niin ehkä ne sitten kertautuu ne hyödytkin sitä kautta -- (Haastattelu 3)

-- ei mulla oo ikinä ollu silleen niinkun sellasta --, -- suoranaista hyötyä silleen, et joku pörssin hallituksesta tuttu olis vaikka ollu rekrytoimassa ja mä olisin päässyt vähän keittiön kautta sitten haastatteluun tai tällasta. -- enemmänkin se on ollu sellasta, mitä on saanu, sellasta henkistä pääomaa. (Haastattelu 6)

-- ei mulle syntynyt sellasia, että puheenjohtajavuonna rakensin verkoston yrityksiin, joihin työllistyn tai joiden kanssa teen ammatillisesti töitä --. Niistä ei utilitaarista hyötyä mielestäni, enkä halua sitä niin nähdä -- -- vaan siitä on tällanen sosiaalinen hyöty paljon voimakkaampi. (Haastattelu 10)

-- sitä mä yritän aina rohkaista myöskin, sit niinkun oikeesti siihen järjestötoimintaan, koska sil on iha valtava merkitys niillä suhteilla ja kontakteilla sitten myöhemmäs työelämäs -- -- saa sinällään organisaation sisäisiä suosituksia helposti tai jos sattuu olemaan siellä tuttuja tai muita, niin on sitten helpompi päästä haastatteluun ja näin. (Haastattelu 5)

-- soitin sille ja se suositteli mua sinne sisään ja sitten tulin pyydetyks haastatteluihin ja sitä kautta haastattelujen ja testien kautta valituiks. Et siin jo heti ekas duunispai-kassakin verkostot oli erittäin merkityksellisiä ja myös toisessa -- -- sinnekin mut vä-hä niinkun suorahtiin -- (Haastattelu 8)

"Puheenjohtajuusvuoden verkostot apuna työelämän haasteissa" (2) Puheenjohtajuusvuoden aikana muodostuneet verkostot ovat olleet haastateltaville työuran aikana joka tapauksessa tärkeitä, sillä viidellä haastateltavista tuli ilmi se, että työelämän haasteissa tai jonkin asian selvittämiseksi he ovat tunteneet puheenjohtajuusvuoden aikaisen tutun, johon ovat voineet ottaa yhteyttä ja pyytää heiltä apua ja neuvoja. Haastateltavien puheessa korostui yhteydenoton ja juttelun helppous, kun haastateltava on entuudestaan tuttu sille, keneen yhteyttä otetaan tai heillä on jonkinlaista aktiivitaustaa opiskeluajalta. Sen perusteella haastateltavat voivat myös luottaa siihen, että heitä ollaan valmiita ja halukkaita auttamaan parhaan mukaan. Sen lisäksi työskentely ylipäätään on helpompaa, sillä verkostot ja vanhat tutut tulevat edelleen vastaan erilaisissa työkuvi-oissa vain sen vuoksi, että järjestötoimijat ovat yhteiskunnallisesti aktiivisina monessa mukana.

-- sekin on verkostojen etu, että on helpompi ottaa puhelin käteen ja soittaa. Joo kyllä, niin, jotka on aktiivisia ylioppilaskunnissa ja ainejärjestöissä ja vapaaehtoistoiminnassa luottamustehtävissä yleensä, niin ne on kyllä myös liike-elämässä ja poliittisessa elämässä ja yhteiskunnassa yleensä muutenkin aktiivisia. Elikkä se on, vaan sen takii se verkostoituminen noissa kannattaa. (Haastattelu 1)

-- tuntee aika paljon sitä kautta ihmisiä, jotka on erilaisis firmoissa töissä, et jos en mä tiedä, jos sä tarviit jotain neuvoa johonkin --, niin varmasti sä tiedät jonkun, joka on sit jossain tietyn tyypin tehtäväs -- ja sä voit laittaa viestiä -- (Haastattelu 9)

-- pääsin sellaisiin pöytiin mihin et olisi koskaan kirkasotsaisena nuorena ekonomina päässyt. -- -- Toinen mikä sitten oli aspekti, on se jyväsken opiskelijaelämän ulkopuolinen verkosto -- -- niin sieltä on jääny paljon tuttuja, joiden kanssa on edelleen säännöllisesti ammatillisesti tekemisissä ja siitä muodostuu tietynlainen sellanen -- -- yhteinen maaperä se opiskeluvuodet sitten --. Ei niinkään uralla eteenpäin työntävänä voimana, mutta uralla asioiden helpottavana voimana. Semmonen yhteinen historia helpottaa sitten myöhemmin työelämässä asioiden yhdistelemistä ja ihmisten yhdistelemistä. (Haastattelu 10)

"Pörssineuvosto kokemustenvaihdon ympäristönä" (3) Opiskelijajärjestö Pörssillä on nykyiselle ja entisille puheenjohtajistoille sekä osalle aktiiveista oma toimielin ja verkosto, Pörssineuvosto, jossa he keskustelevat sekä välittävät tietoa ja kokemuksia toiminnan edistämiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi (Pörssi ry, 2017). Haastateltavista kolme kertoi olevansa aktiivisesti mukana toiminnassa, mutta työuralla heidän eivät verkoston suhteita olleet hyödyntäneet. Osalla muut opiskeluaikana muodostuneet verkostot olivat olleet työural-la merkittävämmässä roolissa, ja joillakin aika ei riittänyt aktiiviseen toiminnas-

sa mukanaoloon. Potentiaali verkoston käyttöön ilmeni kuitenkin useissa haastatteluissa esimerkiksi mahdollisuutena saada uusia näkökulmia omaan ajatteluun tai tutustua älykkäisiin tulevaisuuden työntekijöihin. Tällä hetkellä haastatteltavat kokivat Pörssineuvoston verkoston kokemustenvaihtopaikkana, jossa oma rooli oli mentorimaisesti jakaa tietotaitoa nykyisten toimijoiden hyödynnettäväksi.

-- ne on tosi semmosii kaverillisii, niinkun tavallaan suhteita, että pörssi on se mikä yhdistää --. -- voihan se olla, että satutaan niittenkin ihmisten kanssa samoihin kuvi-oihin työelämässä tai -- jotkut saa jonku idiksen, että tästähän voi tullakin jotain hyvää juttua --, et eihän sitä tiiä. (Haastattelu 3)

-- tavallaan pörssi on mielessä koko ajan ja tietää sen, että minkälaisii aktiivisia ihmisiä sieltä tulee, niin on sitten ollu helppo palkata myös työntekijöitä. (Haastattelu 7)

-- et on sen tälleen myynti- ja asiakaspalvelutehtävis, niin se niinkun tiedetään, se verkosto on tietysti tosi tärkeä ja mä oon sitten tottakai aktiivisesti pörssin porukoista ylläpitämään. Ja aina, kun on ite ollu semmonen henkeen ja vereen, sydän on aina ollu Pörssille ja Pörssin puolesta -- (Haastattelu 9)

Verkostossa toimiminen koettiin kuitenkin lähtökohtaisesti "give back" -kulttuurina sydäntä lähellä olevalle järjestölle.

5.5 Puheenjohtajuusvuoden esimieskokemuksen hyödyntäminen työuralla

Haastattelujen perusteella voi todeta, että Pörssin puheenjohtajuusvuosi on ehdottomasti verrattavissa työelämän esimiestehtäviin. Huolimatta siitä, onko Pörssi ollut noin 60 vai 1800 jäsenen järjestö, on puheenjohtajan tehtävä ollut hektinen joko toimintaa käynnistäessä, ylläpitäessä tai kehittäessä. Toiminnan koon ja laajuuden kasvamisesta huolimatta Pörssin puheenjohtajuuden voidaan nähdä olleen vastuullinen esimiestehtävä koko Pörssin historian ajan. Tässä luvussa esitellään vielä yhteenveto puheenjohtajien haastatteluvastauksista luokitelluista teemoista ja laajemmista kategorioista. Seuraavan sivun taulukosta (TAULUKKO 2) löytyvät kategoriat vielä tiivistetysti, mikä antaa yleiskuvan siitä, miten entiset puheenjohtajat kokivat yhteyden puheenjohtajuusvuoden sekä työuralla (esimies)tehtäviin työllistymisen ja niissä toimimisen välillä.

TAULUKKO 2 Entisten puheenjohtajien urakokemukset

Entisten puheenjohtajien urakokemukset	
Kategoria	Teemat kategorian sisällä
1) Esimiestehtäviin työllistyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Pörssin puheenjohtajaksi eteneminen • Ensimmäiseen esimiestehtävään työllistyminen • Esimiestehtävät toistensa jatkumona
2) Työssä menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonallisuus menestymisen taustalla • Kompetenssit takaamassa asiantuntijuutta • Konkreettinen tekeminen menestyksen varmistajana
3) Työuralla eteneminen	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonallisuus ovien aukaisijana • Puheenjohtajuusvuosi työuran edistäjänä • Työkokemus etenemisen mahdollistajana
4) Työelämän verkostot	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtajuusvuoden verkostot työllistymisen edistäjänä • Puheenjohtajuusvuoden verkostot apuna työelämän haasteissa • Pörssineuvosto kokemustenvaihdon ympäristönä

Puheenjohtajan tehtävään hakeutumisen motiivit perustuivat omaan aktiiviseen luonteeseen sekä halukkuuteen päästä mukaan itseä kiinnostavaan toimintaan, pitämään hauskaa ja luomaan uusia ystävyys-suhteita. Useampi haastateltavista oli myös armeija-aikana suorittanut reserviupseerikoulun, mikä osaltaan osoittaa heidän halukkuuttaan kehittää itseään, tarttua vapaaehtoisesti haasteisiin ja kykyä kantaa vastuuta. Lisäksi työelämään verraten haastatteluisissa ilmeni suorahaun piirteitä, jolloin puheenjohtajaehdokkaaksi sopivia henkilöitä pyydettiin hakemaan tehtävään. Kuten työelämän vastuullisissa esimiestehtävissä, niin myös jo puheenjohtajavalinnassa korostui se, että hakijoiksi haluttiin ihmisiä, jotka nähtiin potentiaalisina hoitamaan vastuutehtävä hyvin.

