Tampereen yliopisto

Vilma Hovi

JOHTAMISVIESTINTÄÄN KOHDISTUVAT ODOTUKSET JA SITOUTUMINEN OPISKELIJAJÄRJESTÖTOIMINNASSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

08/2021

TIIVISTELMÄ

Vilma Hovi: Johtamisviestintään kohdistuvat odotukset ja sitoutuminen opiskelijajärjestötoiminnassa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän maisteriohjelma
08/2021

Vapaaehtoistoiminnan luonne on murroksessa, sillä lyhytaikainen eli episodinen vapaaehtoisuus kasvattaa suosiotaan jatkuvasti. Episodista vapaaehtoisuutta edustavat muun muassa opiskelijajärjestöt, joiden toiminnan kehittämiselle episodisuus aiheuttaa kuitenkin myös haasteita esimerkiksi hiljaisen tiedon kadotessa niiden mukana, jotka eivät enää jatka toiminnassa. Yksi ratkaisu sisäisen tiedonjakamisen edistämiseksi on panostaa organisaatioon sitoutumiseen, ja esimerkiksi johtamisviestinnällä sekä siihen kohdistuvilla odotuksilla on nähty olevan merkitys sitoutumiselle.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvailla, millaisia odotuksia opiskelijajärjestötoimijoilla on johtamisviestintää kohtaan, ja millainen merkitys näillä odotuksilla on heidän sitoutumiselleen. Tutkimus johtajaan kohdistuvista viestintäodotuksista ja niiden merkityksestä sitoutumiselle on vähäistä erityisesti vapaaehtoistoiminnan kontekstissa, sillä aiempi tutkimus on pitkälti painottunut voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Tämä tutkielma pyrkii syventämään ymmärrystä johtamisviestinnän merkityksestä erityisesti vapaaehtoisten sitoutumisen muodostumisessa.

Tutkielman aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta, joissa haastateltiin jo useamman vuoden opiskelijajärjestötoiminnassa mukana olleita toimijoita. Aineistoa analysoitiin teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Tulokset osoittivat, että opiskelijajärjestötoimijoiden yksilölliset tarpeet pätevyyden, merkityksellisyyden ja joukkoon kuulumisen tunteista olivat merkityksellisiä sekä johtamisviestintään kohdistuvien odotusten että sitoutumisen käsitysten kannalta. Nämä yksilölliset tarpeet korostuivat erityisesti suhdekeskeisten johtamisviestintään kohdistuvien odotusten kohdalla, kun taas tehtäväkeskeiset odotukset nähtiin enemmän tarpeiden täyttymistä tukevina. Opiskelijajärjestötoimijoiden odotukset olivat ylipäätään pitkälti sellaisia, että täyttyessään ne tukivat toimijoiden yksilöllisten tarpeiden täyttymistä. Opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumisen käsityksissä puolestaan korostui se, miten toimijoiden yksilöllisten tarpeiden täyttymisen koetaan vahvistavan ja luovan sitoutumista.

Avainsanat: johtamisviestintä, sitoutuminen, viestintäodotukset, opiskelijajärjestötoiminta

Tiivistelmän tekstin ja avainsanojen jälkeen on paikka toteamukselle: ”Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.”

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 1
2 OPISKELIJAJÄRJESTÖT VAPAAEHTOISTOIMINTANA ... 3
2.1 Järjestöt ja vapaaehtoistoiminta ... 3
2.2 Opiskelijajärjestötoiminnan erityispiirteitä ... 5
3 SITOUTUMINEN JÄRJESTÖTOIMINNASSA ... 8
3.1 Kiinnittyminen organisaatioon ... 8
3.2 Organisaatioon sitoutumisen määritelmä ... 9
3.3 Sitoutumisen kolmikomponenttimalli ... 13
3.4 Aikaisempi tutkimus vapaaehtoistoimintaan sitoutumisesta ... 16
4 JOHTAJAAN KOHDISTUVAT VIESTINTÄODOTUKSET ... 18
4.1 Viestinnällinen johtajuus ... 18
4.2 Johtajuus vapaaehtoistoiminnassa ... 19
4.2.1 Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde opiskelijajärjestöissä ... 19
4.2.2 Aiempi tutkimus vapaaehtoistoiminnan johtamisesta ... 21
4.3 Johtajaan kohdistuvat viestintäodotukset ... 23
4.3.1 Johtajan rooli ja johtamisviestintään kohdistuvat odotukset ... 23
4.3.2 Johtamisviestintään kohdistuvien odotusten merkitys sitoutumiselle ... 26
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 29
5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ... 29
5.2 Tutkimusmenetelmä ... 31
5.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu ... 33
5.4 Aineiston analyysi ... 35
6 TULOKSET ... 37
6.1 Tehtäväkeskeiset odotukset ... 37
6.2 Suhdekeskeiset odotukset ... 46
6.3 Opiskelijajärjestötoimijoiden käsitykset sitoutumisestaan ... 56
7 POHDINTA ... 66
7.1 Tulosten tarkastelu ... 66
7.2 Tutkielman arviointi ... 73
7.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 76
KIRJALLISUUS ... 78
LIITTEET ... 89

1 JOHDANTO

Vapaaehtoistoiminta on Suomessa iso yhteiskunnallinen ilmiö, ja siihen osallistuu koko ajan enemmän ihmisiä. Suomalaiset ovatkin esimerkiksi muihin eurooppalaisiin verraten hyvää tasoa vapaaehtoistoiminnan aktiivisuudessa (Nylund & Yeung 2005, 14). Kansalaisareenan vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan yhä useampi suomalainen on mukana vapaaehtoistoiminnassa: vuonna 2015 tehdyssä samanlaisessa tutkimuksessa vastaajista 33 prosenttia osallistui vapaaehtoistyöhön, kun vuonna 2018 tehdyssä tutkimuksessa vastaava prosentti oli 42 (Taloustutkimus 2018).

Vapaaehtoistoiminnan suosion kasvaessa on kansainvälisestikin alettu tunnistamaan uusia nousevia trendejä sekä muutoksia vapaaehtoisuuden luonteessa. Episodinen vapaaehtoisuus eli pätkävapaaehtoisuus on lisääntynyt runsaasti, eivätkä ihmiset enää sitoudu vapaaehtoistoimintaan yhtä pitkäksi ajaksi kuin aikaisemmin (Juote 2007, 52; Nylund & Yeung 2005, 28). Esimerkki episodisesta vapaaehtoisuudesta ovat tietyn alan opiskelijoista koostuvat opiskelijajärjestöt, joissa pieni toimijoiden joukko tuottaa toimintaa muille järjestön jäsenille. Opiskelijajärjestötoiminta on tyypillisesti lyhytaikaista, ja sitä tehdään kalenterivuoden rajoittamien toimikausien puitteissa. Aktiivisella opiskelijajärjestötoimintaan osallistumisella on nähty olevan positiivinen vaikutus esimerkiksi toimijoiden sosiaaliseen hyvinvointiin ja oman alansa yhteisöön integroitumiseen (Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus 2013).

Vapaaehtoistoiminnan muuttuminen lyhytaikaisemmaksi ja projektimaisemmaksi on aiheuttanut haasteita erityisesti järjestöjen toiminnan kehittämiselle, kun perinteet ja keskustelu katkeavat vapaaehtoisten vaihtuessa tiuhaan tahtiin (Juote 2007, 52). Van den Hooff ja de Ridder (2004) ovat kuitenkin huomanneet, että organisaatioon sitoutumisella on yhteys tiedon jakamiseen organisaatiossa, eli mitä sitoutuneempi yksilö on, sitä innokkaammin ja enemmän hän jakaa tietämystään organisaation sisällä. Tämän vuoksi toimijoiden sitouttaminen ja toimintaan sitoutumisen vahvistaminen ovatkin tärkeitä tavoitteita myös järjestöjen toiminnan kehittämisen kannalta. Vapaaehtoistyöhön sitoutumista on tutkittu kuitenkin erityisesti Suomessa hyvin vähän, ja olemassa oleva tutkimus keskittyy enemmän vapaaehtoistyöhön lähtemisen motiiveihin kuin toimintaan sitoutumiseen (Yeung 2007, 156).

Vaikka vapaaehtoistoimintaan sitoutumista käsittelevää tutkimusta ei ole erityisen paljon, yksilön sitoutumista organisaatioon on tutkittu runsaasti esimerkiksi johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksissa on havaittu, että johtajan hyvät viestintä- ja ihmissuhdetaidot ovat yhteydessä johdettavien parempaan sitoutumiseen (esim. Bambacas & Patrickson 2008). Myös johdettavien yksilöllinen kohtelu ja johtajan osoittama vaivannäkö interpersonaalisten suhteiden luomiseen johdettaviensa kanssa ovat aiemman tutkimuksen perusteella merkityksellisiä johdettavien sitoutumisen kannalta. Ne ovat myös osa sellaista viestintää, jota johdettavat johtajaltaan odottavat (esim. Omilion-Hodges & Sugg 2019). Näiden tulosten pohjalta on perusteltua tutkia samaa aihetta myös vapaaehtoistoiminnan ja järjestötyön kontekstissa. Kun toimintaan sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä ymmärrettäisiin paremmin, niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin episodisen vapaaehtoisuuden yleistyessä vielä lisää.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia opiskelijajärjestötoimijat kohdistavat johtamisviestintään ja mikä merkitys näillä odotuksilla on toimijoiden sitoutumiselle. Tutkielman aihe sijoittuu viestinnän kentällä erityisesti interpersonaalisen viestinnän ja johtamisviestinnän mutta myös organisaatioviestinnän tutkimuskenttään. Tutkielmassa tarkastellaan opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistamia tehtäväkeskeisiä ja suhdekeskeisiä odotuksia sekä sitä, millaisia käsityksiä heillä on omasta sitoutumisestaan. Lopuksi toimijoiden odotuksia sekä heidän käsityksiään sitoutumisesta vertaillaan, ja niistä haetaan yhteneväisyyksiä. Tutkielmassa pyritään laajentamaan ymmärrystä siitä, millaisilla tekijöillä on merkitystä episodiseen vapaaehtoistoimintaan sitoutumiselle.

2 OPISKELIJAJÄRJESTÖT VAPAAEHTOISTOIMINTANA

Vapaaehtoistoiminta on tärkeä sekä jatkuvasti kasvava yhteiskunnallinen ilmiö ja voimavara (Marjovuo 2014, 11; Yeung 2007, 153). Vapaaehtoistoimintaa harjoitetaan monilla yhteiskunnan eri osa-alueilla, mistä yksi esimerkki on opiskelijajärjestötoiminta. Opiskelijajärjestöt koostuvat nimensä mukaisesti opiskelijoista, ja niiden toimintaa pyöritetään vapaaehtoisesti opintojen ohella. Seuraavissa alaluvuissa avataan vapaaehtois- ja järjestötoimintaa yleisellä tasolla, minkä jälkeen käsitellään tarkemmin opiskelijajärjestöjä, niiden erityispiirteitä ja niissä tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa.

2.1 Järjestöt ja vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminta on sosiaalisyhteiskunnallista toimintaa, ja sen määritelmä osuu lähelle käsitettä kolmas sektori, jolla tarkoitetaan erilaisten yhdistysten ja järjestöjen toimintaa (Koskiaho 2001, 16). Erilaiset vapaaehtoistoimintaa koordinoivat organisaatiot ovat kasvattaneet merkitystään yhteiskunnassa, ja monipuolisen järjestötoiminnan on nähty muodostavan suomalaisen kansalaisyhteiskunnan ytimen. Vapaaehtois- ja järjestötoiminta onkin alkanut toimia yhä enemmän myös yhteiskunnallisen toiminnan ja mielipiteiden ilmaisemisen kanavana. (Harju 2007, 16; Sorri 2005, 126.)

Vuorovaikutus on keskeisessä osassa vapaaehtois- ja järjestötoiminnassa, sillä sen avulla toimijat pystyvät ymmärtämään toisiaan ja vahvistamaan välillään olevaa sidettä. Jäsenten välinen vahva side ja kulttuuri puolestaan luovat yhteisiä päämääriä, joiden on nähty olevan tärkeä osa koko vapaaehtoistoiminnan sekä myös yksilön motivaation perustaa. (Vaalikivi 2007, 144.) Vapaaehtoistoimintaa tekevä yksilö huolehtii muiden sekä oman itsensä hyvinvoinnista hyödyntämällä omia voimavarojaan, minkä on nähty voivan samalla vahvistaa toimijan omaa identiteettiä. Tämän vuoksi vapaaehtoistoimintaa pidetään myös tärkeänä yksilöllisenä hyvinvoinnin edistämisen keinona. (Sorri 2005, 130; Yeung 2007, 153.)

Huolimatta vapaaehtoistoiminnan suosiosta siitä ei ole tehty tutkimusta vielä kovinkaan kauaa (Marjovuo 2014, 12), ja suurin osa Suomessa tehdystä tutkimuksesta on käsitellyt vapaaehtoistoimintaa lähinnä historiallisesta näkökulmasta (Nylund & Yeung 2005, 21). Ilmiön

moniulotteisuuden vuoksi vapaaehtoistoiminnan tutkimus ei istu suoraan mihinkään tiettyyn tieteenalaan, vaan sitä voidaan tehdä luontevasti useilla eri tieteenaloilla (Marjovuo 2014, 14).

Vapaaehtoistoiminnalle on useita eri käsitteitä sekä monia eri määritelmiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan palkatonta, jonkun tahon organisoimaa toimintaa, jossa ollaan mukana yksilön vapaasta tahdosta (Nylund & Yeung 2005, 15; Oppenheimer 2008, 6). Vapaaehtoistoiminnan muotoja on monia erilaisia, mutta niiden yhtenä ominaispiirteenä voidaan vapaavalintaisuuden ja omaehtoisuuden lisäksi pitää ainakin joustavuutta (Yeung 2007, 153). Vapaaehtoistoimintaa tehdään usein paikkasidonnaisesti, ja sille on aina jokin konteksti, esimerkiksi yksilön lähipiiri tai joku laajempi yhteisö. Vaikka vapaaehtoisuus ja palkattomuus kuuluvat olennaisesti vapaaehtoistoiminnan määritelmään, Koskiahon (2001, 17) mukaan vapaaehtoistoimintaa voi kuitenkin organisoida myös palkattu työntekijä. Nimenomaan toiminnan palkattomuus luo kuitenkin kiinnostavan asetelman sitoutumisen tutkimukselle, sillä työstä saatava rahapalkka ei voi toimia sitouttavana tekijänä. Vapaaehtoisia koordinoivista järjestöistä ja muista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista puuttuu yleensä myös tiukka valtaan perustuva hierarkia, minkä avulla taas esimerkiksi yrityksissä voidaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitoutumiseen (Alfes, Antunes & Shantz 2017, 63).

Vaikka vapaaehtoistoiminta innostaa ihmisiä yhä enemmän, on huomattu, että ihmisten tavat osallistua vapaaehtoistoimintaan ovat muuttumassa. Kasvavaksi trendiksi on tunnistettu episodinen eli pätkävapaaehtoisuus, jolla tarkoitetaan lyhytaikaista vapaaehtoisuutta (Brudney 2005 & Gazley 2005, ks. Nylund & Yeung 2005, 27). Macduff (2005, ks. Nylund & Yeung 2005, 28) on jaotellut pätkävapaaehtoisuuden kolmeen toisistaan eroavaan osaan, jotka ovat hetkellinen vapaaehtoisuus eli lyhytkestoinen toiminta, harjoitteluvapaaehtoisuus eli säännöllinen, mutta alle puoli vuotta kestävä toiminta sekä satunnainen vapaaehtoisuus eli säännöllinen, mutta todella harvoin tapahtuva toiminta. Hyde, Dunn, Bax ja Chambers (2016, 47) ovat jaotelleet episodista vapaaehtoisuutta vielä tarkemmin sen mukaan, miten kauan vapaaehtoiset ovat olleet toiminnassa mukana: ensimmäistä kertaa vapaaehtoisina toimivat ovat noviisivapaaehtoisia, satunnaisesti muutaman vuoden aikana vapaaehtoisina toimineet ovat siirtymävapaaehtoisia ja yli viisi vuotta putkeen toimineet ovat pitkäjänteisiä vapaaehtoisia.

Episodisen vapaaehtoisuuden jaottelujen ja yleisen määritelmän on kuitenkin huomattu vaihtelevan vapaaehtoisuuden kontekstista riippuen (Hyde, Dunn, Scuffham & Chambers 2014, 2).

Episodinen vapaaehtoisuus tarjoaa yksilölle enemmän joustoa kuin perinteinen, jatkuva vapaaehtoisuus, minkä uskotaan osaltaan selittävän episodisen vapaaehtoisuuden yleistymistä (Lockstone & Smith 2009, 109). Episodista vapaaehtoisuutta on kuitenkin tutkittu vain niukasti eikä esimerkiksi siihen vaikuttavista tekijöistä ole kattavaa tutkimusta (Hyde ym. 2016, 45). Suuri osa erityisesti episodista vapaaehtoisuutta käsittelevästä tutkimuksesta on tehty sellaisten organisaatioiden näkökulmasta, joissa vapaaehtoistoiminta on vain osa organisaation koko toiminnasta (esim. Holmes 2014; Lockstone & Smith 2009).

2.2 Opiskelijajärjestötoiminnan erityispiirteitä

Opiskelijajärjestötoiminta voidaan lukea vapaaehtoistoiminnaksi, sillä opiskelijajärjestötoimijat työskentelevät omasta vapaasta tahdostaan ja useimmiten palkatta isojen ylioppilaskuntien toimijoita lukuun ottamatta. Opiskelijatoiminta tapahtuu Harjua (2005), Nylundia ja Yeungia (2005) sekä Oppenheimeria (2008) myötäillen jossain tietyssä kontekstissa ja sitä organisoi jokin taho, kuten muissakin vapaaehtoistoiminnan muodoissa. Opiskelijajärjestötoiminnan konteksti on opiskelijajärjestö, jonka kautta toimintaa organisoidaan. Opiskelijajärjestöt muodostuvat usein jonkun tietyn alan opiskelijoista, ja järjestöjen toiminnan laatuun vaikuttavat esimerkiksi järjestön koko, rahatilanne sekä toimijoiden aktiivisuus. Tässä tutkielmassa keskitytään sellaisiin ylioppilaskuntia pienempiin opiskelijajärjestöihin eli ainejärjestöihin, joiden toimijat eivät saa työstään palkkaa.

Opiskelijajärjestötoiminnan yhtenä erityispiirteenä on se, että opiskelijajärjestöjen kaikki jäsenet eivät ole aktiivisia toimijoita ja tuota toimintaa ja palveluita järjestön ulkopuolisille asiakkaille. Sen sijaan opiskelijajärjestöissä toimii pienempi toimijoiden joukko, yleensä järjestön hallitus ja toimihenkilöt, jotka tuottavat palkatta toimintaa muiden järjestön jäsenten hyväksi. Opiskelijajärjestön hallituksen puheenjohtajan voidaan katsoa johtavan järjestön hallitusta, jonka jäsenillä taas voi olla johdettavinaan esimerkiksi toimihenkilöitä tai toimikuntia. Järjestön hallitus puolestaan organisoi koko järjestön toimintaa. Opiskelijajärjestötoiminnan yhtenä

erityispiirteenä onkin nimenomaan se, että vapaaehtoistoimintaa organisoivaa tahoa, eli ainejärjestöä, pyörittävät nimenomaan nämä vapaaehtoiset toimijat.

Toinen erityinen piirre opiskelijajärjestötoiminnassa ovat toimijoiden väliset suhteet ja valtaerot. Toimijat on usein jaettu rooleihin niin, että esimerkiksi puheenjohtaja johtaa hallituksen toimintaa ja hallituksen jäsenet johtavat oman vastuualueensa toimihenkilön tai toimikunnan toimintaa. Johtavassa roolissa olevalla ei usein kuitenkaan ole direktio-oikeutta johdettaviinsa, toisin kuin esimerkiksi esimies-alaissuhteissa olisi. Eri roolien väliset valtaerot näkyvät opiskelijajärjestötoiminnassa monesti ennemmin esimerkiksi hallituksen kokouksissa äänestämisessä, sillä usein toimihenkilöillä ja toimikuntien jäsenillä ei ole näissä kokouksissa oikeutta äänestää. Roolien välinen hierarkia ei siis muodostu opiskelijajärjestötoiminnassa direktio-oikeuden kautta. Nämä käytännössä keskenään vertaisten henkilöiden väliset muodolliset auktoriteetti- ja hierarkiasuhteet tekevät opiskelijajärjestötoiminnan kontekstissa esiintyvistä johtajaan kohdistuvista viestintäodotuksista ja niiden merkityksestä toimijoiden sitoutumiselle mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Opiskelijajärjestötoiminta edustaa vapaaehtoistoiminnassa yleistyvää episodista vapaaehtoisuutta eli pätkävapaaehtoisuutta. Macduffin (2005, ks. Nylund & Yeung 2005, 28) jaottelussa opiskelijajärjestötoiminta sijoittuu lähimmäs hetkellistä vapaaehtoisuutta eli lyhytkestoista toimintaa. Opiskelijajärjestöissä hallituksen toimikausi on yleensä kalenterivuoden mittainen, ja sen lopussa valitaan uudet toimijat seuraavalle kaudelle. Vaikka sama henkilö voi jatkaa toimijana useamman vuoden ajan, on aktiivisten toimijoiden vaihtuvuus silti suurta. Uudet toimijat on tästä syystä tarpeen sitouttaa järjestötoimintaan mahdollisimman nopeasti, minkä vuoksi on perusteltua tutkia nimenomaan opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumista ja sen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Opiskelijajärjestötoiminnassa mukana olemisen on havaittu parantavan toimijoina olevien opiskelijoiden sosiaalisen integroitumisen kokemusta. Aalto-yliopistossa ja Helsingin yliopistossa vuonna 2012 teetetyn opiskelijabarometrin (Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus 2013) tulosten mukaan opiskelijajärjestöissä aktiivisesti mukana toimivat opiskelijat kokivat vahvempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta muita oman alansa opiskelijoita kohtaan kuin sellaiset opiskelijat, jotka eivät olleet ollenkaan mukana järjestötoiminnassa. Samassa

barometrissa aktiivisesti järjestötoiminnassa mukana olevien opiskelijoiden huomattiin kokevan omat vuorovaikutustaitonsa epäaktiivisia opiskelijoita paremmiksi. He suhtautuivat myös tulevaisuuteen ja työllistymiseen positiivisemmin, vaikka kausaalisuhdetta järjestötoimintaan ei voitu todentaa. Näiden havaintojen vuoksi on perusteltua syventää ymmärrystä opiskelija-järjestötoimijoiden sitoutumisesta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän haluunsa jatkaa toiminnassa.

3 SITOUTUMINEN JÄRJESTÖTOIMINNASSA

Sitoutumisen käsitettä on haastava määritellä, sillä siinä painotetaan eri asioita tieteenalasta riippuen (Jokivuori 2002, 17; Jokivuori 2004, 284). Sitoutumisella on myös useita lähikäsitteitä, joilla kuvataan yksilön kiinnittymistä organisaatioon. Vaikka sitoutumisen tutkimus on painottunut voittoa tavoitteleviin organisaatioihin (Cohen 2003; Meyer & Allen 1997), ilmiön merkityksellisyyttä vapaaehtoistoiminnan kontekstissa ei voi sivuuttaa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään yksilön kiinnittymistä organisaatioon kuvaavia käsitteitä, tarkemmin organisaatioon sitoutumisen käsitettä, Meyerin ja Allenin (1991; 1997; Allen & Meyer 1990) sitoutumisen kolmikomponenttimallia sekä aiempaa tutkimusta vapaaehtoistoimintaan sitoutumisesta.

3.1 Kiinnittyminen organisaatioon

Yksilön kiinnittymistä organisaatioon voidaan tarkastella useiden eri käsitteiden, kuten organisaatioon identifioitumisen (*organizational identification*), kuulumisen (sense of *belonging*), työn imun (*employee engagement*) sekä organisaatioon sitoutumisen (*organizational commitment*) avulla (Dávila & García 2012; Mishra, Boynton & Mishra 2014; Ashforth & Mael 1989; Meyer & Herscovitch 2001). Vaikka nämä käsitteet ovat lähellä toisiaan ja paikoin myös päällekkäisiä, ne painottavat eri asioita ja tarjoavat näin erilaisia näkökulmia organisaatioon kiinnittymisen tutkimukseen. Seuraavaksi esitellään lyhyesti jokainen näistä käsitteistä.

Organisaatioon identifioitumisen monia määritelmiä yhdistää Rikettan (2005, 361) kirjallisuuskatsauksen mukaan ajatus kognitiivisesta, emotionaalisesta tai näillä molemmilla tavoilla tapahtuvasta organisaation jäsenyyden ja yksilön minäkuvan yhdistymisestä. Organisaatioon identifioitumista on tutkittu eniten sosiaalisen identiteetin teorian (*social identity theory*) avulla, jonka mukaan organisaatioon identifioituminen on yksilön kognitiivinen prosessi, jossa yksilö kokee olevansa yhtä tietyn organisaation kanssa (Ashforth & Mael 1989, 22–23; Tajfel & Turner 1979, ks. Broch, Lurati, Zamparini & Mariconda 2018, 47). Organisaatioon identifioitumista on tarkasteltu myös vuorovaikutuksen näkökulmasta, jossa organisaatioon identifioituminen nähdään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana viestinnällisenä prosessina (Brown 2017, 300; Scott 2020, 686; Scott, Corman & Cheney 1998, 326).

Viestinnällistä näkökulmaa yksilön kiinnittymisestä organisaatioon edustaa kuulumisen käsite. Mayn (2011, 368) mukaan kuulumisella tarkoitetaan yksilön tuntemaa itseensä ja hänen ympäristöönsä liittyvää levollisuuden ja helppouden tunnetta. Vaikka kuulumisen tunne on yksilöllinen kokemus, se rakentuu ja muokkautuu tunteiden ja sosiaalisten suhteiden kautta vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Lähdesmäki ym. 2016, 241; May 2011, 368). Kuulumisen käsite siis laajentaa organisaatioon identifioitumisen tutkimuksessa hallitsevaa yksilökeskeistä näkökulmaa kollektiivisemmalle tasolle (Iverson 2011, 49). Yksilö voi tuntea kuuluvansa esimerkiksi johonkin tiettyyn ryhmään, jolloin kuulumisen tunne rakentuu yksilön ja ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa (Lähdesmäki ym. 2016, 241; Rajamäki & Mikkola 2017, 254). Kuulumisen tunteen tarkastelussa vuorovaikutus on siis keskeisessä osassa.

Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää positiivista mielentilaa, jonka tyypillisiä piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja syventyminen. Työn imu viittaa yksilön viralliseen rooliin liittyvään kattavaan ja jatkuvaan psykologiseen tilaan, jolla on kognitiivisia, emotionaalisia ja fyysisiä ulottuvuuksia. (Kahn 1990, 694; Saks 2006, 602; Shen & Jiang 2019, 34.) Työn imua on tutkittu runsaasti psykologisena käsitteenä, mutta sosiaalisen vaihdon teoria (*social exchange theory*) tarjoaa viitekehyksen myös käsitteen viestinnälliseen tarkasteluun, sillä sen avulla voidaan analysoida yksilön ja organisaation vastavuoroista suhdetta (Schroeder & Modaff 2018, 36).