-- tämmösiä luottamustehtäviä kaikkia yhdistää semmonen halu olla aktiivinen ja halu päästä jollain tavalla vaikuttamaan asioiden kulkuun. (Haastattelu 1)

-- valintamenetelmä oli yleensä se, et ne seniorit pikkusen katto, et kenestäköhän noista olis ainesta ja sit ainahan tollasissa ainejärjestöissä on jonkinlainen sisäpiiri. (Haastattelu 6)

Puheenjohtajaksi ei siis hakeuduttu aseman ja tittelin vuoksi. Kuitenkin kun haastateltavat peilasivat omaa työkokemustaan jälkikäteen puheenjohtajuusvuoteen, he itekin totesivat puheenjohtajuusvuoden olleen heille esimieskokemus, vaikka hallituslaisten porukka olikin hyvin motivoitunutta ja itseohjautuvaa. Puheenjohtajan tehtävän esimiesmäisyys näkyi esimerkiksi siinä, että heillä oli kokonaiskuva toiminnasta sekä hallituslaisten työnkuvasta ja he koordinoivat sitä, vaikka eivät olleet hyvin yksityiskohtaisesti selvillä heidän työstään. Vuoden aikana he kokivat jopa tiedostamattaan oppineensa niin esimiestehtävissä toimimista kuin erityisesti yleisiä taitoja työelämää varten. Lisäksi heidän verkostonsa kasvoivat huomattavasti. Sopivimpien ihmisten rekrytointi,

tiimin johtaminen ja sparraus, tavoitteiden asettaminen, asioiden hoito, verkostoituminen ja kommunikointi sekä toiminnan kehittämisen varmistaminen nähtiin hyvin samanlaisina tehtävinä sekä puheenjohtajuusvuoden aikana kuin nykyisessä työelämässä. Jälkikäteen ajateltuna he kokivatkin olleensa järjestötyön ansiosta valmiimpia työelämään ja tunnistivat, millainen rooli esimiehellä organisaation sisällä on, miten itse tähän rooliin soveltuu ja miten sen osaa ottaa.

-- no tietysti nykyisen käsityksen mukaan vois ajatellakin, et se oli esimiestoimintaa. Et sehän oli sellasta ryhmän kans yhdessä toimimista ja ehkä vähän sellasta koordinoimista. -- kuitenkin johtaminen on ihmisten kanssa toimimista ja sehän on sitä, että saadaan ihmiset menemään ja saahaan asiat tapahtumaan. Ehkä mieluummin niin, et saa asiat tapahtuu siihen suuntaan, mitä tavoitteita asetetaan. (Haastattelu 2)

Se oli ehtomasti esimieskokemus ihan niinkun mitä puhtaimmassa määrin. Ja itseasiassa tossa ny, kun olin tota ylenemishaastattelussa tässä tänä keväänä, niin ihan nostin sen kyllä sinne kyllä omaks yheks aihealueeks, että mistä esimieskokemusta on kertyny. Niin ihan kirkkaasti kyl menee sellasiin kokemuksiin. (Haastattelu 3)

Tarkoitus on, et se tiiminvetäjä saa sen porukan toimimaan yhdessä, et se 1+1+1 onkin neljä. -- kyllähän se nivoutuu siihen esimiestyöhön, et tuota se projektinjohtajan pitäs saada, nyt olkoonkin, et se organisaatio onkin väliaikainen jossain määrin verrattuna, vaikka siihen mitä mä teen nykyisin, joka on aika pysyvä. Mut joka tapauksessa tavote on sama, et ne soittas sitä samaa kappaletta, niinkun samassa sävellajissa ja vielä samassa rytmissä yhtä aikaa, et alottasivat samaan aikaan ja lopettaisivat samaan aikaan. (Haastattelu 6)

Kyl mä ehtomasti koen, et se oli tietynlainen esimiesvuosi ja varsinkin esimieskokemusta, et kyl mä sen sillälailla koin ja ainakin nyt sit itse otin semmosen roolin. Jotenkin se tuli mun mielestä aika luonnostaankin, et ku sinä oot sit kuitenkin loppuviimein ihan jopa lain edessä jopa vastuussa siitä yhdistyksen toiminnasta ja niistä päätöksistä ja niitten takana pitää seistä. Niin kylhän sitä sitten haluaa yrittää tehdä parhaansa sen eteen, että se porukka toimii yhdistyksen parhaan eteen ja tekee parhaansa ja yrittää miettiä juttuja, et miten me pystytään tehokkaasti tekee. (Haastattelu 9)

5.5.1 Puheenjohtajien urakokemusten yhteys aiempaan tutkimukseen

Haastattelut osoittivat selkeästi, että puheenjohtajuusvuosi oli haastateltaville ollut omanlaisensa ja tärkeä esimieskokemus työelämää varten. He olivat joko jo ehtineet hyödyntää kerrytettyä osaamista ja verkostoja työelämän haasteissa tai tunnistivat tämän esimieskokemuksen myötä karttuneen hyödynnettävän potentiaalain. Lähtökohta puheenjohtajaksi hakeutumiseen ei kuitenkaan ollut tietoinen kehittyminen esimiehenä työelämän esimiestehtäviä varten. Ennenmin toimintaan lähdettiin mukaan omasta kiinnostuksesta ja jopa hakemaan lisääaikaa opiskeluvuosiin ennen valmistumista ja työelämään siirtymistä. Sama ilmiö tuli vastaan myös Ansalan (2017, s. 51) väitöskirjassa, jossa järjestöaktiivit kokivat järjestövuoden mahdollisuutena eräänlaiseen välivuoteen opintojen aikana.

Esimiestehtäviin työllistyminen -kategoriaan liittyviä järjestötyöhön ja puheenjohtajuuteen hakeutumisen motiiveja tutkittaessa olennainen havainto haastatteluista oli se, että taustavaikuttimena järjestötyöhön ja sen puheenjohta-

juutta kohti hakeutumiseen oli vahvasti tietynlainen persoonallisuus. Haastatteluvien puheessa korostui kiinnostus erilaisia asioita kohtaan, itsensä kehittämisen, halu päästä vaikuttamaan sekä työtä pelkäämätön asenne ja työhön tarttuminen. Fendrichin ja Lovoy'n (1988) mukaan korkeakouluaikanaan aktiiviset ovat aktiivisia vaikuttajia myös myöhemmin työelämässään. Tämä sama havainto tuli ilmi haastatteluista, sillä kaikilla haastateltavilla ote työelämään oli kehityshakuinen, ja he kokivat tärkeänä myös työssään päästä näkemään monipuolisesti eri tehtäviä, oppimaan uutta ja kehittämään organisaatioita eteenpäin. Lisäksi kävi ilmi, että osa haastateltavista oli oman työnsä ohessa mukana erinäisissä hallitustehtävissä liike-elämän puolella.

Ansalan (2017, s. 58–59) mukaan järjestötoiminnasta saatu osaaminen lisää kykyä työskennellä omaa työuraa kehittävällä tavalla, kun kurssien oppeja on voinut soveltaa jo järjestöajan työtehtävissä ja oman osaamisen kartuttaminen on lisännyt itseluottamusta työelämää ja sen odotuksia kohtaan. Osaltaan tämä tuli ilmi myös tässä tutkielmassa, kun haastateltavat kuvasivat opittuja työelämätaitoja ja tehtäviä, joita olivat kohdanneet jo puheenjohtajuusvuonna. Vaikka Yorken ja Harveyn (2005) mukaan työllistyvyyttä voidaan edistää osoittamalla tätä opintojen ohessa hankittua osaamista erilaisin osaamisportfolioidin, niin toisaalta haastatelluista suurin osa ei kokenut työllistyneensä helpommin puheenjohtajuusvuoden perusteella varsinkaan esimiestehtäviin. Tätä ajatusta tukee myös Astinin ym. (1999) tutkimus siitä, etteivät järjestötoimintaan osallistuneet ole automaattisesti tyytyväisempiä työllistymiseensä, vaan suhtautuminen riippuu enemmän tilannesidonnaisista tekijöistä, kuten palkasta tai työllisyys-tilanteesta.

Työllistymisten sijaan puheenjohtajuusvuoden esimieskokemuksen merkitys tuli selkeästi ilmi *Työssä menestyminen* -kategoriassa. Työtehtävien menestyksekkään hoitamisen kannalta tukevana havaintona haastatteluissa korostui esimiestaitojen karttumisen lisäksi myös yleisten työelämätaitojen oppiminen. Taitojen kehittymisen kannalta haastateltavat kokivat tärkeänä työskentelyn puheenjohtajuusvuoden lisäksi muissakin järjestötehtävissä monenlaisten ihmisten ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Kuten Ansalan (2017, s. 55) tutkimukseen osallistuneet, niin myös tämän tutkielman järjestötoimijat kokivat oman avarakatseisuutensa lisääntyneen, mikä on auttanut heitä muun muassa työelämässä toimimaan esimiehenä hyvin erilaisen koulutustaustan omaaville sekä saamaan erilaiset ihmiset työskentelemään tiiminä saman organisaation sisällä. Tämä havainto on linjassa myös muun tutkimuksen kanssa, sillä monipuolinen osaaminen niin tehtäväsidonnaisesti kuin ihmissuhdetaitojen sekä yleisten työelämätaitojen osalta on vaatimuksena varsinkin esimiestehtävien tehokkaalle hoitamiselle. Tällöin omaa osaamista voidaan hyödyntää tilanteesta riippuen monipuolisesti eri tavoin. (Pawett & Lau, 1983; Denison ym., 1995.) Puheenjohtajilla voidaan siis nähdä olevan kokemuksen ansiosta valmiuksia toimia esimiehen eri rooleissa joustavasti.

Työuralla eteneminen -kategoriassa puheenjohtajuusvuosi ja sen antama esimieskokemus olivat suhteellisen pienessä roolissa. Ensimmäiseen työtehtävään rekrytoitaessa joidenkin puheenjohtajuusvuotta arvostettiin, mutta kehittä-

tymishaluinen persoona sekä muut työkokemukset työuran varrella olivat suu-remmassa roolissa etenemisen mahdollistajina. Tämä tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä Tharenou (1997) on havainnut, että yksilön persoonaan liittyvät tekijät, kuten kunnianhimo ja vaikuttamisen halu, sekä työkokemuksen myötä karttuva osaamispääoma ovat olennaisessa roolissa työuralla etenemisen ja johtotehtävistä toiseen työllistymisen näkökulmasta. Tharenoun (1997) mukaan etenemiseen vaaditaan myös kokemuksen kautta kertyvää suorituskykyä, joka ilmeni myös haastatelluilla heidän kertoessaan etenemisensä perustuneen kumulatiivisesti työvuosien aikana karttuneeseen tietotaitoon ja kykyihin.

Yksilön persoonallisuuden merkitys näkyi haastatteluissa myös siten, että puheenjohtajuusvuonna opittiin, millaista vastuuta esimiehen tulee kantaa ja millaisessa rooleissa tulee toimia. Siksi työuralla haastateltavat saattoivatkin mieluummin tietoisesti hakeutua itselle luontaisempaan varatoimitusjohtajan tehtävään toimitusjohtajan työn sijaan. Tharenoun (2001) mukaan yksilön halukkuus vaikuttaakin johtoasemiin hakeutumiseen ja niissä pysymiseen, mikä ilmeni päinvastaisen esimerkin kautta tässä tutkimuksessa.