Käsitteitä, joilla voidaan kuvata yksilön kiinnittymistä organisaatioon, on siis monia. Useimmat näistä käsitteistä ovat hyvin samankaltaisia, ja niitä käytetään tutkimuskirjallisuudessa monesti rinnakkain. Tässä tutkielmassa opiskelijajärjestöaktiivien kiinnittymistä organisaatioonsa eli järjestöönsä tarkastellaan kuitenkin erityisesti organisaatioon sitoutumisen käsitteen sekä siihen liittyvän Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmikomponenttimallin avulla, sillä ne mahdollistavat sitoutumisen ja organisaatioon kiinnittymisen tarkastelun sekä yksilöllisestä että rakenteellisesta näkökulmasta.

3.2 Organisaatioon sitoutumisen määritelmä

Meyer ja Herscovitch (2001, 301) määrittelevät sitoutumisen yleisellä tasolla voimaksi, joka sitoo yksilön yhdelle tai useammalle kohteelle relevanttiin toimintaan. Tässä tutkielmassa

opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumista tarkastellaan organisaatioon sitoutumisen (*organizational commitment*) käsitteen näkökulmasta. Organisaatioon sitoutumisen käsitteellä viitataan yleensä voittoa tavoitteleviin organisaatioihin (Jokivuori 2002, 19), mutta sitä on mahdollista hyödyntää myös muunlaisiin organisaatioihin sitoutumisen tarkastelussa. Tämän tutkielman kontekstina on opiskelijajärjestö, jonka toimijat eivät saa työstään rahallista palkkaa eivätkä opiskelijajärjestöt pyri tuottamaan toiminnallaan voittoa. Organisaatioon sitoutuminen on yksi tutkituimpia sitoutumisen ja organisaatioon kiinnittymisen muotoja, ja sitä on tutkittu jo pitkään. Tämän vuoksi osa tässäkin tutkielmassa hyödynnettävästä sitoutumisen tutkimuksen klassikkokirjallisuudesta on monen kymmenen vuoden takaa.

Koska organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon, sitä on myös määritelty monin eri tavoin. Meyerin ja Herscovitzin (2001, 309) määritelmän mukaan sitoutumisella on kohde, mutta eri määritelmät eroavat toisistaan siinä, onko kyseessä yksilön sitoutuminen johonkin isompaan kokonaisuuteen vai yksittäiseen toimintaan. Näiden erojen pohjalta on syntynyt yksi sitoutumisen tyypillisimpiä jaotteluja, jako asenteelliseen (*attitudinal*) ja toiminnalliseen (*behavioral*) sitoutumiseen (Mowday, Porter & Steers 1982, 26; Reichers 1985, 468).

Mowday ja kumppanit (1982) määrittelevät asenteellisen sitoutumisen mielentilaksi, joka syntyy yksilön pohtiessa omien arvojensa sekä organisaation arvojen yhteneväisyyttä ja omaa suhdettaan organisaatioon. Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974, 604) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan yksilön osallisuutta ja identifioitumista johonkin tiettyyn organisaatioon. Sitoutumisen piirteiksi Porter ja kumppanit (1974) nimeävät esimerkiksi organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen, halun nähdä vaivaa organisaation puolesta sekä toiveen organisaatiossa pysymisestä, vaikka toisaalta O'Reilly ja Chatman (1986, 497) toteavat tutkimuksessaan, ettei kahta viimeistä voida pitää suoranaisesti organisaatioon sitoutumisen piirteinä, vaan enemmänkin sen seurauksina. Sen sijaan organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen O'Reilly ja Chatman (1986) näkevät osana sitoutumisen psykologista perustaa. Kanterin (1968, 499) määritelmän mukaan sitoutuminen on erilaisten sosiaalisten toimijoiden halukkuutta antaa lojaaliutensa ja energiansa sosiaalisille järjestelmille sekä yksilöiden kiintymystä sosiaalisiin suhteisiin, ja siinä voidaan nähdä samoja piirteitä kuin Porterin ja kumppaneiden (1974) asenteellisen sitoutumisen määritelmässä.

Toiminnallisella sitoutumisella viitataan prosessiin, jossa yksilön aikaisemmat valinnat ja käytös kytkevät hänet johonkin organisaatioon (Mowday ym. 1982, 26). Toiminnallisen sitoutumisen koulukunta perustuu pitkälti Beckerin (1960, 32) ajatuksiin, joiden mukaan sitoutuminen syntyy yksilön yhdistäessä omaan toimintaansa siihen liittymättömiä intressejä ja investointeja. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatioon sitoutuminen näyttäytyy enemmän rakenteellisena ilmiönä, jonka taustatekijöinä ovat yksilön ja organisaation välinen vaihtosuhde sekä mahdolliset pidemmän aikavälin investoinnit (Hrebiniak & Alutto 1972, 556). Toiminnallisen sitoutumisen näkökulman mukaan yksilö sitoutuu organisaatioon, koska hän katsoo, ettei hänellä ole esimerkiksi näiden pitkän aikavälin investointien vuoksi varaa olla sitoutumatta organisaatioon (Mathieu & Zajac 1990, 172). Meyerin ja Allenin (1991, 62) mukaan sitoutumisen jaottelu asenteelliseen ja toiminnalliseen painottaa enemmän sitoutumisen kehittymisessä mukana olevia prosesseja kuin itse sitoutumista, joka monista eri määritelmistä ja koulukunnista huolimatta mielletään usein nimenomaan jonkinlaiseksi mielentilaksi (Meyer & Herscovitz 2001, 303).

Vaikka sitoutumisen monia määritelmiä yhdistää käsitys sitoutumisesta mielentilana, ei tämän mielentilan luonteelle ole löytynyt yhtenäistä määritelmää. Sitoutumisen eri ulottuvuuksista on tehty useita erilaisia jaotteluja, sillä sitoutumisen taustalla olevan mielentilan luonne vaikuttaa siihen, miten sitoutumisen ulottuvuudet määritellään. (Meyer & Herscovitz 2001, 303.) Ylempänä mainitut Porterin ja kumppaneiden (1974) ja Beckerin (1960) määritelmät sekä esimerkiksi Wienerin (1982, 421) näkemys sitoutumisesta organisaation tavoitteiden mukaiseen käytökseen ohjaavina sisäisinä normeina kuvaavat sitoutumisen yksiulotteisena käsitteenä. Sitoutuminen voidaan kuitenkin nähdä myös kattoterminä, joka sitoo yhteen sen eri ulottuvuudet (Meyer & Herscovitz 2001, 301). Tutkituimpia sitoutumisen moniulotteisia malleja ovat O'Reillyn ja Chatmanin (1986) ja Meyerin ja Allenin (1991) kolmikäsitteiset mallit.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mallin mukaan organisaatioon sitoutuminen on yksilön ja organisaation välinen psykologinen side, joka voi perustua joko mukautumiseen (*compliance*), identifioitumiseen (*identification*) tai sisäistämiseen (*internalization*). Mallin taustalla on oletus, jonka mukaan sitoutuminen kuvaa yksilön asenteita, jotka voivat kehittyä eri mekanismien avulla (Meyer & Herscovitz 2001, 305). Mukautumisesta puhutaan silloin, kun yksilön

käytös ja suhtautuminen organisaatioon ovat positiivisia lähinnä joidenkin tiettyjen etujen tavoittelun ja saavuttamisen vuoksi. Organisaatioon identifioitunut yksilö voi kokea ylpeyttä ollessaan osa organisaatiota ja kunnioittaa sen arvoja, mutta ei kuitenkaan sisäistä niitä, kun taas sisäistämisellä tarkoitetaan organisaatioon sitoutumista yksilön ja organisaation samankaltaisten arvomaailmojen, tavoitteiden ja asenteiden kautta. (O'Reilly & Chatman 1986, 493.) Myöhemmässä tutkimuksessa identifioituminen ja sisäistäminen on kuitenkin yhdistetty niiden samankaltaisuuden ja niiden välisen korkean korrelaation vuoksi yhteen normatiiviseksi sitoutumiseksi (Meyer & Herscovitz 2001, 306). Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallia avataan alaluvussa 3.3.

Sitoutumisen tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon käsitteeseen sisältyvä kaksoismerkitys. Jokivuoren (2002, 19) mukaan sitoutumista tutkittaessa on ymmärrettävä sekä sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä että organisaation tilannetta kokonaisuutena, sillä sitoutumisen käsitteessä yhdistyvät yksilöllinen ja rakenteellinen näkökulma. Sitoutumisen yksilöllisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teorian avulla (Cohen 2003, 10). Vaihdon teoria voi toimia viitekehyksenä, kun halutaan tarkastella, mitä yksilö olettaa saavansa vastineeksi organisaatioon sitoutumisesta. Staffordin (2015, 378, 382) mukaan vaihdon teoriassa keskeistä on vuorovaikutuksen kautta tapahtuvien vaihtojen vastavuoroisuus. Sitoutumista syntyy, kun organisaatio pystyy täyttämään yksilön odotukset ja tarpeet, mutta yksilön tulee toiminnallaan edistää organisaation tavoitteita voidakseen tavoitella henkilökohtaisia tavoitteitaan. Mikäli yksilön ja organisaation välisen suhteen vastavuoroisuus ei organisaation puolelta toteudu tai yksilö kokee saavansa vähemmän takaisin kuin mitä ansaitsisi, halu jatkaa suhdetta vähenee ja sitoutuminen heikentyy (Stafford 2015, 383). Mitä paremmin yksilö on kuitenkin sitoutunut organisaatioon, sitä parempana ja korvaamattomampana hän kokee suhteen huolimatta puutteista sen vastavuoroisuudessa (Rusbult ym. 2000, 531–532). Tämä taas vahvistaa entisestään yksilön sitoutumista suhteeseen, eli organisaatioon (Stafford 2015, 383).

Tässä tutkielmassa sitoutuminen määritellään O'Reillya ja Chatmania (1986), Porteria ja kumppaneita (1974) sekä Kanteria (1968) mukaillen yksilön ja organisaation väliseksi vuorovaikutteiseksi ja psykologiseksi siteeksi, jonka myötä yksilö on halukas antamaan energiansa ja

lojaaliutensa kyseiselle organisaatiolle. Sitoutumisella voi Meyeria ja Herscovitzia (2001) mukaillen olla myös useampia ulottuvuuksia, joiden luonne ja perusta voivat vaihdella esimerkiksi sen mukaan, miten vastavuoroisena yksilö kokee suhteensa organisaatioon. Sitoutumisen eri ulottuvuuksia tarkastellaan tässä tutkielmassa Meyerin ja Allenin (1991; 1997; Allen & Meyer 1990) sitoutumisen kolmikomponenttimallin avulla, ja tämän tutkielman näkökulmasta erityisen kiinnostavaa on se, millaisissa johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutuksen prosesseissa sitoutumista ja sen erilaisia muotoja syntyy.

3.3 Sitoutumisen kolmikomponenttimalli

Tässä alaluvussa esitellään Meyerin ja Allenin (1991; Allen & Meyer 1990) luoma sitoutumisen kolmikomponenttimalli, jossa yhdistyvät sekä asenteellisen että toiminnallisen sitoutumisen näkökulmat, ja niiden toisiaan täydentävä suhde. Sitoutumisen kolmikomponenttimalli edustaa moniulotteista näkökulmaa sitoutumiseen (Meyer & Herscovitz 2001, 301). Sitoutumisen kolmikomponenttimallissa sitoutuminen jaotellaan kolmeen osaan, joilla on toisistaan poikkeavat luonteet, mutta joita yksilö voi kuitenkin tuntea samanaikaisesti. Nämä kolme osa-aluetta ovat affektiivinen (*affective*), jatkuva (*continuance*) ja normatiivinen (*normative*) sitoutuminen. Osa-alueita yhdistää ajatus sitoutumisesta yksilön ja organisaation välistä suhdetta kuvaavana psykologisena tilana, joka antaa vihjeitä yksilön aikeista jatkaa organisaation jäsenenä. Psykologisen tilan luonne kuitenkin vaihtelee jokaisen komponentin kohdalla. Eri komponenttien onkin nähty kehittyvän suhteellisen itsenäisesti erilaisten tekijöiden summana. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997.)

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön tunneperäistä sitoutumista ja emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Yksinkertaistettuna affektiivisesti sitoutunut yksilö pysyy organisaatiossa, koska hän haluaa pysyä siellä. Affektiivisen sitoutumisen määritelmä pohjautuu muun muassa Kanterin (1968) koheesiositoutumisen (*cohesion commitment*) käsitteeseen, jolla tarkoitetaan yksilön emotionaalisten tarpeiden täyttymistä tiiviillä ryhmän toimintaan osallistumisella ja ryhmään identifioitumisella. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1997.) Affektiivisen sitoutumisen käsitteellä on nähty olevan käsitteellinen yhteys myös kuulumisen tunteeseen, vaikka ne ovat kuitenkin samankaltaisuudestaan huolimatta toisistaan

erillään olevia ja tieteellisesti kiinnostavia käsitteitä. (Dávila & García 2012, 251; Harris & Cameron 2005, 161; Riketta 2005, 373.)

Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia taustatekijöitä on tutkittu runsaasti, ja niistä on löydetty kolme kategoriaa: yksilöön, organisaatioon ja työssä saatuihin kokemuksiin liittyvät piirteet. Yksilöön liittyvien piirteiden ja affektiivisen sitoutumisen välistä yhteyttä käsittelevää aiempaa tutkimusta ovat hallinneet erityisesti demografiset piirteet, kuten ikä ja sukupuoli, sekä taipumukselliset piirteet, kuten persoona ja arvot. Meyerin ja Allenin (1991; 1997) mukaan erityisesti demografisten piirteiden yhteys affektiiviseen sitoutumiseen on todettu heikoksi ja epäjohdonmukaiseksi. Taipumuksellisten piirteiden yhteys affektiiviseen sitoutumiseen on aiemman tutkimuksen perusteella olemassa, vaikka senkin on todettu olevan vaatimatonta. Merkityksellisiä yksilön piirteiden ja sitoutumisen välistä yhteyttä tutkittaessa ovat olleet yksilön kokemukset omasta työstään. Myös organisaation piirteiden ja affektiivisen sitoutumisen välisen yhteyden on todettu olevan olemassa, mutta heikosti. Yksilön työstään saamien kokemusten on arveltu olevan merkityksellisiä myös organisaation piirteiden tutkimisen yhteydessä. (Meyer & Allen 1991; 1997.)

Työssä saatujen kokemusten ja affektiivisen sitoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu selvästi enemmän kuin yksilöön ja organisaatioon liittyviä piirteitä, ja myös niiden välisen yhteyden on todettu olevan voimakkaampi kuin kahden muun tekijän ja sitoutumisen välillä. Vaikka tutkimusta on pidetty hajanaisena ja vaikeasti tiivistettävänä, Meyer ja Allen (1991) ovat erotelleet sitoutumiseen vaikuttavat työssä saadut kokemukset karkeasti kokemuksiin, jotka tyydyttävät yksilön tarvetta tuntea olonsa mukavaksi organisaatiossa sekä kokemuksiin, jotka edesauttavat yksilöä tuntemaan itsensä päteväksi roolissaan. Kirjallisuuskatsauksessaan he luettelevat mukavuuteen liittyviksi kokemuksiksi esimerkiksi organisaatiosta saadun tuen, roolien selkeyden, johtajan hienotunteisuuden ja konfliktien vähäisyyden. Työroolissa päteväksi itsensä tuntemista edistivät esimerkiksi kokemus autonomiasta, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, riittävä haaste sekä tunne siitä, että yksilö on organisaatiolle tärkeä. (Meyer & Allen 1991; 1997.)

Jatkuvasti sitoutunut yksilö on tietoinen hyödyistä, joita organisaatioon sitoutuminen hänelle tuottaa. Jatkuva sitoutuminen pohjautuu yksilön laskelmoinnille siitä, mitä kaikkea hän

menettää, jos hän ei jatka organisaatioon sitoutumista, ja se voi kehittyä minkä tahansa organisaatiosta lähtemisen negatiivisia seurauksia kasvattavan asian kautta. Yksilö on siis sitoutunut organisaatioon, koska hän kokee tarvitsevansa sitä. Jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on aiemmassa tutkimuksessa jaettu investointeihin (*investments*) ja vaihtoehtoihin (*alternatives*). Investoinnit yhdistävät yksilön johonkin tiettyyn toimintaan sillä perusteella, että esimerkiksi jotain hyötyjä katoaisi tai menetettäisiin, mikäli kyseistä toimintaa ei jatketa. Näin yksilö sitoutuu organisaatioon, jotta hänen aikaisemmat investointinsa eivät menisi hukkaan. Myös yksilön kokemus siitä, kuinka paljon hänellä olisi vaihtoehtoja, mikäli hän jättäisi organisaation, vaikuttaa jatkuvaan sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997.) Jatkuvan sitoutumisen on nähty olevan erillään kahdesta muusta sitoutumisen komponentista, kun taas affektiivisessa ja normatiivisessa sitoutumisessa on havaittavissa joitain päällekkäisyyksiä (Allen & Meyer 1990, 13; Harris & Cameron 2005, 166).

Normatiivinen sitoutuminen on sitoutumisen kolmesta komponentista vähiten tutkittu. Sillä viitataan tilanteeseen, jossa yksilö kokee organisaatioon sitoutumisen velvollisuudekseen ja moraalisesti oikeaksi. Suurin osa normatiiviseen sitoutumiseen liittyvästä tutkimuksesta on teoreettista, eikä sen kehittymistä ole juurikaan tutkittu empiirisesti. Normatiivisen sitoutumisen syntymiseen on nähty vaikuttavan esimerkiksi yksilön sosiaalistumisen kokemukset perheessä, kulttuurissa ja organisaatiossa, joiden kautta yksilö oppii, mitä asioita häneltä odotetaan ja mitä pidetään arvostettuina. Myös organisaatiolta ennakkoon saatujen etujen sekä yksilön ja organisaation välisen psykologisen sopimuksen luonteen on katsottu vaikuttavan normatiiviseen sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997.)

Meyerin ja Allenin (1991; 1997; Allen & Meyer 1990) kolmikomponenttimallia on kritisoitu esimerkiksi affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen samankaltaisuudesta. Mallin käyttö tässä tutkielmassa on kuitenkin perusteltua, sillä sitä on tarkasteltu sekä käsitteellisesti että empiirisesti useiden tutkijoiden toimesta, minkä perusteella mallin toimivuus on vahvistettu (Allen & Meyer 1996, 271–272). Tässä tutkielmassa kolmikomponenttimallin avulla pyritään tunnistamaan, onko johtajaan kohdistuvilla viestintäodotuksilla merkitystä opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumisen muodostumiselle ja ylläpitämiselle.

3.4 Aikaisempi tutkimus vapaaehtoistoimintaan sitoutumisesta

Vapaaehtoistoiminnalle ominaisia piirteitä ovat sen omaehtoisuus ja perustuminen yksilön vapaaseen tahtoon (Nylund & Yeung 2005, 15; Oppenheimer 2008, 6). Vapaaehtoistoiminnan motiiveista on Suomessa ja maailmalla (Yeung 2007, 153) tehty runsaasti erityisesti määrällistä tutkimusta, mutta sitoutumisen tutkimuksessa hallitsevana tutkimuskohteena on ollut nimenomaan työorganisaatioon sitoutuminen (Cohen 2003, 291; Meyer & Allen 1997, 16) verrattuna muihin sitoutumisen kohteisiin, kuten tavoitteisiin tai ammattiin. Vapaaehtoistoimintaan sitoutumisesta löytyy varsinkin suomalaista tutkimusta vain vähän (Yeung 2007, 156).

Lahtinen (2003) on tutkinut mielenterveyspotilaiden tukihenkilöinä toimivien vapaaehtoisten työnohjausta, ja sen yhteydessä myös vapaaehtoistoimintaan lähtemisen motiiveja sekä siihen sitoutumista. Vapaaehtoistoimintaan motivoivat esimerkiksi halu auttaa ja oppia sekä halu täyttää tyhjä tila elämässä (Lahtinen 2003, 23). Sitoutumista ei Lahtisen mukaan nähty yhtenä motiivina, sillä vapaaehtoistoimintaan ei voi olla sitoutunut ennen kuin on ollut siinä mukana. (Lahtinen 2003, 26.) Espanjalaisten yliopisto-opiskelijoiden motiiveja ja sitoutumista vapaaehtoistoimintaan tutkineiden Valor-Seguran ja Rodríguez-Bailónin (2011, 152) mukaan vapaaehtoistoimintaan lähtemisen motiivien ymmärtäminen on tärkeää myös toimintaan sitouttamisen kannalta, jotta ihmisiä osataan houkutella mukaan toimintaan toimivilla tavoilla. Sitoutuminen muodostuu heidän mukaansa monesta eri tekijästä, joista nousevat eniten esiin yksilön arvot, huoli yhteisöstä (*community concern*) sekä yksilön henkilökohtaisen kehityksen ja itsetunnon parantaminen (Valor-Segura & Rodríguez-Bailón 2001, 152).

Lahtisen (2003, 26) mukaan sitoutumisen aste voi vaihdella eri aikoina sekä yksilökohtaisesti. Jotta yksilö voi sitoutua, sitoutuminen tarvitsee kohteen. Lahtisen mukaan vapaaehtoistyöntekijän sitoutumisen kohteena voi olla esimerkiksi vapaaehtoistyötä tekevien ryhmä, joille halutaan olla uskollisia tai organisaatio, johon halutaan kuulua. Nämä ovat Lahtisen mukaan tyypillisiä ensimmäisiä sitoutumisen kohteita, joista toiminnan kuluessa siirrytään sitoutumaan enemmän asiakkaaseen ja sosiaalisiin arvoihin, jolloin sitoutumisen taustalla ovat ihanteet ja arvot. Tällöin halu palvella asiakasta ylittää halun palvella organisaatiota. (Lahtinen 2003, 26–27.) Opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumista on mielekästä tutkia, sillä toimijoiden organisaatio ja sen jäsenet ovat samaan aikaan myös asiakas, jolle toimintaa tuotetaan.

Chacón, Vecina ja Dávila (2007) ovat tutkineet sosiaalisissa järjestöissä toimivia vapaaehtoisia, ja heidän mukaansa vapaaehtoistoimintaan mukaan lähtemiseen motivoivat tekijät voivat poiketa runsaasti niistä syistä, jotka lopulta saavat yksilön jatkamaan toiminnassa eli sitoutumaan siihen. Myös Valor-Seguran ja Rodríguez-Bailónin (2011, 152) mukaan motiivit ja sitoutumisen syyt voivat olla toisistaan eroavia. Vapaaehtoistoimintaan sitoutuu ja sitä jatkaa yleensä pidempään sellainen henkilö, joka on ennen päätöstään jatkaa vapaaehtoistoimintaa systemaattisesti pohtinut päätöksestä koituvia hyötyjä ja haittoja ja tämän jälkeen päättänyt jatkaa. (Chacón ym. 2007, 638.) Myös aikaisemman kokemuksen vapaaehtoistyöstä (Valor-Segura & Rodríguez-Bailón 2011, 153), yksilön toimintaan kohdistamien odotusten täyttymisen (Yeung 2007, 162) sekä ihmisten yksilöllisten piirteiden kuten joustavuuden ja yleisen auttamistaipumuksen (Matsuba, Hart & Atkins 2007, 901, 903; Yeung 2007, 162), on nähty ennakoivan parempaa sitoutumista vapaaehtoistoimintaan. Boezeman ja Ellemers (2008, 169) ovat puolestaan todenneet vapaaehtoisten kokeman organisaatiolta saadun tuen sekä sen, kuinka tärkeäksi he kokevat vapaaehtoistoiminnan vaikuttaneen heidän sitoutumiseensa ja heidän organisaatiotaan kohtaan kokemaansa kunnioitukseen ja ylpeyteen.

Vuosittain järjestettävän pyöräilytapahtuman vapaaehtoisten sitoutumisen ja vapaaehtoisena jatkamisen syitä tutkineiden Mykletunin ja Himasen (2016, 267) mukaan vapaaehtoisten sitoutumista ennakoivat vapaaehtoisen ikä, työstä saatu tunnustus sekä yksilön tyytyväisyys omaan työpanokseensa. Vapaaehtoisten jatkamisen taustalla nähtiin vaikuttavan vapaaehtoisen sitoutuminen, koulutuksen taso sekä yhteys urheilulajiin (Mykletun & Himanen 2016, 267). Myös Matsuba, Hart ja Atkins (2007, 903) ovat todenneet iän ja koulutuksen vaikuttavan vapaaehtoistoimintaan sitoutumiseen. Australiassa järjestettävän karnevaalitapahtuman vapaaehtoisten työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa taas huomattiin, että vapaaehtoisten kokema yhteisöllisyyden tunne ennakoi parempaa sitoutumista vapaaehtoistoimintaan (Costa, Chalip, Green & Simes 2006, 177).

4 JOHTAJAAN KOHDISTUVAT VIESTINTÄODOTUKSET

Opiskelijajärjestötoiminnassa johtajan ja johdettavan välillä on yleensä hierarkkinen johtaja-johdettavasuhde, missä johtajalla on johdettavaa enemmän valtaa. Toiminnan luonteen vuoksi johtajan ja johdettavan suhde voi olla myös yhdistelmäsuhde, jossa läheinen suhde ja muodollisemmat roolit yhdistyvät (Bridge & Baxter 1992). Vapaaehtoistoiminnan ja yhdistelmäsuhteen kontekstissa ei ole kuitenkaan juuri tutkittu sitä, millaisia odotuksia johdettavat kohdistavat johtajaan ja mikä merkitys näillä odotuksilla on vapaaehtoisten sitoutumiselle. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään viestinnällisen johtajuuden käsitettä, johtajan ja johdettavan välistä yhdistelmäsuhdetta ja aiempaa tutkimusta vapaaehtoistoiminnan johtamisesta. Näiden jälkeen aiemman tutkimuksen avulla avataan johtajaan kohdistuvia viestintäodotuksia sekä niiden merkitystä sitoutumiselle.

4.1 Viestinnällinen johtajuus

Johtamisesta on olemassa monia erilaisia määritelmiä, joista yksi tunnetuimpia lienee jako asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen välillä (Salminen 2001, 109). Tässä tutkielmassa johtajuuden ja johtamisen käsitteet määritellään johtamisen sosiaalista ulottuvuutta korostaen. Selznickin (1957, ks. Salminen 2001, 108) johtamiskäsityksen mukaan johtamisen ehtona on sosiaalisten tilanteiden tunteminen ja niitä koskevan ymmärryksen lisääminen. Vuorovaikutteisuutta ja sosiaalisuutta korostavassa leadership-johtajuudessa ongelmaksi voi kuitenkin muodostua konfliktien pelko ja sen myötä vaikeus asettaa tavoitteita. Tässä tutkielmassa johtamista käsitellään erityisesti leadership-johtajuuden näkökulmasta.