Työelämän verkostot -kategoriassa aiempi tutkimus on antanut viitteitä siitä, että järjestökokemuksen aikana laajentuva kontaktiverkosto olisi konkreettinen väline työllistymisessä (Ansala, 2017, s. 59). Tämän tutkielman haastateltavilla kontaktiverkosto laajeni kyllä huomattavasti järjestövuoden aikana, mutta enemmän he työllistymisen välineen sijaan korostivat verkostojen auttavan silloin, kun työtehtäviä hoitaessa ilmenee haasteita, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan tietotaitoa muualta. Tämä tulos tukee Kouvon (2014, s. 140–142) havaintoa siitä, että taloudellisella toimialalla verkostot ovat pitkäkestoisia ja päätöksiä tehtäessä käytetään hyödyksi laajojen verkostojen näkemyksiä. Kouvon (2014, s. 143–144) mainitsemat heikot siteet ilmenivät vain yksittäisissä tilanteissa, joissa haastateltava oli hyötynyt työnhakutilanteessa esimerkiksi opiskeluaikaisen verkoston jäsenen avoimeen tehtävään liittyvästä vinkistä.

Tietyistä poikkeuksista huolimatta tämän tutkielman haastattelutulokset mukailevat hyvin vahvasti aiemmin tehtyä tutkimusta työstä järjestöissä tai voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Järjestötyö on tämänkin tutkielman tulosten perusteella paikka kehittää itsetuntemusta, opetella työelämätaitoja, kartuttaa sellaista osaamista, jota ei opintojen aikana opeteta, laajentaa verkostoja sekä kerätä kokemuksia, joista voi poimia toimivia toimintatapoja myöhemmin työelämän aikana. Sen lisäksi haastattelutulokset osoittavat monipuolisesti sen, että puheenjohtajuusvuosi opiskelijajärjestössä voidaan nähdä sen luonteen, vastuun ja velvoitteiden puolesta esimiestehtävänä eri rooleineen Mintzbergin klassisen esimiestyön rooliteorian ja sitä mukailevan Nurmen HIP-mallin mukaisesti. Seuraavassa alaluvussa esitellään haastattelutulosten yhteys esimiestyön rooliteoriaan.

5.5.2 Puheenjohtajuusvuoden esimieskokemus rooliteorian näkökulmasta

Puheenjohtajuusvuosi oli siis haastateltaville esimieskokemus, ja siksi opiskelijajärjestön puheenjohtajuus on esimiesroolina yhdistettävissä Mintzbergin esi-

miestyön rooliteoriaan. Haastatteluista nousi puheenjohtajuusvuoden esimiestyön ajalta esiin hyvin paljon piirteitä, jotka Mintzberg (1990) esimiestyön rooliteoriassaan ja Nurmi (2000) siitä suomennetussa esimiestyön HIP-mallissa ovat määritelleet yleisiksi esimiestyön rooleiksi ja näiden roolien alle kuuluviksi työtehtäviksi. Näistä rooleista korostuivat eritoten henkilösuhde- ja päätöksentekoroolit. Informaatiroolit olivat pienemmässä osassa, mutta niitäkin ilmeni jonkin verran, sillä roolit ja tehtävät limittyivät haastateltavillakin teorian mukaisesti toisiinsa. Puheenjohtajuusvuosi toi heille asemansa puolesta tietyt henkilösuhderoolit suoraan. Henkilösuhderoolien kautta heillä oli pääsy tehtävän hoitamisen kannalta tarpeelliseen tietoon sekä vastuu jakaa sitä eteenpäin. Informaation avulla kertyneen osaamisen ja tietotaidon perusteella puheenjohtajat pystyivät tekemään päätöksiä toiminnan aikaansaamiseksi järjestössä. Sen lisäksi, että haastateltavat toteuttivat esimiestyön rooleja puheenjohtajuusvuotensa aikana, he kerryttivät samalla taitoja ja osaamista, joiden avulla he pystyivät myös työelämässä toimimaan esimiesrooleissaan paremmin.

Vaikka haastateltavien persoona vaikutti heidän hakeutumiseensa puheenjohtajan tehtävään ja kyse oli luottamustehtävästä työsuhteen sijaan, tässä esimiestehtävässä heidän kuului toimia persoonastaan ja omista haluistaan riippumattomien esimiehen roolien ja käyttäytymismallien mukaisesti (Nurmi, 2000, s. 13). Henkilösuhderooleista *esimiehen (leader)* rooli tuli ilmi siinä, että haastateltavat kokivat toimineensa tiiminvetäjänä, jonka tehtävänä oli aluksi koota hallitushakijoista parhaiten yhteen sopiva tiimi. Tätä rekrytointikokemusta he ovat hyödyntäneet myös työelämässä pohtiessaan ihmisten soveltumista tiimeihin. Puheenjohtajana he asettivat toiminnalle linjan ja yhteisen tavoitteen, jota kohti puheenjohtajan täytyi esimiehen roolissa saada kaikki työskentelemään yhdessä. Puheenjohtajan tehtävänä oli siis pitää lankoja käsissään ja organisoida hallituslaisten työtä esimerkiksi kehityskeskusteluin, jotta he tietävät, mihin pyrkiä. Tarvittaessa puheenjohtajan vastuulla oli pitää huolta siitä, että työt tulevat tehdyksi. Myös myöhemmin työelämässä he ovat esimiehenä korostaneet yhdessä tekemisen tärkeyttä ja kantaneet vastuuta siitä, että kaikilla on työyhteisössä sekä asiakaskunnassa hyvä olla.

Se on esimiehen tärkein tehtävä, että sillä alaisella on tieto mitä hänen pitää saada aikaan ja asettaa se tahtotila hälle kirkkaaks. (Haastattelu 10)

Keulakuvana (figurehead) puheenjohtajat opettelivat toimimaan roolissa, jossa oma asema piti ottaa ja toimia roolimallina muille oman organisaation sisällä. Puheenjohtajana he olivat edustamassa järjestöä ulospäin eri sidosryhmille, joille puheenjohtajan tehtävä oli järjestön kasvoina esitellä, millainen järjestö on ja mitä se tekee. Säännöllisen esiintymiskokemuksen kartuttua he ovat pystyneet työelämässäänkin edustustehtävissä toimimaan itsevarmasti.

No kyl se puheenjohtajan tehtävä tietysti, ne olennaisimmat asiat väittäisin, et on avainkumppanuuksien hoitaminen/hakeminen ja avainsidosryhmien hoitaminen siin samalla aina sieltä yliopistosta sitten tärkeimpiin ehkä tuol markkinoil tapahtuviin yhteistöihin. Jossain määrin edustaminen/esiintyminen -- (Haastattelu 8)

Yhteyshenkilön (liaison) roolissa puheenjohtajat toimivat sekä järjestön sisäisesti että ulkoisesti. Järjestön sisällä puheenjohtajan täytyi toimia hallituslaisten välillä ja saada heidät toimimaan yhtenäisenä tiiminä. Työelämässäänkin yhden haastateltavan mukaan toiminnan lähtökohta ylipäätään on se, miten työntekijät saadaan toimimaan yhteisen vision ja mission eteen. Ulkoisten sidosryhmien osalta niin puheenjohtajana kuin työelämässäänkin esimiehen rooli haastateltavilla on ollut toiminnan periaatteiden esitleminen, jonka tavoitteena on vaikuttaa ympäristöön ja saada siinä muutoksia aikaan esimerkiksi yhteistyön merkeissä.

Vaikka informaatiroolit eivät tulleet haastatteluissa ilmi kovin vahvasti, niin *tiedonhankkijan (monitor)* roolin osalta haastateltavat korostivat kuuntelutaidon kehittymistä puheenjohtajan tehtävässä. Hallituslaisia kuuntelemalla puheenjohtaja sai tietoa heidän tarpeistaan ja pystyi siten käyttämään tätä tärkeää tietoa heidän auttamisekseen ja tukemisekseen sekä toiminnan suuntaamiseksi. Kuunteleminen ja sitä kautta tiedon kerääminen oli olennainen osa haastateltavien työnkuvaa myös myöhemmin työelämän esimiestehtävissä. *Tiedonvälittäjän (disseminator)* ja *tiedottajan (spokesperson)* roolit ilmenivät haastateltavilla samankaltaisissa tilanteissa. Tiedonvälittäjän roolissa puheenjohtajat kehittivät osaamistaan siinä, miten hallituslaisia ja myöhemmin työelämässä työntekijöitä voidaan tiedon avulla motivoida ja ohjata toimimaan tavoitteiden suuntaan. Puheenjohtajan tehtävänä oli siten varmistaa, että hallituslaisilla on riittävästi tietoa työnsä hoitamiseksi. Sen lisäksi toimintaan motivoimiseksi puheenjohtajan oli tärkeää välittää riittävästi tietoa siitä, millaisia vaikutuksia toiminnalla saadaan aikaan.

Ensimmäistä kertaa on vedettävänä kehityskeskustelut, ensimmäisenä on tavoiteasetanta, ensimmäisenä tehtävänä on varmistaa, että jokaisella hallitussektorissa olevalla on omasta siitä vastuualueestaan tieto, että mitä minun pitää saada aikaan. (Haastattelu 10)

Tiedottajan rooli tuli haastatteluissa ilmi erityisesti muutostilanteiden läpiviennissä, kun avainhenkilöitä ohjattiin ja motivoitiin projekteihin tiedon avulla. Sidosryhmät saatiin innostettua mukaan muutosprosessiin ilman varsinaista valta-asemaa heihin nähden. Sen lisäksi olennaista tiedottajan roolissa jo puheenjohtajuusvuonna oli varmistaa, että ympäristöön välitetään viesti siitä, miten yhteisöä kehitetään toimimalla yhdessä sidosryhmien kanssa.

Haastateltavien puheessa informaatiroolien merkitys tuli enemmän ilmi päätöksentekorooleissa, joissa tiedon hyödyntäminen konkretisoituu. *Yrittäjänä (entrepreneur)* puheenjohtajan rooli oli ymmärtää eri funktioita ja tehdä päätöksiä sen perusteella, vetää erilaisia projekteja ja vastata kokonaisuuden hallinnasta, jotta toiminta kehittyy ja menee eteenpäin. Projektiluonteisen työelämän esimiestehtävissä haastateltavat ovat voineet suoraan hyödyntää puheenjohtajuusvuoden aikaista kokemuspohjaa yrittäjämäisestä työskentelyotteesta, kun heillä oli jo kokemusta käytännön hallinnollisesta työstä.

-- ainakin minun kokemus on se, et työelämä on monesti projektia projektin perään. Et se on tällasia, jonkinlaisia projekteja ja kyl se siihen aikaan, sitä ei millään tavalla

opetettu koulussa. Puheenjohtajan piti miettiä se, et miten tää menee ja tuleeahan kaikki asiat huomioiduksi -- (Haastattelu 6)

Et ehkä taas, jos yrittää peilata sinne Pörssiin takasin -- -- et siin on näitä erilaisii funktioita, mitä sä puheenjohtana joudut kuitenkin sitten, A ensinnäkin hyvin ymmärtää ja B sitten jopa miettii kans sitä, mikä on se paras tapa johtaa ja edetä. (Haastattelu 9)

Resurssien jakajan (resource allocator) rooli tuli usealla haastateltavalla esiin siinä, että puheenjohtajuusvuosi oli ensimmäinen tehtävä, jossa he olivat taloudellisessa vastuussa toiminnasta. Heidän oli esimerkiksi tehtävä päätöksiä siitä, mitä toimintaa jatketaan, tehdäänkö sijoituksia toimitiloihin ja millaisista pääomaa vaativista toiminnoista luovutaan. Kokemus auttoi heitä myöhemmissä esimiestehtävissä, kun heillä oli uskallusta ja kykyä ottaa vastuuta myös suuremmista rahallisista resursseista. Rahallisten resurssien jaon lisäksi puheenjohtajat korostivat delegoinnin taidon kehittymistä, jonka myötä he oppivat määrittämään, mikä tehtävä on kenenkin vastuulla ja miten työt jakaantuvat tasaisemmin. Haastateltavien mukaan olennaista niin puheenjohtajuusvuonna kuin myöhemminkin työelämässä oli käyttää omia resurssejaan hallinnollisen työn lisäksi myös muiden suoriutumisen helpottamiseksi ja jakaa omia voimavarojaan tasaisesti.

-- hyppäs sellasesta työntekijän roolista siihen rooliin, et pitää kantaa myös taloudellinen vastuu sekä ihmisistä että siitä yhdistyksen varallisuudesta. (Haastattelu 10)

-- tottakai sitä siis esimiehen tärkein tehtävä on mun mielestä auttaa niitä alaisia suoriutumaan niitten hommista. Tehdä se mahdolliseksi, et ne alaiset saa tehtyy ne jutut, jollon tottakai on välillä laitettava ne kädet siihen saveen -- (Haastattelu 6)

Myös *neuvottelijan (negotiator)* rooli on ollut haastateltavilla olennainen jo puheenjohtajuusvuonna sekä myöhemmin työelämässä. Puheenjohtajuusvuonna oppi neuvottelutaitoja ja vetämään kokouksia, joissa piti löytää yhteinen konsensus asioille mutta silti pysyä puheenjohtajana linjassa järjestön valitseman toiminnan suunnan kanssa. Sen lisäksi hallituslaisten kanssa käytiin kehityskeskusteluja, jotta jokainen, myös puheenjohtaja, voi toimia tehtävissään paremmin ja tavoitteet tulevat selville. Jo puheenjohtajuusvuonna neuvottelutaidot sidosryhmien kanssa olivat tärkeitä, jotta toiminnalle saatiin rahoitusta. Tämä korostuu myös haastateltavien nykyisissä tehtävissä, kun yhteistyökumppaneiden kanssa neuvotellaan rahallisesti entistä suuremmista yhteistyökuvioista.

Mut tää on yks semmonen havainto, jonka oon huomannu. Et nyt toistuu se sama kuvio, et mun pitää yrittää ensiks saada tää porukka keskustelemaan keskenään ja sit löytämään semmonen yhteinen lopputulos, jonka takana kaikki voi seistä. (Haastattelu 6)

Ja ihan sama se oli Pörssillä, et millä sä saat vaikka koko projektitiimin, mukaan lukien projektivastaavat hallituksessa, uskomaan siihen, et nyt pitäis olla tällanen eventti eikä tollanen. (Haastattelu 8)

Puheenjohtajuusvuosi oli haastateltaville *häiriöiden käsittelijän (disturbance handler)* roolin opetteluun kannalta merkittävä kokemus. Haastateltavat kertoivat vuoden aikana ilmenneen henkilökemioiden välisiä ristiriitoja ja konfliktitilanteita, joissa puheenjohtajan täytyi olla sovittelijana, jotta työskentelyä voitiin jatkaa yhteisymmärryksessä samojen henkilöiden kesken. Myöhemmin työelämässä he ovat vastaavanlaisia tilanteita kohdattuaan olleet valmiimpia tekemään ratkaisuja, eivätkä häiriötilanteet ole päässeet vaarantamaan organisaation toiminnan jatkuvuutta.

No kyl mä itseasias koen hyvinkin vahvasti, et se oli semmonen esimiesvastuutehtävä, vaik siin ei mitään virallista vastuuta siin mieles ollukaan. Et kyl meillä oli paljon tai ei nyt paljon, mut siis semmosia hyvin perinteisiä tiimiasioita, mitä piti ratkaista tai saatto joittenkin välillä olla konflikteja. (Haastattelu 5)

Haastattelujen perusteella roolien rajat sekoittuivat kuitenkin keskenään ja eri roolien sisällä oli hyvin samankaltaista käyttäytymismalleja. Haastateltavien kertoman mukaan tehtävät olisi monessa tilanteessa voinut luokitella useamman roolin alle kuuluvaksi. Myös Nurmi (2000, s. 24) on todennut esimiehen todellisuudessa toimivan samanaikaisesti useammassa roolissa selkeärajaisen rooliluokittelun sijaan. Voidaankin todeta, että haastattelujen perusteella opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuosi oli monipuolinen esimieskokemus.

Järjestötyön vaikutuksia on tutkittu ulkomailla jo pidempään, ja järjestötyön positiiviset puolet on tutkitusti havaittu Yhdysvalloissa. Astinin ym. (1999) mukaan siellä yliopistot ovat jo 1990-luvulla alkaneet kannustaa aktiivisemmin opiskelijoita osallistumaan vapaaehtoiseen järjestötyöhön. Suomessa tähän ei ole vielä samalla tavoin havahduttu, ja siksi seuraavaksi johtopäätöksissä ja arvioinnissa pohditaan tämän tutkielman tulosten merkittävyyttä tulevan tieteellisen tutkimuksen ja käytännön kannalta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään kiinnostavia jatkotutkimusaiheita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli luoda katsaus siihen, minkälaisia merkityksiä opiskelijajärjestö Pörssi ry:n entiset puheenjohtajat antavat opiskelijajärjestötyön ja puheenjohtajuusvuoden tarjoamille kokemuksille heidän työuransa sekä esimiestehtäviin työllistymisen ja niissä toimimisen kannalta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna temahaastatteluna. Tämä pääluke keskittyy esittelemään päätelmiä tutkimuksen avulla saaduista tuloksista sekä niiden sovellettavuudesta käytäntöön. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusaiheita, joihin tulevaisuudessa tutkimuksissa olisi mielekästä ja hyödyllistä paneutua.

6.1 Tutkimuksen päätelmät

6.1.1 Tutkielman tausta

Opiskelijajärjestötoiminnalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa korkeakouluissa tapahtuvaa vapaaehtoista kansalais- ja järjestötoimintaa. Tarkempana esimerkkinä järjestötoiminnasta toimii tämän tutkimuksen haastateltavien edustama Jyväskylän yliopiston kauppariikouluun opiskelijoiden järjestö Pörssi. Puheenjohtajuutta tarkastellaan tässä tutkielmassa opiskelijajärjestön päättävän elimen eli hallituksen johtohenkilön näkökulmasta yhtenä kansalaistoimintaan osallistumisen muotona. Puheenjohtajuus nähdäänkin tässä tutkielmassa vastuun- ja luottamustehtävänä, jossa hallinnollinen ja juridinen vastuu lisää päättävältä ja kehittää samalla työelämätaitoja. Siksi puheenjohtajuuden koetaan olevan yksi työelämään ja sen esimiestehtäviin valmistava vaihe, jota tarkastellaan tutkielmassa työllistyvyyden näkökulmasta.

Työllistyvyydellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa eräänlaista prosessia, jossa yksilön valmiudet, osaaminen ja persoona sekä koulutuksen laatu voivat joko edistää tai estää työn saantia eli työllistymistä. Tässä tutkielmassa työllistyvyyttä pohditaan sitä kautta, millaiset tekijät edistävät työn saantia ja mitkä

tekijät taas mahdollisesti estävät sitä. Työuralla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä työtehtäviä, joissa yksilö elämänsä aikana toimii, sekä siirtymiä tehtävästä toiseen. Tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin yksilön omalle uralleen antamiin subjektiivisiin merkityksiin, jolloin ura on moninaisista ja monitasoisista toisiinsa limittyvistä työtehtävistä koostuva kehitysprosessi. Entisten puheenjohtajien haastatteluissa tutkitaan sitä, miten he mieltävät puheenjohtajuusvuoden ja muun elämän osaksi työuraansa. Esimiestyö on yksi mahdollinen työnkuva työuran varrella. Tässä tutkielmassa sen määritellään sisältävän asioiden sekä varsinkin ihmisten johtamista. Esimiestyötä tekeväksi voidaan luokitella kaikki ne, joilla on jokin valta ja vastuu muihin ja heidän työhönsä nähden, joten siksi opiskelijajärjestön puheenjohtajuus luokitellaan esimiestyöksi. Verkostoilla tarkoitetaan tässä eritasoisia henkilöiden välisiä suhteita ja yhteyksiä, joista muodostuu niiden jäsenille sosiaalista pääomaa. Tässä tutkielmassa verkostojen merkitystä tutkitaan sitä kautta, miten opiskeluaikana puheenjohtajille syntyneitä suhteita voidaan hyödyntää vielä työelämän varrella olemalla yhteydessä verkostoon kuuluviin henkilöihin.

Opiskelijajärjestötoimintaa ja puheenjohtajuutta verrataan siis tässä tutkimuksessa työelämään ja sen esimieskokemuksiin. Puheenjohtajuusvuosi nähdään yhtenä yksilön työuran aikaisena esimiestehtävänä, jota tarkastellaan Mintzbergin (1990) esimiestyön rooliteorian ja siitä Nurmen (2000) suomentaman HIP-mallin kautta. Rooliteorian mukaan esimiehen täytyy tehtävässään toimia tilanteesta riippuen eri rooleissa, jotta hän pärjää vaihtelevassa ja katkonaisessa tehtävässä (Mintzberg, 1990). Tutkielmassa tarkastellaan mahdollista yhteyttä esimiestehtävän eri rooleissa toimimisen kautta kerrytetyn kokemuksen ja osaamisen sekä työllistyvyyden ja työuralla etenemisen välillä. Tarkastelun kohteeksi otetaan myös verkostojen rooli prosessissa.