Vaikka johtamisviestintää on tutkittu paljon, viestintä on monesti nähty lähinnä johtamisen strategisena mekanismina. Tämä näkökulma ei anna perustavanlaatuista ja kokonaisvaltaista kuvaa viestinnän välttämättömästä roolista johtajuuden muodostumisessa ja ylläpitämisessä, sillä johtajuus on aina viestintää riippumatta kontekstista ja johtajuuden muodosta. (Mikkola 2020, 123; Ruben & Gigliotti 2017, 13.) Johtamisviestintä on ilmiönä monitahoinen, ja sen ominaisuuksia on haastava määritellä yksiselitteisesti. Useista hieman toisistaan poikkeavista määritelmistä on kuitenkin mahdollista tiivistää näkemys, jonka mukaan johtamisviestinnällä

tarkoitetaan johtamisen ja johtajuuden rakentamista ja harjoittamista viestinnän avulla. (Hirsto & Porttikivi 2019, 70.)

Johansson, Miller ja Hamrin (2014) esittelevät käsitteen viestinnällinen johtajuus (*communicative leadership*), joka painottaa johtajien viestintäkompetensseja, ja jota on aiemmassa johtamistutkimuksessa käsitelty hyvin vähän. Vaikka johtajuutta ei voi olla ilman viestintää (Mikkola 2020; Ruben & Gigliotti 2017), viestinnällinen johtaja ei ainoastaan viesti aktiivisesti, vaan hänellä on hyvät ja monipuoliset viestintätaidot (Johansson ym. 2014, 148). Viestinnällisen johtajuuden määritelmä nojautuu sosiaalisesti muovautuvaan johtajan käyttäytymiseen, joka mahdollistaa ja muokkaa johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Viestinnälliselle johtajuudelle on nimetty kahdeksan pääpiirrettä, jotka ovat valmentava ote ja johdettavien itseohjautuvuuden mahdollistaminen, johdettavien työn helpottaminen luomalla toimivia prosesseja, odotusten selkeä nimeäminen ja toimivan palautekulttuurin luominen, helposti lähestyttävyys ja johdettavien kunnioittaminen ja kuunteleminen, aktiivinen ote ongelmanratkaisuun ja palautteeseen, suunnan näyttäminen, omien tulkintojen ja merkitysten kehittäminen sekä johdettavien merkitysten luomisen tukeminen. (Johansson ym. 2014, 154–155.) Omilion-Hodges ja Sugg (2019, 92–93) näkevät viestinnällisen johtajuuden kietovan tehtävien suorittamisen yhteen johdettavien relationaalisten tarpeiden täyttämisen kanssa nimenomaan viestinnän avulla. Tässä tutkielmassa johtajuutta tarkastellaan viestinnällisestä näkökulmasta nimenomaan johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ja muokkaantuvana ilmiönä.

4.2 Johtajuus vapaaehtoistoiminnassa

4.2.1 Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde opiskelijajärjestöissä

Tässä tutkielmassa johtajuutta käsitellään opiskelijajärjestöjen kontekstissa, missä johtajana toimii yksi opiskelijajärjestötoimijoista ja johdettavina muita järjestötoimijoita. Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksessa (Omilion-Hodges & Sugg 2019, 75) sekä sijoittuu interpersonaalisen viestinnän kontekstiin. Interpersonaalisen viestinnän tutkimus on vahvasti suuntautunut erityisesti läheisten ihmissuhteiden, kuten ystävyys- ja parisuhteiden tutkimukseen (Berger 2005; Gerlander & Isotalus 2010, 4), mutta

tässä tutkielmassa interpersonaalinen viestintä määritellään laajemmin viestinnäksi erilaisissa roolipohjaisissa suhteissa (Knapp ym. 2002, 9). Viestintä nähdään myös yhtenä johtajuuden toteuttamisen pääkeinoista (Bambacas & Patrickson 2008, 52). Koska johtavassa roolissa olevalla ei opiskelijajärjestötoiminnassa ole direktio-oikeutta johdettaviinsa, vuorovaikutussuhde ei ole suoraan verrannollinen esimerkiksi hierarkkiseen esimies-alaissuhteeseen. Tämän vuoksi myöhemmässäkin tekstissä tutkittavan vuorovaikutussuhteen osapuoliin viitataan termeillä *johtaja* ja *johdettava*.

Monessa opiskelijajärjestössä toimijat tuntevat toisensa ja saattavat olla jo ennen toimijoiksi ryhtymistä läheisiä ystäviä, minkä vuoksi toimikauden aikana johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa voi olla sekä läheisen suhteen että professionaalisen suhteen piirteitä samaan aikaan. Tällaista läheisen ihmissuhteen ja muodollisempien roolien odotuksia yhdistävää vuorovaikutussuhdetta kutsutaan Bridgen ja Baxterin (1992, 201) mukaan yhdistelmäsuhteeksi (*blended relationship*). Vaikka läheinen ja muodollisempi rooli voivat täydentää toisiaan, Bridge ja Baxter (1992, 203) nimeävät Rawlinsia (1989, ks. Bridge & Baxter 1992, 203–204) mukaillen viisi dialektista jännitettä, jotka ovat olennaisia erityisesti yhdistelmäsuhteissa.

Välineellisyyden ja kiintymyksen (*instrumental vs. affection*) välisessä jännitteessä ystävyyssuhteeseen liittyvät odotukset yhteistyöstä ja luottamuksesta kohtaavat mahdolliset epäilykset siitä, tekeekö toinen yhteistyötä vain saavuttaakseen jotain virallisessa roolissaan. Yhdistelmäsuhteen osapuolet joutuvat tasapainottelemaan myös puolueellisuuden ja puolueettomuuden (*impartiality vs. favoritism*) jännitteen kanssa, sillä viralliseen rooliin sisältyy yleensä oletus siitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, vaikka ystävyyteen liittyy odotuksia erityisestä tuen osoittamisesta. Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden (*openness vs. closedness*) jännitteessä on kyse tiedonjakamisesta. Ystävyyssuhteisiin sisältyy odotus avoimuudesta, mutta muodollisiin rooleihin liittyvä tiedonjako voi olla rajoitettua, mikä voi rikkoa ystävän odotuksia avoimuudesta. Autonomian ja yhteyden (*autonomy vs. connection*) välinen jännite viittaa muodollisten roolien mahdollistamaan lisääntyneeseen yhteydenpitoon ja sen kautta parempaan yhteyteen suhteen osapuolten välillä. Yhteydenpitoa voi kuitenkin olla välillä jopa liikaa, mikä vahingoittaa ystävyyssuhteen läheisyyttä. Arvioinnin ja hyväksynnän (*judgement vs. acceptance*) jännite syntyy, kun ystävyyssuhteen odotukset molemminpuolisesta hyväksynnästä

kohtaavat muodollisten roolien kautta tapahtuvan suoriutumisen arvioinnin ja kritiikin antamisen. Vaikka Bridge ja Baxter (1992) kuvaavat näitä jännitteitä ystävyyden ja työpaikan roolien yhdistävien suhteiden näkökulmasta, on perusteltua käyttää näitä jännitteitä myös opiskelijajärjestöjen johtajan ja johdettavien välisten suhteiden analysointiin.

Opiskelijajärjestön johtajan ja johdettavan välistä suhdetta voidaan jäsentää Guerreron, Andersenin ja Afifin (2008, 10) nimeämien vuorovaikutussuhteen piirteiden, eli esimerkiksi suhteen vapaaehtoisuuden, ominaislaadun, läheisyyden asteen, keston, kontekstin, roolien ja vallan avulla. Opiskelijajärjestöissä johtajan ja johdettavan välinen suhde poikkeaa vapaaehtoisuudessa esimerkiksi esimies-alaissuhteesta, jossa vapaaehtoisuus on monesti vähäistä eikä alainen voi useinkaan olla valitsemassa esimiestään. Monissa opiskelijajärjestöissä toimijat valitaan jäsenistön antamilla äänillä, joten toimijaksi haluava voi olla mukana valitsemassa tulevaa johtajaansa. Suhteen ominaislaatu on lähtökohtaisesti platoninen, mutta johtajan ja johdettavan välinen mahdollinen aiempi ystävyys voi tuoda suhteeseen myös läheisyyttä, luoden suhteesta yhdistelmäsuhteen. Johtajan ja johdettavan välinen hierarkkinen suhde kestää niin kauan kuin he ovat toimijoina samoissa rooleissa, minkä jälkeen suhteen muodolliset roolit häviävät ja yhdistelmäsuhde päättyy. Yhdistelmäsuhteen aikana suhteen konteksti asettuu roolien määrittämänä yksityisen ja ammatillisen väliin, sillä johtajan ja johdettavan tulisi samanaikaisesti tasapainotella läheisen suhteen sekä tehtäväkeskeisemmän, muodollisemman suhteen välillä. Opiskelijajärjestössä johtajalla ei ole juurikaan ohjausvaltaa, vaan valta on lähinnä muodollista, eli johtajalla ei ole direktio-oikeutta johdettaviinsa. Kuitenkin johtajalla on monesti muodollista valtaa, mikä tuo suhteeseen asymmetriaa ja hierarkiaa.

4.2.2 Aiempi tutkimus vapaaehtoistoiminnan johtamisesta

Vapaaehtoisten ja erityisesti episodisten vapaaehtoisten johtamisesta sekä heidän toiveistaan johtamista kohtaan on vain rajallisesti tutkimusta (Stirling, Kilpatrick & Orbin 2011, 324). Suurin osa tästä tutkimuksesta myös käsittelee vapaaehtoisten johtamista näkökulmasta, jossa vapaaehtoisia johtaa palkattu, organisaatiossa pitkäaikaisemmin toimiva työntekijä (esim. Garner & Garner 2011; Taylor ym. 2006). Opiskelijajärjestöissä taas vapaaehtoiset johtavat käytännössä itse itseään, sillä huolimatta toimijoiden eri roolien välisestä muodollisesta

hierarkiasta, edes järjestön puheenjohtajalla ei ole konkreettisesti juurikaan enempää valtaa kuin muillakaan hallituksen jäsenillä.

Vaalikivi (2007) kuvailee vapaaehtois- ja järjestötoiminnan johtamisen olevan pitkälti muutoksen hallintaa. Järjestön ympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa johtajuuden avulla tulisi pystyä hallitsemaan kokonaisuuksien ja yksittäisten asioiden välisiä suhteita sekä ymmärtää, miten ne toimivat suhteessa toisiinsa (Vaalikivi 2007, 146). Nimenomaan muutoksen johtamisen on kuitenkin huomattu aiheuttavan haasteita vapaaehtoisten johtamiselle (Taylor ym. 2006, 143). Vaalikiven (2007, 145) mukaan johtajan tulisi muutoksen johtamisen tehostamiseksi pystyä päivittämään omaa tietoaan aktiivisesti ja ennakoivasti, ja hänen tulisi pystyä myös kyseenalaistamaan jo olemassa olevia malleja sekä luomaan ennakkoluulottomasti jotain uutta. Vaalikivi (2007) kuvaileekin joustavan päätöksenteon, tavoitteiden asettamisen sekä tulosten mittaamisen olevan järjestöjohtamisen ydinaluetta. Hänen mukaansa esimerkiksi järjestön perustehtävän, eli järjestön säännöissä sille järjestön arvojen perusteella nimetyn tehtävän, ja nykyisen toiminnan sisällön vertaileminen on yksi tärkeimpiä järjestön tuloksen sekä samalla johtajuuden toimivuuden mittareita. (Vaalikivi 2007, 144–145.)

Erityisesti episodisten vapaaehtoisten johtamisen kehityskohtina on nähty olevan vapaaehtoiselle sopivan tehtäväroolin löytäminen, vapaaehtoisten kehittymismahdollisuuksien tukeminen sekä tunnustuksen antaminen vapaaehtoisten tekemästä työstä (Dunn ym. 2020, 11). Episodisten vapaaehtoisten on huomattu ylipäänsä priorisoivan suhdekeskeisempää, esimerkiksi vuorovaikutuksen laatuun ja työn palkitsevuuteen keskittyvää johtamistyyliä tehtäväkeskeisen sijaan, vaikka he kokevat kaipaavansa välillä myös virallisempia käytäntöjä (Stirling ym. 2011, 332; Taylor ym. 2006) Myös Alfes ja kumppanit (2017) painottavat vapaaehtoisten motiiveja ja heidän johtamistaan käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan vapaaehtoisten johtamisen tehtäväkeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden välisen tasapainon tärkeyttä. Johtamisen tulisi tukea vapaaehtoisia heidän tehtävissään ja mahdollistaa niiden tehokas suorittaminen, mutta samalla myös pitää huolta heidän tyytyväisyydestään ja yksilöllisistä tarpeistaan (Alfes ym. 2017).

Vapaaehtoisten odotusten toimintaa kohtaan on huomattu eroavan heitä johtavien oletuksista. Urheiluseurojen vapaaehtoisia ja heitä johtavia käsittelevässä tutkimuksessa

huomattiin, että erityisesti vapaaehtoisten odotukset omista kehittymismahdollisuuksistaan sekä vastuun ja tunnustuksen saamisesta jäivät täyttymättä, vaikka nämä olivat vapaaehtoisille erityisen tärkeitä odotuksia toimintaa ja johtajuutta kohtaan. (Taylor ym. 2006, 143.)