Tutkielman tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Ennalta määriteltyjen teemojen sisällä Pörssin entisiltä puheenjohtajilta kysyttiin heidän kokemuksiaan opiskelijajärjestötyöstä ja puheenjohtajuusvuodesta, työurasta ja urapolusta, esimieskokemuksista ja niiden yhteydestä puheenjohtajuusvuoteen sekä verkostojen merkityksestä. Kerätty haastatteluaineisto purettiin sanatarkalla litteroinnilla ja analysoitiin teemoittelemalla haastatteluissa toistuneita aiheita kahdentoista eri teeman alle. Samankaltaiset teemat yhdistettiin laajemmiksi kategorioiksi, joiksi muodostuivat esimiestehtäviin työllistyminen, työssä menestyminen, työuralla eteneminen sekä työelämän verkostot. Teemoittelussa pyrittiin siihen, että tutkimustekstissä teoria ja empiria vuorottelevat keskenään, millä voidaan osoittaa yhteyttä teorian ja tehdyn empiirisen tutkimuksen välillä (ks. Eskola & Suoranta, 2008, s. 175). Kategoriat ja niihin sisältyvät teemat kokosivat yhteen olennaimmat havainnot entisten puheenjohtajien haastatteluista ja teemoille annetuista merkityksistä. Havaintoja teoriaan yhdistämällä pyrittiin löytämään vastaukset tämän tutkielman tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

6.1.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkielman tutkimustehtävä oli selvittää, miten opiskelijajärjestö Pörssi ry:n puheenjohtajuusvuosi on mahdollisesti vaikuttanut entisten puheenjohtajien työuraan. Haastattelujen perusteella puheenjohtajuusvuodella oli kaikille kymmenelle haastateltavalle jonkinlainen merkitys heidän työuransa kannalta. Haastattelujen pohjalta puheenjohtajien kokemuksista muodostui neljä laajempaa kategoriaa ja niiden alle kaksitoista teemaa, jotka kuvastavat sitä, millaisia merkityksiä puheenjohtajat antoivat opiskelijajärjestötoiminnalle ja puheenjohtajuudelle esimiestehtävissä toimimisen näkökulmasta. Haastateltavien urapolut olivat kuitenkin olleet yksilöllisiä, ja haastatteluissa toistuneet teemat ilmenivät jokaisen urapolulla erilaisin painotuksin. Tämä tukee ajatusta subjektiivisesta ja modernista urakäsityksestä, jonka mukaan yksilön jatkuva kehitysprosessi uralla riippuu hänen elämäntilanteestaan ja uratavoitteistaan, ja tämän vuoksi yksilön kehitysprosessia ei voida mallintaa (Hölzle, 2010; Lähteenmäki, 1995, s. 29–30). Siksi tässäkin tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan teemoja tutkittavien henkilökohtaisesta näkökulmasta, ilman pyrkimystä yleistää ilmiötä laajemmalla tasolla.

Ilmiötä lähdettiin tarkemmin selvittämään sen kautta, ovatko haastateltavat kokeneet puheenjohtajuusvuoden ja sen verkostojen edistäneen esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen teemojen sisällä puheenjohtajat saivat kertoa kokemuksistaan tarkemmin omin sanoin ja antaa käytännön esimerkkejä siitä, miten puheenjohtajuusvuosi on edistänyt esimiestehtäviin työllistymistä ja niissä toimimista myöhemmin työuran aikana. Hieman yllättäen *esimiestehtäviin työllistymistä* ei puheenjohtajuusvuosi ollut edistänyt suurimmalla osalla haastateltavista, mikä on lievästi ristiriidassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa on todettu, että työnantajat arvostaisivat hyvin paljon järjestökokemusta (Kivimäki ym., 2007, s. 18). Osalla kokemus oli kuitenkin merkittävä ensimmäisiin asiantuntijatehtäviin työllistymisen kannalta.

Opiskelijajärjestön puheenjohtajuusvuoden esimieskokemuksella oli selkein yhteys haastateltavien *työssä menestymiseen*. Puheenjohtajuusvuosi näyttäytyi haastateltaville työelämätaitojen ja oman persoonan kehittämisen sekä esimiehen eri roolien oppimisen paikkana. Haastateltavat kokivat voineensa hyödyntää suoraan kokemuksista kertynyttä osaamista esimerkiksi kokouksissa ja neuvotteluissa, esiintymisessä ja edustamisessa, rekrytoinnissa sekä konfliktitilanteissa, joita oli tullut jo puheenjohtajuusvuonna vastaan. Yleisten työelämätaitojen oppiminen onkin tutkitusti syy osallistua järjestötoimintaan, sillä opiskelijat näkevät järjestötyön mahdollisuutena oman ammatillisuuden kehittämiseksi (Munoz ym., 2016). Esimiesroolien haltuunotto opiskeluaikaisen muun toiminnan kautta on myös muissa tutkimuksissa todettu tärkeäksi, sillä kuten aiemminkin tässä tutkielmassa mainittiin, johtamiskokemusta opintojensa aikana saaneille on työelämässä tarjottu useammin johtamistehtäviä (Shertzer & Schuh, 2004). Puheenjohtajuusvuonna kartutetut työelämätaidot ja itsetunte-

muksen kehittyminen ilmenivät haastateltavilla siis työelämässä menestymisenä sekä asiantuntija- että esimiestason tehtävissä.

Vaikka työssä menestymisessä puheenjohtajuusvuodella oli suuri merkitys, niin *työuralla etenemisessä* puheenjohtajuusvuotta tärkeämpi rooli oli valmistumisen jälkeisillä työkokemuksilla. Vaikka suoranaisesti puheenjohtajuusvuosi ei haastateltavista tuntunut työuralla etenemistä edistävänä tekijänä, niin tutkustikin yksilön kunnianhimoisella ja vaikuttamisen halua omaavalla persoonalla on etenemistä selittävä vaikutus (Tharenou, 1997). Haastateltavien persoona oli ohjannut heitä aikanaan hakeutumaan puheenjohtajan tehtävään, jossa he pääsivät kerryttämään edelleen kompetenssia pärjätäkseen työelämässä. Tuottavuuden lisääntyminen työkokemuksen karttuessa on Tharenoun (1997) mukaan yksi korkeamman aseman saamisen edellytyksiä. Sen myötä myös puheenjohtajuusvuodella voidaan nähdä olleen epäsuorasti merkitystä sille, että valmistumisen jälkeisissä työtehtävissä tuottavasti toimiminen on auttanut etenemistä.

Työelämän verkostojen näkökulmasta tutkimustuloksista löytyi muissakin tutkimuksissa havaittuja hyötyjä järjestökokemuksen aikana syntyneiden verkostojen vaikutuksista. Kivimäen ym. (2007, s. 14–15) mukaan opiskelijajärjestöaktiivina toimiessa verkostot laajenevat huomattavasti. Myös tämän tutkimuksen haastateltavilla verkostot laajenivat sidosryhmiin, joita järjestötoiminnasta ulkopuolella olevat eivät tavoita. Verkostoja pidettiin tärkeinä silloin, kun työtehtäviä hoitaessa ilmenee jotakin sellaista, jonka ratkaisemiseen oma tietotaito ei riitä. Kivimäen ym. (2007, s. 16–17) mukaan samaan aikaan opinnoista työelämään siirtyneistä verkoston jäsenistä voikin saada tukea vielä työelämässä. Toisaalta puheenjohtajuusvuoden aikaisten verkostojen rooli myöhemmin työelämässä oli suhteellisen vähäinen erityisesti työllistymisen ja työuralla etenemisen kannalta.

Kaiken kaikkiaan puheenjohtajien haastatteluissa useampi totesi suoraan puheenjohtajuusvuoden olleen heille työelämään verrattava esimieskokemus. Haastateltavien vastauksissa ilmeni yleisesti myös hyvin paljon piirteitä, joita aiemmat esimiestyöstä tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet. Mintzbergin esimiestyön rooliteorian ja siitä suomennetun Nurmen esimiestyön HIP-mallin määrittelyistä kymmenestä esimiehen käyttäytymisroolista jokainen tuli puheenjohtajuusvuoden työnkuvaa ja tehtäviä kerrattaessa esiin vähintään kerran. Eniten haastatteluissa korostuivat henkilösuhde- ja päätöksentekoroolit. Vaikka haastateltavien puheessa informaatioroolit eivät saaneetkaan suurta painoarvoa, silti nekin ovat olleet käytössä puheenjohtajuusvuoden aikana, koska Mintzbergin (1990) mukaan päätöksentekorooleja varten täytyy informaatioroolin avulla kerätä vaadittava tieto tehtävien päätösten tueksi. Monikaan haastateltavista ei ollut tietoisesti lähtenyt hakemaan puheenjohtajuusvuodesta esimieskokemusta, mutta haastattelujen perusteella esimiestyön roolit olivat silti ohjanneet heidän toimimistaan puheenjohtajan tehtävissä.

Tutkielman lopputulemana voidaan todeta, että haastatelluille Pörssin entisille puheenjohtajille puheenjohtajuusvuosi on ollut työuraan vaikuttava kokemus. Esimiestehtäviin työllistymisen ja työuralla etenemisen osalta merkitys

jäi melko vähäiseksi. Sen sijaan menestyksekkään esimiestehtävissä toimimisen kannalta kokemuksesta oli heille apua niin työelämätaitojen ja itsensä kehittämisen, esimiesroolien oppimisen kuin verkostojen hyödyntämisenkin näkökulmista. Tämän lisäksi puheenjohtajuusvuoden työkokemus auttoi osaa haastateltavista asiantuntijatehtäviin työllistymisessä ja hyvin monella asiantuntijatehtävien hoitamisessa. Tutkielman havaintojen perusteella aiheeseen on syytä jatkossa paneutua tarkemmin, koska tällä hetkellä Ansalan (2017, s. 51) mukaan erityisesti pienissä järjestöissä voidaan joutua suostuttelemaan ihmisiä hakemaan hallituksiin. Siksi seuraavassa alaluvussa käydään läpi, miten saatuja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä ja edistää opiskelijajärjestötoiminnan huomioimista arvokkaana työkokemuksena. Konkreettisilla tunnistamisen ja tunnustamisen keinoilla voidaan järjestötyöstä tehdä houkuttelevampaa ja puhutella järjestötoimintaan varsinkin passiivisesti suhtautuvia, joita Ansalan (2017, s. 62) mukaan pitäisi eniten kannustaa toimintaan mukaan.

6.1.3 Tulosten sovellettavuus

Tutkimuksen osoittamien tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että järjestötyöhön ja sen kartuttamaan esimieskokemukseen sekä työelämätaitoihin olisi hyödyllistä tietoisten toimien kautta kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Korkeakouluissa tulisi pohtia konkreettisia keinoja, joilla järjestötyön merkitys saadaan näkyvämmäksi ja siihen mukaan lähteminen houkuttelevammaksi.

Jyväskylän yliopiston Student Life -toimintamallin yhtenä tehtävänä on kehittää opiskelijan valmiuksia siirtyä työelämään (Jyväskylän yliopisto, 2018). Student Life -toimintamalliin kuuluvana kehitystyönä voidaan esimerkiksi lähteä opiskelijajärjestöjen, yliopiston, ylioppilaskunnan, YTHS:n ja työelämän sidosryhmien (yliopiston alumnit ja yritykset) kanssa yhteistyössä toteuttamaan kampanjoita, jotka lisäävät tietoisuutta opiskelijajärjestötoiminnasta. Muissa korkeakouluissa tämä voidaan toteuttaa yhtä lailla yliopistotoimijoiden ja eri sidosryhmien kesken, vaikka pidempiaikaista toimintamallia opiskelun ja työelämän yhteydestä ei olisi. Rubin ja Dierdorff (2009) ovatkin esittäneet, että kauppatieteellisessä opetuksessa tulisi ottaa työelämän esimiehiä opettamaan esimiestehtävissä tärkeitä taitoja, jotta opetus voidaan linkittää paremmin tulevaan työelämään. Se olisi opiskelijoiden kannalta tärkeää, jotta he pystyisivät kehittämään kykyjä, jotka ovat oikeasti olennaisia esimiestehtävien hoitamisessa (Rubin & Dierdorff, 2009). Tätä ajatusta voisi hyödyntää myös opiskelijajärjestöihin houkuttelemisessa siten, että niiden esimiestehtävästä eli puheenjohtajuudesta kiinnostuneille järjestettäisiin työelämän esimiesten pitämiä koulutuksia, joilla he voisivat etukäteen harjoittaa tehtävässä vaadittavia taitoja ja sitä myöten luottamus omaan pärjäämiseen positiossa vahvistuisi. Tämä lisäksi ymmärrystä hyödyntää puheenjohtajuusvuosi esimieskokemuksena, mikä tiivistäisi yhteyttä opiskelun ja työelämän välillä entisestään. Lisäksi hyvällä johtajuudella opiskelijajärjestötoiminta kehittyy samalla, kun puheenjohtajat oppivat tärkeitä taitoja tulevaisuuden työelämän kannalta.

Jotta verkostoista olisi enemmän apua jo työllistymisvaiheessa tai uusiin tehtäviin hakeutuessa, opiskelijajärjestöjen sisällä ja niiden välillä voisi muodos-

taa uusia Pörssineuvoston kaltaisia verkostoja, joihin aktivoitaisiin mukaan mahdollisimman monia entisiä puheenjohtajia. Verkostoissa he voisivat tutustua toisiinsa ja pitää yllä työelämän kannalta tärkeitä suhteita sekä jakaa omaa tietotaitoaan ja apua tarpeen mukaan. Verkostoilla mahdollistettaisiin myös opiskelijajärjestöjen toiminnan jatkuvuus, kun tiedonkulku säilyy puheenjohtajahenkilön vaihtumisesta huolimatta. Tämä pitää järjestöt elinvoimaisina, jolloin niissä järjestötoimijana mukanaolo olisi merkittävä, työelämätaitojen monipuolisen oppimisen mahdollistava kokemus. Koulutusten ja verkostojen avulla opiskelijajärjestöille voidaan luoda syvempää roolia ja rakentaa laajemmin yhteiskunnan kanssa vuorovaikutuksessa toimintaa, joka kehittää opiskelijoiden oman alan asiantuntijuuden oheen työelämätaitoja ja samalla monipuolistaa yliopistojen toimintoja.

Tämän tutkielman tuloksia opintojen aikaisen opiskelijajärjestötyön merkityksestä työelämälle olisi hyvä pohtia yliopiston hallinnon tasolla myös siksi, että opiskelijajärjestötyön merkittävyuden huomioiminen ei ole hyödyllistä ainoastaan siinä toimivien näkökulmasta. Mahdollisuus linkittää opiskelijajärjestötyö osaksi opintoja voisi lisätä kiinnostusta järjestötyötä kohtaan. Aktiivisesti järjestötyössä mukana olevat puolestaan ovat motivoituneita opiskelijoita (Ansala, 2017, s. 8), ja tämän vuoksi opintojen keskeyttämiset voivat vähentyä. Opiskelijoiden osallistuminen opiskelijajärjestötyöhön on siten yliopistonkin etu. Motivoituneet opiskelijat voivat hyvin ja myös heidän näkökulmastaan valmistuminen on tärkeää, sillä Kouvon ym. (2011, s. 62) mukaan loppututkinnon puuttuminen voi työelämässä kaventaa uramahdollisuuksia. Siksi yliopistoissa tulisi pohtia, voidaanko Suomessa tunnustaa ja tunnistaa järjestötyöhön osallistumista kuten Yhdysvalloissa ja sisällyttää se osaksi muuta opetussuunnitelmaa (Astin ym., 1999). Seuraavassa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan tutkielman mahdollisia rajoituksia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luonne kokonaisvaltaisena, todellista elämää kuvaavana tutkimusotteena tuo omat rajoituksensa tutkimukselle. Sen tarkoituksena on kuvata asioita kokemusperäisesti tarkastellen todellisuutta monesta eri näkökulmasta. Objektiivisyyteen ja tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa lisäksi se, että tutkija arvottaa tutkittavaa ilmiötä aina omista lähtökohdistaan käsin ja luo siksi omat tulkintansa tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 160–161.) Erolan ja Räsänen (2014, s. 69) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on pitkälti vastuu siitä, miten kattavasti ilmiötä halutaan tutkia. Se sopii menetelmäksi silloin, kun hankitaan uutta tietoa jostakin kohteesta eikä ilmiötä ole tarkoitus yleistää (Erola & Räsänen, 2014, s. 69, 72). Tässä tutkimuksessa koko kohderyhmän eli Pörssin kaikkien 49 entisen puheenjohtajan (vuosilta 1968–2017) sijaan heistä pyrittiin kokoamaan tutkimuksen kannalta laadullisesti sopiva eli validi tutkimusjoukko. Tässä on onnistuttu suhteellisen hyvin, sillä haastateltavaksi itse ilmoittautuneet ja heitä täydentäneet, tutkijan kutsu-

mat haastateltavat sijoittuivat puheenjohtajuusvuodeltaan melko tasaisesti koko Pörssin historian ajalle. Sen lisäksi tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti pyritty löytämään yleistettäviä vastauksia vaan etsimään merkityksiä ja kokemuksia, joita haastateltavat omalle puheenjohtajuusvuodelleen antoivat työllistymisensä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen avulla saatiinkin hyödyllistä taustatietoa puheenjohtajuusvuoden ja työelämän yhteydestä, ja tutkimuksen pohjalta voi todeta, että aiheetta olisi mielekäästä tutkia myös määrällisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen avulla voitaisiin osoittaa, ovatko tutkimustulokset yleistettävissä laajemmin koko kohderyhmään. (Hirsjärvi, 2009, s. 136–137.)

Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on myös pyrkiä tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaiseen tutkimukseen, joka on mahdollisimman hyvin toistettavissa (Erola & Räsänen, 2014, s. 75). Laadullisen tutkimuksen toistettavuuden eli reliabiliteetin arviointi on kuitenkin aina haastavaa, sillä sen avulla ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan sanomaan ennemmin jotakin yleistä ilmiöstä tutkimuksen tulosten pohjalta (Takala, Vidgren & Vuori, 2017, s. 191). Tämänkin tutkimuksen toistettavuus on hieman kyseenalaista, sillä haastateltavat olisivat voineet toisella haastattelukerralla tuoda ilmi kokemuksiaan hieman eri näkökulmista.

Haastattelun aikana vuorovaikutuksen avulla voidaan tulkita piilomerkityksiä tai kysyä suunnitelmasta poikkeavia lisäkysymyksiä tiedon laajentamiseksi. Toisaalta haastattelututkimuksen vuorovaikutuksellinen luonne tuo tutkimukseen omat haasteensa, sillä haastattelijan pitäisi olla kokenut. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34–35.) Tässä tutkimuksessa se ilmeni niin, että haastattelijan taidot kehittyivät vasta haastattelusta toiseen ja vuorovaikutuksesta tuli luonnollisempaa viimeisiä haastatteluja kohti. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, miten haastateltavat ymmärsivät haastatteluteemat ja vastasivat niihin. Lisäksi vaikka haastateltavat vaikuttivat kertovan tutkijan näkökulmasta hyvin avoimesti kokemuksistaan, haastattelutilanteessa haastateltava luonnostaan saattaa pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 35).

Analyysimenetelmän valinta on myös osaltaan ohjannut haastatteluista muodostettuja tuloksia. Tutkijana pohdin mahdollisuutta haastattelijan narratiiviseen analyysiin, mutta tutkielman tarkoituksena ei ole varsinaisesti puretua haastattelijavastausten mahdolliseen juonelliseen kertomuksellisuuteen. Usein narratiivisen analyysin tarkoituksena on myös luoda haastateltavien kertomuksista uusia tarinoita, mikä ei tämän tutkielman olennaisten huomioiden esiin nostamiseksi ole tarpeellista. (ks. Polkinghorne, 1995, s. 5, 12.) Draaman kaaren muodostamisen sijaan olennaisempaa tutkimuksessa oli selvittää, löytyykö henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvista näkemyksistä useilta henkilöiltä samansuuntaisia vastauksia, jotka voisivat antaa viitteitä tutkittavasta ilmiöstä yleisemmälläkin tasolla.

Tässä tutkielmassa on lisäksi noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tässä näkyy Jyväskylän yliopiston (24.1.2018) ohjeiden mukaisesti asianmukaisien viitteiden merkitsemisenä sekä tulosten huolellisena raportointina. Tämä on varmistettu tarkastamalla tutkielma Urkund-plagiaatintunnistusohjelmalla.