Yeungin (2007) mukaan vapaaehtoistoiminnan johtaminen on yksi olennaisia tekijöitä siinä, miten vapaaehtoiset sitoutuvat toimintaan ja organisaatioon. Myös esimerkiksi vapaaehtoisiin sovelletuilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä on nähty voivan vaikuttaa vapaaehtoisten organisaatioon sitoutumiseen (Newton, Becker & Bell 2014, 524). Vapaaehtoisten toiminnalle tulisi pystyä luomaan sellainen ympäristö, jossa toimivat kokevat, että he pystyvät tavoittelemaan omia päämääriään yhdessä samanhenkisten ihmisten kanssa. Toinen vapaaehtoisten johtamiseen liittyvä oleellinen kysymys on se, miten yhteistä tiedontuottamista johdetaan niin, että uuden luomisessa saadaan hyödynnettyä jokaisen osallistujan tieto ja osaaminen. Vapaaehtoistoiminnan organisoijilla on nähty olevan keskeinen rooli myös siinä, miten merkitykselliseksi vapaaehtoiset kokevat toimintansa ja työpanoksensa, ja niiden kautta myös itsensä. (Yeung 2007, 163–164.)

4.3 Johtajaan kohdistuvat viestintäodotukset

4.3.1 Johtajan rooli ja johtamisviestintään kohdistuvat odotukset

Johtajaan kohdistuvien viestintäodotusten tarkastelu on kannattavaa aloittaa johtajan asemaan kohdistuvista rooliodotuksista. Varhaisimpia ja tunnetuimpia rooliteorioita lienee Minzbergin (1973, ks. Salminen 2001, 108–109) rooliteoria, jossa johtajalle on eroteltu kymmenen erilaista roolia. Kolme näistä rooleista liittyy ihmisten välisiin suhteisiin, kolme tiedonvälittämiseen ja neljä päätöksentekoon. Johtaja voi tämän roolijaottelun mukaan olla keulakuva, varsinainen johtaja, yhdyshenkilö, tiedon kokoaja ja levittäjä, puhemies, organisaation muutoksen ohjaaja, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja tai neuvottelija.

Henkilön rooli organisaatiossa muodostuu muiden tahojen henkilöön kohdistamista erilaisia käyttäytymistapoja sisältävistä odotusten kokonaisuuksista (Juuti 1989, 99; Keskinen 2005, 45). Johtajan roolissa oleva on monesti hieman erilaisessa sosiaalisessa asemassa muihin organisaation jäseniin nähden, ja hän voi pyrkiä tunnistamaan oman roolinsa rajoja niiden odotusten kautta, joita muut häneen suuntaavat (Juuti 1989, 118; Keskinen 2005, 46). Rooliin

kohdistuvista odotuksista voidaan viestiä sekä suoraan että epäsuorasti esimerkiksi ohjeistamalla millaista käytöstä kannattaa suosia ja millaista välttää sekä kertomalla mitä palkkioita tai rangaistuksia rooliodotusten täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen liittyy (Juuti 1989, 119). Roolien ja rooliodotusten muodostumiseen vaikuttavat organisaation sisäisten normien lisäksi myös jokaisen henkilön omat näkemykset tietyn aseman vaatimista rooleista (Juuti 1989, 119; Keskinen 2005, 50). Juutin (1989, 119) mukaan roolikäyttäytymisen muodostumisessa on kyse vuorovaikutusprosessista, jossa muiden henkilöiden rooliodotukset kohtaavat roolissa olevan omat odotukset kyseisestä roolista.

Kuten jo Minzbergin (1973) roolijaottelusta voidaan huomata, johtajalle voidaan nimetä useita erilaisia rooleja. Vaikka johtajan asemassa olevalta kaivataan usein ennustettavan ja tunnistettavan käytöksen kautta syntyvää ennakoitavuutta, turvallisuutta ja uskottavuutta, hyvä johtajuus vaatii myös joustavaa siirtymistä roolista toiseen tilanteen mukaan (Keskinen 2005, 49, 67–68). Välillä johtajan asemaan kohdistuvat, useita rooleja sisältävät odotukset voivat aiheuttaa rooliristiriitoja. Ristiriitoja voi syntyä esimerkiksi rooliodotusten epäyhtenäisyydestä eli henkilöiden toisistaan poikkeavista odotuksista johtajaa kohtaan. Keskenään ristiriitaisia odotuksia voi olla monesti vaikea täyttää, mikä saattaa aiheuttaa johtajalle ylikuormitusta sekä ristiriitoja niiden kanssa, joiden odotukset jäävät täyttymättä. (Juuti 1989, 120; Keskinen 2005, 51.) Myös epäselvä viestintä ja heikko argumentointikyky sekä johtajan persoonan ja roolin välinen yhteensopimattomuus saattaa aiheuttaa johtajan asemassa olevalle sisäisen rooliristiriidan, jonka myötä hänen uskottavuutensa kärsii (Keskinen 2005, 54). Johtajan käyttäytyminen kattaa myös hänen tekemänsä viestintävalinnat, joten on perusteltua olettaa johtajaan kohdistuvien viestintäodotusten kumpuavan ainakin osittain johtajaan kohdistuvista rooliodotuksista.

Erityisesti nuorten työntekijöiden odotukset johtajaa kohtaan painottuvat suhdekeskeisiin odotuksiin tehtäväkeskeisten sijaan (Omilion-Hodges & Sugg 2019; Viitanen, Mikkola & Parviainen 2015). Milleniaalien odotuksia ja käsityksiä hyvästä johtajuudesta käsittelevässä tutkimuksessa selvä enemmistö toivoi johtaja-johdettavasuhteen olevan mentorointisuhteen kaltainen pelkkään tehtävien suorittamiseen keskittymisen sijaan. Johtajalta odotettiin esimerkillä johtamista eli aktiivista tekemistä, paneutumista ja motivaatiota sekä henkilökohtaisten

interpersonaalisten suhteiden luomista ja hoitamista. Erityisesti johtajalta odotettiin aktiivista ja avointa viestintää neuvottelutilanteissa, tuen antamisessa, erilaisten näkökulmien huomioimisessa, konfliktinratkaisussa sekä yksilöllisessä ohjauksessa ja neuvomisessa. (Omilion-Hodges & Sugg 2019, 83, 92–93; Viitanen ym. 2015, 195.) Johtajan odotetaan ylipäätään suhtautuvan johdettaviinsa yksilöinä ja ymmärtävän jokaisen johdettavan tarpeita ja odotuksia (Bambacas & Patrickson 2008, 65). Nuorten lääkäreiden käsityksiä hyvästä johtajuudesta käsittelevässä tutkimuksessa johtajan toivottiin myös tuntevan johdettaviensa työnkuvat sekä omaavan aikaa ja halua ohjata johdettaviaan (Viitanen ym. 2015, 195).

Johdettavien odotuksiin yksilöllisestä kohtelusta ja interpersonaalisten suhteiden luomisesta liittyy myös toive kahdensuuntaisesta toimivasta vuorovaikutuksesta. Johtajan odotetaan antavan suoraa ja rakentavaa palautetta riittävän usein, mutta myös kuuntelevan johdettaviaan ja antavan tilaa heidän ajatuksilleen ja palautteelleen (Bambacas & Patrickson 2008, 65–66; Meister & Willyerd 2010, 69; Omilion-Hodges & Sugg 2019, 83, 87; Putti, Aryee & Phua 1990, 50). Johdettavat odottavat johtajan löytävän aikaa heidän kuuntelemiselleen sekä sellaiselle keskustelulle ja palautteen antamiselle, jonka kautta johtaja ja johdettava rakentavat molemminpuolista luottamusta ja johdettavat voivat oppia ja inspiroitua johtajastaan (Omilion-Hodges & Sugg 2019, 83; Viitanen ym. 2015, 195). Omilion-Hodges ja Sugg (2019) havaitsivat milleniaaleja käsittelevässä tutkimuksessaan, että kriittistä palautetta ei pelätä, mutta johtajan odotetaan antavan kritiikkiä ohjaavalla otteella ja johtajan omista kokemuksista kertoen, ilman johdettavan tuomitsemista.

Bambacas ja Patrickson (2008) tutkivat sitä, millaisia viestintätaitoja HR-johtajat odottavat korkeamman johdon omaavan. Tulosten mukaan HR-johtajille tärkeintä oli johdon kyky viestiä selkeästi. Johtajan odotetaan pystyvän ilmaisemaan ajatuksensa selkeästi ja perustelemaan ne uskottavasti, sekä ymmärtävän laajasti, mitä organisaatiossa tapahtuu ja viestivän tästä johdettavilleen. (Bambacas & Patrickson 2008, 57, 65; Viitanen ym. 2015, 195.) Johtajilta odotetaan myös kaikkien johdettavien huomioon ottamista ja reiluutta, sekä kykyä johtaa yhteisöllisesti niin, ettei hän nosta itseään muiden yläpuolelle vaan luo toiminnallaan keskustelevaa kulttuuria (Bambacas & Patrickson 2008, 59; Omilion-Hodges & Sugg 2019, 86; Viitanen ym.

2015, 195). Johdettavat toivovat johtajan olevan myös hyvin saatavilla esimerkiksi palautteen antamista tai keskustelua varten (Omilion-Hodges & Sugg 2019, 92; Viitanen ym. 2015, 195).

Fairhurstin (2007, 56) mukaan johtajan tekemät viestintävalinnat osoittavat johdettaville, millaisia asioita johtaja arvostaa ja millaisena hän pitää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. Johtaja on myös asemassa, jossa hänen voidaan nähdä edustavan koko organisaatiota, jolloin hänen viestintänsä voi muokata johdettavien käsityksiä myös organisaation arvoista ja tavoitteista. Johtajan omien arvojen viestimisen lisäksi johtajan odotetaan siis viestinnällään kuvastavan organisaatiota sekä visiota sen tulevaisuudesta laajemmassa näkökulmassa. (Robson & Tourish 2005, 216; van Vuuren, Menno & Seydel 2007, 124; Viitanen ym. 2015, 195.)

Aiempi tutkimus johtamisviestintään kohdistuvista odotuksista on vahvasti keskittynyt nimenomaan työorganisaatioiden kontekstiin ja alaisten odotuksiin esimiehensä viestintää kohtaan (esim. Bambacas & Patrickson 2008; Omilion-Hodges & Sugg 2019; Viitanen ym. 2015). Vapaaehtoistoiminnan ja varsinkaan episodisen vapaaehtoisuuden kontekstissa johtamisviestintää ja siihen kohdistuvia odotuksia käsittelevää tutkimusta ei sen sijaan juurikaan ole, minkä vuoksi on perusteltua tutkia sitä, millaisia viestintäodotuksia nimenomaan vapaaehtoisina toimivat kohdistavat johtajaan.

4.3.2 Johtamisviestintään kohdistuvien odotusten merkitys sitoutumiselle

Johtamisella on nähty olevan vaikutusta niin affektiiviseen, normatiiviseen kuin jatkuvaan sitoutumiseen, vaikka suurin osa johtamisen yhteyttä sitoutumiseen käsittelevästä tutkimuksesta on keskittynyt affektiivisen sitoutumisen tutkimiseen (Meyer & Allen 1997, 67). Myös johtamisviestinnän yhteyttä sitoutumiseen on tarkasteltu (esim. Bambacas & Patrickson 2008; van Vuuren ym. 2007), mutta tämä aiempi tutkimus keskittyy lähinnä esimies-alaissuhteeseen. Johtajaan kohdistuvien odotusten merkitystä sitoutumiselle on perusteltua tutkia myös esimies-alaissuhteen ulkopuolella, sillä sitoutumisella on organisaation tyypistä riippumatta paljon hyötyä organisaatiolle. Johdettavien odotusten täyttymättä jäämisellä on myös nähty olevan epämieluisia seurauksia organisaatioille (Valentini & Lievonen 2020, 126).

Johdettavien on todettu odottavan johtajilta yksilöllistä kohtelua, esimerkiksi henkilökohtaista ohjausta, johdettavien odotusten ymmärtämistä, johdettavien työnkuvan tuntemista

sekä johdettaville saatavilla olemista (Bambacas & Patrickson 2008; Omilion-Hodges & Sugg 2019; Viitanen ym. 2015). Aiemman johtamisviestinnän yhteyttä sitoutumiseen käsittelevän tutkimuksen mukaan johdettavien sitoutumista edistää esimerkiksi johdon näkemä aika ja vaiva johdettavien kanssa viestittäessä sekä keskittyminen johdettaviin yksilöinä (Jacobs 2006, 367). Myös johdettavien yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen ja tästä viestimisen (Bambacas & Patrickson 2008, 61) sekä johdettaviin kohdistuvia odotuksia ja rooleja selkeyttävän viestinnän on nähty olevan positiivisesti yhteydessä johdettavien sitoutumiseen (Bambacas & Patrickson 2008, 62; Meyer & Allen 1997, 45). Kuten Bambacas ja Patrickson (2008) totesivat tutkimuksessaan, johtajilta odotetaankin erityisesti taitoa viestiä asioista selkeästi. Heidän tulostensa mukaan johdon viestinnän selkeydellä ja johdonmukaisuudella oli myös merkittävä vaikutus johdettavien sitoutumiseen (Bambacas & Patrickson 2008, 60).