Koska tutkimustoiminta on pro gradu -tutkielmassa pientä, ei henkilötietojen arkistointia vaadita (Jyväskylän yliopisto, 23.10.2018). Tutkimusta varten haastateltavilta on pyydetty kirjallisena tutkimuslupa, jossa on selitetty tutkimuksen tarkoitus, haastattelumateriaalin käsittelytavat sekä säilyttäminen. Tutkimuslupa varmistettiin vielä haastattelujen aluksi, jotta se saatiin myös haastattelulalenteille. Haastateltavilta kysyttiin erikseen lupaa myös materiaalin säilyttämiseen mahdollista myöhempää käyttötarkoitusta, kuten Pörssin tulevia historioikeja varten. Tämän tutkielman tulosten osalta haastateltavien anonymiteetti suojattiin häivyttämällä analyysissä ja sitaateissa tunnistetiedot haastateltavista (Jyväskylän yliopisto, 23.10.2018). Lopuksi jatkotutkimusaiheissa esitellään vielä, miten yliopistot ja korkeakoulut Suomessa voisivat tulevaisuudessa kehittää opiskelijajärjestöyden merkityksen tunnistamista sekä tunnustamista osana opintoja.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Yllättävänä tuloksena verkostoitumisen rooli haastateltavien työuralla etenemisen ja esimiestehtäviin työllistymisen näkökulmasta jäi tässä tutkielmassa melko vähäiseksi, vaikka haastatteluissa verkostoja pidettiin potentiaalisina työuran edistäjinä. Siksi olisi syytä tutkia tarkemmin, onko järjestöyden aikaisilla verkostoilla työuralla ja esimiestehtäviin etenemisen kannalta merkittävää vaikutusta. Aiheesta olisi hyvä tehdä lisätutkimusta myös siksi, että tämän tutkimuksen perusteella ei vielä voida tehdä yleistettäviä päätelmiä järjestöyden ja työelämän yhteydestä. Sen sijaan tämän tutkielman huomioiden perusteella voidaan toteuttaa kokeiluluonteisia kampanjoita tai koulutuksia opiskelijajärjestöyden kannustamiseksi.

Vielä oleellisempi huomio on se, että aiheeni rajautui yhden opiskelijajärjestön puheenjohtajiin ja tutkielma on luonteeltaan laadullinen, puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntävä tutkimus. Esitänkin, että jatkossa olisi syytä lähteä tutkimaan määrällisten menetelmien avulla laajemmalla otoksella opiskelijajärjestövuonna saadun johtamiskokemuksen ja verkostojen vaikutusta siihen, ovatko kokemukset yleistettävästi auttaneet työllistymistä esimiestason tehtäviin ja ovatko kokemukset myös edistäneet esimiestehtävissä menestyksekkäästi toimimista. Jatkotutkimus voisi esimerkiksi olla laaja kyselytutkimus kaikille Jyväskylän yliopiston opiskelijajärjestöjen puheenjohtajille tietyiltä vuosilta. Lisäselvitys toisi aiheeseen yleistettävyyttä varsinkin sen osalta, löytyykö puheenjohtajuuskokemuksen ja työllistymisen väliltä yhtäläisyyttä myös pienten opiskelijajärjestöjen puheenjohtajien kohdalla tai niissä ammateissa, joissa esimiespositio ei sinänsä tuo työhön välttämättä tavoiteltua lisäarvoa.

Laajemman tutkimuksen lopputulemana voitaisiin yliopistoissa ja korkeakouluissa luoda käytännön malli, kuten eräänlainen todistus pohja, jolla voidaan tunnistaa ja tunnustaa opiskelijajärjestöyden merkittävyys myöhemmän työelämän kannalta. Sen avulla puheenjohtajana tai muissa järjestötehtävissä toiminut voisi helpommin sanallistaa ja osoittaa oman osaamisensa sekä kykyn-

sä työnantajille, mikä mahdollisesti edistäisi työnsaantia tai työuralla etenemistä. Tällöin järjestötyö nähtäisiin tasavertaisena työkokemuksena muun työelämän kanssa, ja muodostuneiden verkostojen lisäksi valmistuneet voisivat osoittaa opiskelun ohessa hankittua erityisosaamista, joka tunnistettaisiin myös työmarkkinoilla. Tämä voisi edistää erottautumista työpaikkoja hakiessa ja siten myös etenemistä työuralla. Mallien toteuttamiseksi olisi aiheellista toteuttaa vielä syvempää tutkimusta, johon tämä tutkielma tarjoaa hyvän tieteellisen lähtökohdan ja pohjan laajennettavaksi.

LÄHTEET

- Ansala, L. (2017). "Niin monta rautaa tulessa": Aktiivinen kansalaisuus järjestöaktiivien yliopisto-opiskelijoiden kertomana. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. doi: 10.1002/job.290
- Astin, A. W., Sax, L. J. & Avalos, J. (1999). Long-Term Effects of Volunteerism During the Undergraduate Years. *The Review of Higher Education*, 22(2), 187-202. Haettu osoitteesta <https://muse.jhu.edu/article/30068>
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251. doi: 10.1108/00483480310460234
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Brown, S. (2004). Where This Path May Lead: Understanding Career Decision-Making for Post-College Life. *Journal of College Student Development*, 45(4), 375-390. doi: 10.1353/csd.2004.0046
- Brown, W. A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 317-339. doi: 10.1002/nml.71
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. painos). Oxford: Oxford University Press.
- Carmeli, A., Shalom, R. & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190-205. doi: 10.1108/00483480710726109
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research* 66(3), 345-353. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.08.015
- Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 407-422. doi: 10.1016/j.jvb.2003.12.007
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522
- Denison, D. R., Hoijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540. Haettu osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/2634960>
- Ekonen, M. (2007). *Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä* (lisensiaatintutkimus, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18527/URN:NBN:fi_jyu-200801291112.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Erola, J. & Räsänen, P. (2014). Sosiologia yleisenä yhteiskuntatieteenä. Teoksessa Erola, J. & Räsänen, P. (toim.), *Johdatus sosiologian perusteisiin* (s. 9-76). Tal-
linna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ewing, J. C., Bruce, J. A. & Ricketts, K. G. (2009). Effective Leadership Deve-
lopment for Undergraduates: How Important is Active Participation in Col-
legiate Organizations? *Journal of Leadership Education*, 7(3), 118-132. Haettu
osoitteesta
[http://journalofleadershiped.org/attachments/article/217/JOLE_7_3_Ewin
g_Bruce_Ricketts.pdf](http://journalofleadershiped.org/attachments/article/217/JOLE_7_3_Ewing_Bruce_Ricketts.pdf)
- Finlex. (26.5.1989). FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Yhdistyslaki
503/1989. Haettu osoitteesta
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>
- Harju, A. (2003). *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kan-
sanvalistusseura.
- Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher
Education*, 7(2), 96-109. doi: 10.1080/13538320120059990
- Harvey, L. (2005). Embedding and Integrating Employability. *New Directions for
Institutional Research*, 128(Winter), 13-28. Haettu osoitteesta
[http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a8a5
6374-4a96-4c67-bb95-f8772a415ff1%40sessionmgr101](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a8a56374-4a96-4c67-bb95-f8772a415ff1%40sessionmgr101)
- Harvey, L. (2010). *Employability and Diversity* (Keynote, Sheffield Hallam Uni-
versity). Haettu osoitteesta
[http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Employa
bility%20and%20Diversity%20paper%20sdd-harvey-0602.pdf](http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Employability%20and%20Diversity%20paper%20sdd-harvey-0602.pdf)
- Harvey, L. (2000). New Realities: The Relationship between Higher Education
and Employment. *Tertiary Education and Management*, 6(1), 3-17. doi:
10.1080/13583883.2000.9967007
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effec-
tiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126. doi:
10.1177/0899764099282001
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2008). Advancing Nonprofit Organizational Effec-
tiveness Research and Theory: Nine Theses. *Nonprofit Management & Lea-
dership*, 18(4), 399-415. Haettu osoitteesta
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.195>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja
käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15.
uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995). *Qualitative Research Methods: The active
interview*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi:
10.4135/9781412986120
- Hoover, T. S. & Dunigan, A. H. (2004). Leadership Characteristics and Profes-
sional Development Needs of Collegiate Student Organizations. *NACTA
Journal*, June, 22-26. Haettu osoitteesta
<http://www.jstor.org/stable/43765848>

- Hölzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 779-786. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.05.004
- Jyväskylän yliopisto. (24.1.2018). Eettiset ohjeet. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/science/fi/ohjeita-opiskelijalle/opintohallinnon-saadokset-maaraykset-ja-lomakkeet/opintoja-ohjaavat-saadokset-ja-ohjeet/eettiset-ohjeet>
- Jyväskylän yliopisto. (23.10.2018). Henkilötietojen käsittely kandidaatintutkielmat ja gradut. Haettu osoitteesta <https://uno.jyu.fi/fi/ohjeet/turvallisuustietoturva-ja-tietosuoja/tietosuoja/henkilötietojen-kasittely-tieteellisessa-tutkimuksessa/opiskelijoiden-kandidaatintutkielmat-ja-gradut/opiskelijoiden-tekema-henkilötietojen-kasittely>
- Jyväskylän yliopisto. (2018). Student Life - kehittämistä ja toimintaa opiskelun tukena. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/studentlife>
- Järvinen, P. (2009). *Ammattina esimies*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370. Haettu osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.11308>
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Business Ethics* 37(1), 5-24. doi: 10.1023/A:1014721900246
- Kirshner, B. (2007). Youth Activism as a Context for Learning and Development. *American Behavioral Scientist*, 51(3), 367-379. doi: 10.1177/0002764207306065
- Kivimäki, V., Santala, J. & Savikko, R. (2007). *Kuka muu sitä tekisi? Ainejärjestötoimijat vahvana voimavarana muuttuvassa opiskeluympäristössä*. Tampere: Cityoffset Oy.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564-573. Haettu osoitteesta <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/2573/3/4815.pdf>
- Koivunen, M., Lämsä, A.-M. & Heikkinen, S. (2012). *Urasiirtymät muuttuvassa työelämässä - Analyysi urasiirtymän käsitteestä* (Working paper, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/39926/978-951-39-4663-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kouvo, A. (2014). Sosiaaliset verkostot. Teoksessa Erola, J. & Räsänen, P. (toim.), *Johdatus sosiologian perusteisiin* (s. 137-149). Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Kouvo, A., Stenström, M.-L., Virolainen, M. & Vuorinen-Lampila, P. (2011). *Opintopoluilta opintourille: Katsaus tutkimukseen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A. & Cohen, S. G. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380. doi: 10.1177/0149206305280789
- Lähteenmäki, S. (1995). "Mitä kuuluu - kuka käskää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu (3. muuttam. painos). Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Merenluoto, S. (2009). Nuori ja nopea valmistuja - Mitä me etsimme ja mitä me saamme?. Teoksessa Aarrevaara, T. & Saarinen, T. (toim.). *Kilvoittelusta kilpailuun?: Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.-26.8.2008* (s. 173-187). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos: Korkeakoulututkimuksen seura.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), 97-110. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/205776749?accountid=11774>
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March-April, 1-14. Haettu osoitteesta https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45612196/The_Managers_Job.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1538395266&Signature=6szluPBFGARW2c46uFaaRf9vrnI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Managers_Job_Folklore_and_Fact.pdf
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-147. Haettu osoitteesta <http://ccl-org.s3.amazonaws.com/media/media/document/covert-leadership-1414722250.pdf>
- Moore, J., Lovell, C. D., McGann, T. & Wyrick, J. (1998). Why Involvement Matters: A Review of Research on Student Involvement in the Collegiate Setting. *College Student Affairs Journal*, 17(2), 4-17. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/224818401?accountid=11774>
- Munoz, L., Miller, R. & Poole, S. M. (2016). Professional student organizations and experiential learning activities: What drives student intentions to participate? *Journal of Education for Business*, 91(1), 45-51. doi: 10.1080/08832323.2015.1110553
- Nurmi, R. (2000). *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Tammer-Paino.
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2018). *Yhdistysnetti: Yhdistyksen perustiedot* (versio 8.11.2018) [sähköinen tietoaaineisto]. Haettu osoitteesta [http://yhdistysrekisteri.prh.fi/pertied.htx?reknro=103315&kieli=1&oskori=NEW&otparat=kieli%3D1%26oskori%3DNEW%26hakuraja%3D0%26nimi%](http://yhdistysrekisteri.prh.fi/pertied.htx?reknro=103315&kieli=1&oskori=NEW&otparat=kieli%3D1%26oskori%3DNEW%26hakuraja%3D0%26nimi%3D)

- 3Dp%25F6rssi%26kotipaikka%3D%26ensrek%3D%26viimrek%3D%26osoite%3D%26vapaa%3D%26sb_haku%3DHae&sb_lisaa_ote
- Pavlin, S. & Svetlik, I. (2014). Employability of higher education graduates in Europe. *International Journal of Manpower* 35(4), 418-424. doi: 10.1108/IJM-05-2013-0104
- Pawett, C. M. & Lau, A. W. (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 170-177. Haettu osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/256144>
- Peltier, J. W., Scovotti, C. & Pointer, L. (2008). The role the collegiate american marketing association plays in professional and entrepreneurial skill development. *Journal of Marketing Education*, 30(1), 47-56. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0273475307312197>
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative* (s. 5-23). London: The Falmer Press.
- Puhakka, A., Rautopuro, J. & Tuominen, V. (2010). Employability and Finnish University Graduates. *European Educational Research Journal*, 9(1), 45-55. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.2304/eerj.2010.9.1.45>
- Pörssi ry. (27.11.2013). Säännöt: Pörssi - jyväs kylän yliopiston kauppakorkeakoulun opiskelijat ry:n säännöt. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/saannot/>
- Pörssi ry. (2018a). Hallitus. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/hallitus/>
- Pörssi ry. (29.3.2017). Ohjesäännöt. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/ohjesaannot/>
- Pörssi ry. (2018b). Pörssi ry. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/porssiry/>
- Pörssi ry. (2018c). Työpaikkapörssi. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/category/tyopaikkaporssi/>
- Pörssi ry. (2018d). Vanhat hallitukset. Haettu osoitteesta <http://www.porssiry.fi/vanhat-hallitukset/>
- Rubin, R. S. & Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208-224. doi: 10.5465/AMLE.2009.41788843
- Sanoma Media Finland. (15.2.2016). Työelämä tutkimus kertoo: oikea osaaminen tekee työntekijästä halutun, työpaikassa arvostetaan hyvää työilmapiiriä. Haettu osoitteesta <https://sanoma.fi/tiedote/tyoelamatutkimus-kertoo-oikea-osaaminen-tekee-tyontekijasta-halutun-tyopaikassa-arvostetaan-hyvaa-tyoilmapiiria/>
- Schein, E. H. (1974). *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*. Haettu osoitteesta <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1878/SWP-0707-02815445.pdf>
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Tampere: Esa Print Oy.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. Haettu osoitteesta <http://www.jstor.org/stable/3069452>
- Seppälä, J. (2008). *HYVÄÄ VUODESTA 1968: Pörssi ry 40 vuotta* (julkaisematon käsikirjoitus). Haettu osoitteesta https://porssiry-my.sharepoint.com/personal/pj_porssiry_fi/_layouts/15/guestaccess.aspx?do-cid=1864fa1ac65834f4eaea6e4420bdb9c90&authkey=AZi5SB9SnI7t_KQZxD8qQJU
- Shertzer, J. E. & Schuh J. H. (2004). College Student Perceptions of Leadership: Empowering and Constraining Beliefs. *NASPA Journal*, 42(1), 111-131. doi: 10.2202/1949-6605.1417
- Siisiäinen, M. (1996a). Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Riikonen, V. & Siisiäinen, M. (toim.) *Yhdistys 2000* (s. 13-34). Helsinki: CapellaFinland Oy.
- Siisiäinen, M. (1996b). Suomalaisen yhdistyselämän kehitys. Teoksessa Riikonen, V. & Siisiäinen, M. (toim.) *Yhdistys 2000* (s. 35-49). Helsinki: CapellaFinland Oy.
- Siltala, H. (2009). Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) *Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan* (s. 72-80). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sommers, W. B. (1991). *Relationship Between College Student Organization Leadership Experience and Post-College Leadership Activity* (tohtorin väitöskirja, Oregon State University). Haettu osoitteesta https://ir.library.oregonstate.edu/concern/graduate_thesis_or_dissertations/hq37vr691?locale=en
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982). The Maturation of Career Theory. *Human Relations*, 35(1), 19-46. doi: 10.1177/001872678203500103
- Speckbacher, G. (2004). The Economics of Performance Management in Non-profit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3), 267-281. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7-13. doi: 10.2307/257243
- Stuart, R. & Lindsay, P. (1997). Beyond the Frame of Management Competenc(i)es: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33. doi: 10.1108/03090599710156410
- Suomen Ekonomit. (2018). Suomen ekonomit. Haettu osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/suomen-ekonomit>
- Takala, T., Vidgren, S. & Vuori, J. (2017). "Valinta tehtiin kahden hakijan väliltä ja sain ajettua oman kantani läpi": Tutkimus korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäytöstä. *Hallinnon Tutkimus*, 36(3), 182-196. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.
- Tharenou, P. (1997). Explanations of Managerial Career Advancement. *Australian Psychologist*, 32(1), 19-28. doi: 10.1080/00050069708259614

- Tharenou, P. (2001). Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management? *Academy of Management Journal*, 44(5), 1005-1017. Haettu osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/3069444>
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931. Haettu osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/256604>
- Tsui, A. (1984). A Role Set Analysis of Managerial Reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 64-96. doi: 10.1016/0030-5073(84)90037-0
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, V. (2012). Henkilökohtaiset ominaisuudet maistereiden työllistymisessä. *Tiedepolitiikka*, 37(1), 33-42. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1555908>
- Tuominen, V. (2013). *Maistereiden työllistyvyys* (tohtorin väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta). Haettu osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1118-6/urn_isbn_978-952-61-1118-6.pdf
- Tuominen, V., Rautopuro, J. & Puhakka, A. (2009). *Varhainen mato linnun nappaa? Opiskeluajan yhteys vastaavalmistuneiden maistereiden työmarkkinatilanteeseen*. Teoksessa Timo Aarrevirta & Taina Saarinen (toim.) *Kilvoittelusta kilpailuun?: Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.-26.8.2008* (s. 189-208). Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Tuominen, V., Rautopuro, J. & Puhakka, A. (2011). Maistereiden työllistymisvaikeudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2011*, 54(3), 5-21. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/dms-portlet/document/2/411602>
- Vermeulen, L. & Schmidt, H. G. (2008). Learning environment, learning process, academic outcomes and career success of university graduates. *Studies in Higher Education*, 33(4), 431-451. doi: 10.1080/03075070802211810
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: what it is - what it is not: Learning & Employability Series I*. York: The Higher Education Academy. Haettu osoitteesta <https://www.heacademy.ac.uk/knowledge-hub/employability-higher-education-what-it-what-it-not>
- Yorke, M. & Harvey, L. (2005). Graduate Attributes and Their Development. *New Directions for Institutional Research*, 128(Winter), 41-58. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1002/ir.162>

LIITTEET

LIITE 1: Gradututkimuksen haastatteluteemat kysymyksineen

Haastateltavan taustat

- puheenjohtajuusvuosi Pörssissä, jos muuta merkittävää järjestökokemusta, niin mitä
- koulutussuunta kauppakorkeassa, onko valmistunut KTM:ksi
- tämän hetkinen työpaikka/elämäntilanne (töissä, eläkkeellä ym.)
- työuran keskeiset muutoskohdat (aikajana)

Haastatteluteemat kysymyksineen piirretyn aikajanan pohjalta:

Opiskelijajärjestötyö ja puheenjohtajuus (PJ-vuosi)

- Pörssin silloinen koko ainejärjestönä
- Motiivi tehtävään hakeutumiseen (oma osaaminen ja kiinnostus, muiden painostus tai ainut ehdokas, kun ei muita)
- kuvaile puheenjohtajan tehtäviäsi Pörssi ry:ssä
- kuvaile puheenjohtajuusvuotesi aikaista Pörssin toimintaa yleensä
- näetkö PJ-vuoden olleen sinulle esimieskokemus ja jos, niin millaisena vastuuna ja tehtävinä se näkyi

Työura ja urapolku

- mikä oli ensimmäinen työtehtäväsi Pörssin PJ-vuotesi jälkeen/valmistuttuasi
- työurasi sinulle keskeisimmät työpaikat ja tehtävät
 - esimerkiksi millaisissa rooleissa (toimihenkilö, asiantuntija, esimies) olet työskennellyt työurasi varrella
- tämänhetkinen positio työmarkkinoilla, eli mikä on viimeisin (nykyinen) työtehtäväsi

Esimieskokemukset ja niiden yhteys puheenjohtajuusvuoteen

- millaisissa esimiestehtävissä olet työurasi aikana toiminut (alaisten määrä, vastuualueen laajuus ym.)
- näetkö yhteyttä Pörssin puheenjohtajuuden ja esimiestehtävien välillä (tehtävien luonteen puolesta)
- koetko uusiin esimiestehtäviin työllistymisen olleen jatkumoa edellisille
 - ensimmäinen esimiestehtävä jatkumoa pörssin puheenjohtajuusvuodelle

Verkostojen merkitys

- millaisia verkostoja PJ-vuotesi aikana muodostui (yhteistyö eri järjestöjen välillä ym.)
- miten koet Pörssin puheenjohtajuusvuotesi aikana muodostuneiden verkostojen vaikuttaneen työurasi aikana

- millainen rooli Pörssi ry:n puheenjohtajien & entisten aktiivien verkostolla "Pörssineuvostolla" on ollut työurasi kannalta

Lopuksi

- Haluatko lisätä vielä jotakin muuta liittyen haastattelun teemoihin?
- Jäikö vielä jotakin kysyttävää haastattelujen analysointiin tai tutkielmaan liittyen?