Läheisten interpersonaalisten suhteiden luominen korostui johdettavien odotuksissa johtajia kohtaan (Omilion-Hodges & Sugg 2019; Viitanen ym. 2015). Laadukkaan johtaja-johdettava-suhteen ja molemminpuolisen vaivannäön sen ylläpitämiseksi onkin todettu parantavan johdettavien sitoutumista (Abu Bakar, Dilbeck & McCroskey 2010, 650; Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock 2011, 235; Jian & Dalisay 2017, 191). Johdettavat odottavat johtajalta myös panostusta kahdensuuntaisen viestintäsuhteen luomiseen, missä johtaja antaa aktiivisesti palautetta mutta samalla kuuntelee johdettaviaan ja haluaa keskustella heidän kanssaan (Omilion-Hodges & Sugg 2019; Putti ym. 1990; Viitanen ym. 2015). Nimenomaan johtajan ja johdettavan välisten keskustelujen laadun (Jian & Dalisay 2017, 191) sekä johdettavan kuuntelemisen (Bambacas & Patrickson 2008, 62) on nähty parantavan johdettavien sitoutumista. Johdettavien sitoutumiseen on positiivisesti yhteydessä myös johtajan rehellisyys ja sen kautta tapahtuva molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen (Bambacas & Patrickson 2008, 61), mitä johdettavat myös odottavat johtajiltaan (Omilion-Hodges & Sugg 2019).

Johtajan ei odoteta ainoastaan keskustelevan johdettaviensa kanssa, vaan rakentavan keskustelevaa kulttuuria koko organisaatioon (Bambacas & Patrickson 2008; Omilion-Hodges & Sugg 2019). Toimiva työskentely-ympäristö edistää työntekijöiden sitoutumista (Mathieu & Zajac 1990, 180), joten parantamalla organisaation ilmapiiriä johto pystyy vaikuttamaan myös välillisesti johdettavien sitoutumiseen. Esimerkiksi organisaation avoin keskustelukulttuuri luo

johdettaville mahdollisuuksia verkostoitua vertaistensa kanssa, minkä on nähty olevan yhteydessä parempaan organisaatioon sitoutumiseen (Chiaburu & Harrison 2008, 1095; Sias 2009, 76). Myös palautteen antaminen ja pyytäminen helpottuvat avoimelle keskustelulle myönteisessä kulttuurissa. Johdettavat odottavat johtajan antavan oma-aloitteisesti ja säännöllisesti rakentavaa palautetta, joka mahdollistaa johdettavien kehittymisen yksilöinä (Meister & Willyerd 2010; Omilion-Hodges & Sugg 2019). Johtajan taito antaa palautetta sekä luoda johdettaville kehittymismahdollisuuksia on yhteydessä johdettavien parempaan sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997, 72–78).

Johtajan on joissain yhteyksissä nähty edustavan koko organisaatiota, minkä vuoksi johdettavat odottavat johtajan viestinnän antavan heille vihjeitä siitä, millaiset arvot johtajalla ja organisaatiolla on (Robson & Tourish 2005; van Vuuren 2007). Esimerkiksi johdon nähdessä vaivaa johdettavien kanssa viestimiseen, johdettavat kokevat olevansa johdolle ja organisaatiolla tärkeitä, mikä taas johtaa positiivisiin tulkintoihin organisaation arvoista, sillä johdon koetaan edustavan myös koko organisaatiota. Positiivinen kuva organisaation arvoista, kulttuurista ja tavoitteista taas edistää usein affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. (Jacobs 2006, 367–368; van Vuuren ym. 2007, 124.) Johdettavista välittämistä osoittavat johdon viestintätavat vahvistavat myös kokemusta organisaation jäsenyydestä, joka puolestaan edisti organisaatioon sitoutumista (Ng ym. 2006, 484).

Jos johtajan viestintä ei kohtaa johdettavan odotuksia, heidän välinen suhteensa saattaa kärsiä ja muuttua etäisemmäksi (Omilion-Hodges & Sugg 2019, 94). Tämä voi vaikuttaa myös johdettavan sitoutumiseen, sillä toimiva johtaja-johdettavasuhde edistää organisaatioon sitoutumista (Abu Bakar ym. 2010; Brunetto ym. 2011; Jian & Dalisay 2017). Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että johtajan käytös voi edistää johdettavan organisaatioon sitoutumisen lisäksi myös johdettavan sitoutumista johtajaan itseensä, mikä on erillään organisaatioon sitoutumisesta (Stinglhamber & Vandenberghe 2003, 263–264).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla, millainen merkitys johtamisviestintään kohdistuvilla odotuksilla ja niiden täyttymisellä on opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistamia odotuksia sekä analysoida niiden merkitystä toimijoiden sitoutumiselle. Tässä tutkielmassa termillä johtaja viitataan sellaiseen opiskelijajärjestötoimijaan, jolla on johdettavanaan muita opiskelijajärjestötoimijoita. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi opiskelijajärjestön hallituksen puheenjohtaja tai toimikuntaa tai yksittäistä toimihenkilöä johtava hallituksen jäsen. Opiskelijajärjestöissä johtavassa asemassa olevalla on harvoin kuitenkaan merkittävästi muita toimijoita enemmän päätäntävaltaa eikä hierarkia ole suoraan verrattavissa esimerkiksi esimies-alaissuhteeseen.

Episodisen vapaaehtoisuuden lisääntyminen (Brudney 2005 & Gazley 2005, ks. Nylund & Yeung 2005) vapaaehtoistyön muotona luo perusteet sen tutkimiselle, mitkä tekijät vaikuttavat lyhytaikaisten vapaaehtoisten sitoutumiseen. Sitoutumisen tutkimuksessa hallitsevana kontekstina on pitkään ollut organisaatioon ja työhön sitoutuminen (Cohen 2003; Meyer & Allen 1997). Vapaaehtoistyöhön sitoutumista on aiemmin tutkittu lähinnä vapaaehtoistoimintaan lähtemiseen motivoivien tekijöiden näkökulmasta (Yeung 2007), kun taas tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää toiminnassa pysymisen ja siihen sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että johtajan viestintätaidoilla ja johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen laadulla on yhteys johdettavan parempaan sitoutumiseen (Bambacas & Patrickson 2008; Jacobs 2006; Jian & Dalisay 2017; Ng ym. 2006). Johtajan rooliin kohdistuvista odotuksista on jonkun verran aikaisempaa tutkimusta (Bambacas & Patrickson 2008; Juuti 1989; Keskinen 2005), mutta näitä aiheita ei ole kuitenkaan juurikaan tutkittu vapaaehtoistoiminta- ja järjestökontekstissa. Myös johtajaan kohdistuvia viestintäodotuksia on tutkittu aiemmin (esim. Bambacas & Patrickson 2008; Omilion-Hodges & Sugg 2019), mutta näiden odotusten täyttymisen tai täyttymättä jäämisen merkityksestä johdettavien

organisaatioon sitoutumiselle ei ole merkittävästi aiempaa tutkimusta. Tutkimusongelmaa eli sitä, millainen merkitys johtamisviestintään kohdistuvilla odotuksilla on opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiseen, pyritään avaamaan kolmella tutkimuskysymyksellä.

Johtamisviestintään kohdistuvista odotuksista ei ole merkittävästi aiempaa tutkimusta, ja suurin osa siitä keskittyy kuvaamaan alaisten viestintäodotuksia esimiehiä tai yrityksen johtoa kohtaan (Bambacas & Patrickson 2008; Omilion-Hodges & Sugg 2019; Viitanen ym. 2015). Mikäli organisaation jäsenten odotukset eivät täyty, sillä voi olla organisaatiolle negatiivisia vaikutuksia (Valentini & Lievonen 2020). Omilion-Hodges ja Sugg (2019) sekä Viitanen, Mikkola ja Parviainen (2015) ovat huomanneet erityisesti nuorten työntekijöiden kohdistavan johtajaan enemmän suhdekeskeisiä kuin tehtäväkeskeisiä odotuksia. Koska opiskelijajärjestössä johtavassa roolissa olevilla ei ole samanlaista virallista valtaa johdettaviaan kohtaan kuin esimiehillä on alaisiaan kohtaan, ei voida suoraan olettaa samojen viestintäodotusten pätevän tässäkin kontekstissa. Kuitenkin myös episodisten vapaaehtoisten on huomattu välillä priorisoivan suhdekeskeisempää, esimerkiksi vuorovaikutuksen laatuun ja työn palkitsevuuteen keskittyvää johtamistyyliä tehtäväkeskeisen sijaan (Alfes ym. 2017; Stirling ym. 2011; Taylor ym. 2006). Koska aiempaa tutkimusta johtajaan kohdistuvista odotuksista opiskelijajärjestötoiminnan kontekstissa ei juurikaan ole, on syytä selvittää, millaisia odotuksia opiskelijajärjestötoimijat kohdistavat johtajaan. Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys ovat siis:

> K1: Minkälaisia tehtäväkeskeisiä odotuksia opiskelijajärjestötoimijoilla on johtamisviestintää kohtaan?
>
> K2: Minkälaisia suhdekeskeisiä odotuksia opiskelijajärjestötoimijoilla on johtamisviestintää kohtaan?

Suurin osa viestinnän ja vuorovaikutteisten tekijöiden merkitystä organisaatioon sitoutumiselle käsittelevästä tutkimuksesta on tehty voittoa tavoittelevien organisaatioiden sekä työpaikkaorganisaatioon sitoutumisen näkökulmasta (Bambacas & Patrickson 2008; van Vuuren ym. 2007). Vaikka vapaaehtoistoimintaan sitoutumista on yleisellä tasolla tutkittu ja esimerkiksi yksilön arvojen (Lahtinen 2003; Valor-Segura & Rodríguez-Bailón 2001), tyytyväisyyden omaan suoritukseen (Mykletun & Himanen 2016) sekä toimintaan kohdistuneiden odotusten

(Yeung 2007) on nähty vaikuttavan vapaaehtoisten sitoutumiseen, ei vapaaehtoistoimintaan sitoutumista ole tutkittu juurikaan opiskelijajärjestötoiminnan kontekstissa. Opiskelijajärjestötoiminnassa vapaaehtoistoimija on myös yksi niistä, joille toimintaa tuotetaan, mikä poikkeaa tyypillisestä vapaaehtoistoiminnasta. Tämän vuoksi aiempien vapaaehtoistoimintaan sitoutumista käsittelevien tutkimusten tulosten ei voida suoraan olettaa pätevän myös tähän kontekstiin. On siis perusteltua selvittää, miten opiskelijajärjestötoimijat kuvailevat sitoutumista, jolloin kolmanneksi tutkimuskysymykseksi muodostuu:

K3: Miten opiskelijajärjestötoimijat kuvailevat sitoutumistaan?

Näiden kolmen tutkimuskysymyksen avulla tutkielmassa pyritään selvittämään, minkälaisia erilaisia odotuksia opiskelijajärjestötoimijat kohdistavat johtajaansa, mistä nämä odotukset syntyvät ja mitä niiden täyttyminen merkitsee sekä millaisena ilmiönä opiskelijajärjestötoimijat näkevät sitoutumisen ja sen syntymisen. Vastaus tutkimusongelmaan saadaan vertailemalla tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia ja etsimällä niiden väliltä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja tunnistaa opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään liittyviä odotuksia sekä niiden merkitystä toimijoiden sitoutumiselle. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin ja tuottaa uutta tietoa jo olemassa olevan tiedon todentamisen sijaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161; Hakala 2018, 22). Rooleihin liittyvät odotukset muodostuvat aina osittain yksilöllisesti ja kunkin henkilön omien käsitysten pohjalta (Juuti 1989, 119; Keskinen 2005, 50), joten määrälliselle tutkimukselle tyypillinen isojen trendien hakeminen olisi voinut olla tässä tutkielmassa haasteellista (Nylund & Yeung 2005, 22). Erityisesti vapaaehtoistyön motiivien tutkimus on myös painottunut määrälliseen tutkimukseen (Yeung 2007, 153), joten laadullisen ymmärryksen tarve on perusteltua. Laadullisella tutkimuksella voidaan myös nostaa vähemmän tutkitusta aiheesta esiin tiettyjä esiolettamuksia, joiden avulla on mahdollista lähteä syventämään ymmärrystä aiheesta määrällisen tutkimuksen avulla (Hakala 2018, 22).

Laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävä otanta on usein pieni, mutta siihen syvennytään perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Koska tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, minkälainen merkitys johtamisviestinnällä on siinä, että opiskelijajärjestötoimijat käyttäytyvät tietyllä tavalla eli sitoutuvat, on kannattavaa käyttää kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Laadullisista aineistonkeruumenetelmistä tässä tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelua, sillä se on toimiva tutkimusmenetelmä, kun halutaan selvittää, mitä joku ajattelee (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27). Haastattelu mahdollistaa myös saatujen tietojen joustavan syventämisen esimerkiksi lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 205), mitä pidettiin etuna, sillä erityisesti tämän tutkimuksen kontekstista ei ole juurikaan aikaisempaa tutkimusta. Menetelmän joustavuuden ansioista haastattelutilanteessa pystyttiin pureutumaan myös vastausten takana oleviin motiiveihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi (esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Tyypillistä puolistrukturoiduille haastatteluille on se, että osa asioista, kuten esimerkiksi läpikäytävät teemat, on päätetty ennalta, mutta haastattelut eivät kuitenkaan etene keskenään täysin samaa kaavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Puolistrukturoitu haastattelu varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat aiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65), mutta haastateltavien omat näkemykset korostuvat, kun he eivät saa valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavien mahdollisuus vastata omin sanoin kysymyksiin estää myös tutkijaa ohjaamasta vastauksia liikaa (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tilan antamista haastateltavien omille ajatuksille pidettiin erityisen tärkeänä aiheesta tehdyn vähäisen aiemman tutkimuksen vuoksi, eikä tutkijan omien olettamusta haluttu ohjaavan haastateltavien vastauksia. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden laajemmat teemat sekä alustava kysymysrunko (Liite 1) oli suunniteltu valmiiksi aiemman kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten pohjalta, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastateltavien vastauksissa korostuvien asioiden mukaan. Lisäksi jokaiselle haastateltavalle esitettiin vaihteleva määrä tarkentavia lisäkysymyksiä, joilla saatuja tietoja pystyttiin syventämään vielä lisää.

Haastattelussa käsitellyt laajemmat teemat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen avulla, sillä tutkittavat ilmiöt on helpompi hahmottaa kunnolla aiempaan tutkimustietoon perehtymisen kautta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Aluksi keskityttiin haastateltavien käsityksiin ja toiveisiin johtamisviestintää kohtaan niin yleisesti kuin nimenomaan opiskelijajärjestötoiminnassa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia toiveita ja odotuksia haastateltavilla oli nimenomaan johtajan roolissa olevaa henkilöä kohtaan ja minkälaista johtamisviestintää he arvostavat. Toisessa teemassa syvennyttiin tarkemmin haastateltavien odotuksiin johtamisviestintää kohtaan. Tämän teeman pääkysymykset rakentuivat vahvasti aiemmassa tutkimuksessa korostuneiden johtajaan kohdistuvien viestintäodotusten ympärille, sillä haluttiin selvittää, mitä ajatuksia haastateltavilla näistä aiheista herää. Kolmas teema käsitteli johtajan ja johdettavan välistä suhdetta sekä yhdistelmäsuhteen vaikutuksia johtamisviestintään. Tavoitteena oli selvittää, millaisia jännitteitä, erityispiirteitä ja toiveita yhdistelmäsuhteeseen mahdollisesti liittyy ja miten haastateltavat ne kokevat. Neljäs teema keskittyi tarkemmin sitoutumiseen. Tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat itse määrittelevät ja kokevat sitoutumisen ja onko siinä tunnistettavissa Meyerin ja Allenin (1991; Allen & Meyer 1990) sitoutumisen kolmikomponenttimallin piirteitä.

5.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu

Tutkielman aineisto koostui kymmenestä teemahaastattelusta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Koska tutkimuksen kontekstina on opiskelijajärjestötoiminta, myös haastateltaviksi etsittiin opiskelijoita. Haastatteluun soveltuivat sellaiset opiskelijat, jotka olivat opiskeluaikanaan olleet toimijoina opiskelijajärjestössä vähintään kahdella peräkkäisellä toimikaudella niin, että joku toinen opiskelija on johtanut heidän toimintaansa. Haastateltaviksi haluttiin löytää toiminnassa useamman toimikauden jatkaneita opiskelijoita, jotta pystyttiin syventymään esimerkiksi toiminnassa jatkamisen eli toimintaan sitoutumisen syihin eikä toimintaan lähtemisen motiiveihin. Alun perin haastateltaviksi pyrittiin löytämään opiskelijoita, jotka olivat toimineet nimenomaan opiskelijajärjestön hallituksessa sekä kaudella 2020 että kaudella 2021, mutta haastateltavien löytäminen osoittautui odotettua haastavammaksi, minkä vuoksi kriteerejä löysennettiin. Tämän ei kuitenkaan arvioitu vaikuttavan aineiston laatuun.

Kymmenestä haastateltavasta yhdeksän löydettiin lähipiirin avustuksella. Tällöin haastateltaviksi suostuneiden yhteystiedot jaettiin tutkijalle, joka oli itse suoraan yhteydessä haastateltaviin ja kertoi lisää tutkimusaiheesta sekä haastattelukäytännöistä. Lisäksi useisiin opiskelijajärjestöihin otettiin sähköpostitse yhteyttä ja tiedusteltiin haastatteluun soveltuvia henkilöitä ja heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Järjestöille lähetetty haastattelupyyntö sisälsi myös tiedot tutkimusaiheesta ja haastattelutilanteeseen liittyvistä käytännön asioista. Tämän avulla löydettiin yksi haastateltava. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin erillinen kutsu haastatteluun, jonka liitteenä olivat tutkimuksen tietosuojailmoitus, tiedote tieteellisestä tutkimuksesta sekä suostumuslomake.

Kaikki haastateltavat olivat vähintään toisen vuoden yliopisto-opiskelijoita, ja he kaikki olivat toimineet opiskelijajärjestöaktiiveina vähintään kahtena peräkkäisenä toimikautena viimeisen neljän vuoden sisällä. Heistä yksi toimi kuluvalla toimikaudella myös erään opiskelijajärjestön puheenjohtajana, mutta muut haastateltavat olivat olleet toisen opiskelijan johdettavina kaikkina toimikausina. Osalla haastateltavista oli myös joinain toimikausina ollut omia johdettavia. Haastateltavat olivat viidestä eri Suomen yliopistokaupungista ja kahdeksasta eri opiskelijajärjestöstä. Haastateltavien ainoat tunnistetiedot ovat heidän opintojensa aloitusvuosi sekä niiden pestien nimikkeet, joissa he ovat toimijoina olleet. Kaikki tarkat viittaukset yksittäisiin toimijoihin, järjestöihin tai kaupunkeihin on anonymisoitu kategorisoimalla eli muutettu yleisemmälle tasolle (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419), jotta haastateltavia tai muita henkilöitä ei voida tunnistaa.

Kaikki kymmenen haastattelua toteutettiin Microsoft Teams -puhelun välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin suoraan Teamsin avulla, jolloin haastattelun tallenne tallentui suoraan Teamsin keskusteluhistoriaan. Haastateltaville lähetettiin tutkimuksen tietosuojailmoitus, tiedote tieteellisestä tutkimuksesta sekä suostumuslomake tarkasteltavaksi ennen haastattelua. Näissä lomakkeissa kävi ilmi esimerkiksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, aineiston säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvät käytännön asiat sekä mahdollinen osallistumisen peruuttaminen. Lisäksi jokaiselle haastateltavalle selvennettiin vielä ennen haastattelua, että aineistoa käsitellään anonyymisti niin, että ketään yksittäisiä henkilöitä tai järjestöjä ei ole

tunnistettavissa, ja että kaikki aineisto tuhotaan tutkimuksen valmistuttua tietosuojailmoituksessa mainitulla tavalla.

Kokonaisuudessaan haastatteluaineistoa kertyi noin 9 tuntia ja 25 minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli noin 40–80 minuutin välillä, ja yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 57 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, ja litteroitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 155 sivua (A4, fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1,5).

5.4 Aineiston analyysi

Aineiston tarkastelu ja analyysi on hyvä aloittaa jo aineistonkeruun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135). Tässä tutkielmassa aineistoa tiivistettiin ja siitä tehtiin alustavia tulkintoja jo haastattelujen aikana, jolloin haastateltavilta pystyttiin varmistamaan tulkintojen oikeellisuus ja saamaan mahdollisesti myös heidän ajatuksiaan tarkentavaa lisätietoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 137) mukaan tällaista analyysin lähestymistapaa voidaan kutsua ”itseäänkorjaavaksi” haastatteluksi. Lopullinen analyysi ja aineiston tulkinta tehtiin kuitenkin litteroidun aineiston pohjalta.

Jokainen haastattelu litteroitiin sanatarkasti viikon sisällä haastattelutilanteesta. Kiviniemen (2018, 210) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 139) mukaan tarvittava litteroinnin tarkkuus riippuu sekä tutkimuksen ongelmasta että suunnitellusta analyysitavasta. Tässä tutkielmassa ei ollut tarpeen sisällyttää litteroituun aineistoon taukoja tai puheen painotuksia, vaikka aineisto litteroitiin muuten tarkasti. Analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan otteeseen ja kirjaamalla ylös yleisiä havaintoja tutkielman pääkäsitteiden esiintymisestä ja haastateltavien kokemista syy-seuraussuhteista jo ennen aineiston tarkempaa järjestelyä. Aineistoa alettiin järjestelemään ensin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistoa ryhmitellään ja vertaillaan tiettyjen, tutkimusongelman kannalta olennaisten teemojen avulla. Aineistosta etsitään tiettyä teemaa vastaavia näkemyksiä, ja olennaista on nimenomaan se, mitä eri teemoista on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 107.) Teemoittelussa käytetyiksi yläteemoiksi muodostuivat aineistolähtöisesti tutkimusongelman sekä analyysin alussa tehtyjen yleisten

havaintojen pohjalta johtamisviestintään kohdistuvat odotukset, johtajan ja johdettavan välinen suhde ja roolit sekä sitoutuminen. Tarkentavia alakategorioita muodostettiin aineistolähtöisesti.

Teemoittelun jälkeen eri teemoja kuvaavat aineistopätkät taulukoitiin, ja niitä alettiin kategorisoimaan sisällönanalyysin avulla tarkempiin ajatuskokonaisuuksiin. Näin aineistolle saatiin tarkempia merkityksiä, ja haastateltavien kokemia syy-seuraussuhteita esimerkiksi erilaisten tarpeiden ja toiveiden täyttymisen ja sitoutumisen välillä saatiin purettua auki. Sisällönanalyysi on yksi useimmin käytetty laadullisen aineiston analyysitapa ja sen tarkoituksena on erotella ja tiivistää aineistoa sekä etsiä sieltä eroja ja yhtäläisyyksiä, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 174) mukaan on yksi aineiston analyysin tärkeimpiä osia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tässä tutkielmassa käytettiin lähinnä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, vaikka sisällönanalyysia voidaan tehdä sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127) mukaan aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja käsitteellistämistä. Tämän tutkielman aineisto pelkistettiin teemoittelulla, jonka avulla aineistosta löydettiin ja taulukoitiin tutkimusongelmaan liittyviä ilmauksia. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin samoja ilmiöitä kuvaavien käsitteiden perusteella ja jaettiin edelleen alaluokkiin. Alaluokat voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 124) mukaan nimetä esimerkiksi kuvatun ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistettiin, eli siitä erotettiin olennainen tieto, jonka perusteella luotiin erilaisia yläluokkia. Yläluokiksi muodostuivat analyysin edetessä johtamisviestintään kohdistuvat tehtäväkeskeiset odotukset, suhdekeskeiset odotukset sekä opiskelijajärjestötoimijoiden käsitykset sitoutumisestaan. Aineistosta löydetyt tulokset on seuraavassa luvussa esitelty pitkälti käsitteellistämisen yhteydessä löydettyjen yläluokkien avulla.

6 TULOKSET

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen merkitys johtajaan kohdistuvilla viestintäodotuksilla on opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiseen. Tuloksia esitellään tutkielman kolmen tutkimuskysymyksen sekä analyysin perusteella muodostuneiden kategorioiden avulla. Merkittävämmäksi tulokseksi nousi johdettavien henkilökohtaisten tarpeiden, merkityksellisyyden, pätevyyden ja joukkoon kuulumisen, merkitys sekä johtamisviestintään kohdistuville odotuksille että heidän käsityksilleen sitoutumisesta. Aluksi tulososiossa kuvataan opiskelijajärjestötoimijoiden nimeämiä tehtäväkeskeisiä ja suhdekeskeisiä johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia, niiden taustaa sekä niiden vaikutuksia toimijoiden käytökseen. Tämän jälkeen tarkastellaan opiskelijajärjestötoimijoiden käsityksiä sitoutumisestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tulososiossa esiintyvät aineistoesimerkit ovat haastatteluista sanatarkasti litteroituja pätkiä.

6.1 Tehtäväkeskeiset odotukset

Haastateltavien nimeämät tehtäväkeskeiset odotukset voitiin erotella neljään kategoriaan:

- Tiedon välittäminen ja johtamisosaaminen
- Toiminnan sujuvuus
- Johtamistyyli
- Viestinnän piirteet

Tiedon välittäminen ja johtamisosaaminen. Johtamisviestintään kohdistuvista tehtäväkeskeisistä odotuksista haastateltavien näkemyksissä korostuivat erityisesti johtamisosaamiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät odotukset. Haastateltavat odottivat johtajan olevan se, joka organisoi toimintaa ja ”viimesenä päästää ne langat käsistään”. Haastateltavien mukaan johtajalla kuuluu olla eniten tietoa, ja he odottivat johtajan myös osoittavan sen tai vähintään luovan johdettavilleen kuvan siitä, että hän tietää mitä tekee sekä mitä muiden pitää tehdä. Esimerkiksi aikataulujen tunteminen, kyky tehdä päätöksiä sekä johtajan riittävä jämäkkyys olivat tapoja, joilla johtaja voi osoittaa olevansa tilanteen tasalla ja tietävänsä riittävästi toiminnan mahdollistamiseksi. Johtajan toivottiin osoittavan, että hän tuntee, miten järjestö toimii ja

miten vastuut sen sisällä jakautuvat esimerkiksi neuvomalla johdettavia ja selvittämällä ongelmia heidän kanssaan. Jos johtaja onnistui osoittamaan johdettaville tietävänsä asioista, se loi haastateltavien mukaan varmuutta ja turvallisuuden tunnetta.

> ”Ja sitte kun ne tuntuu siltä että ne tietää kaikki asiat nii sit tulee sellanen varmempi olo siitä niitten johtamisesta” (H9)

Mikäli johtaja onnistui osoittamaan johdettavilleen hallitsevansa kokonaiskuvaa, haastateltavat kokivat uskoneensa johtajaa helpommin. Osa haastateltavista sanoi kertoneensa tämän vuoksi myös vähemmän omia mielipiteitään. Mikäli johtaja ei vaikuttanut olevan tilanteen tasalla, haastateltavat kuvailivat kokeneensa turhautumista ja ärtymystä. Haastateltavien puheessa korostui kuitenkin myös ymmärrys ihmisten inhimillisyydestä. Vaikka johtajan odotettiin hallitsevan kokonaiskuvaa, haastateltavat pitivät ymmärrettävänä sitä, mikäli johtaja ei heti onnistu täyttämään näitä odotuksia, sillä ”kukaan ei ole yli-ihminen”. Johtajan toivottiin kuitenkin kyselevän johdettaviltaan aktiivisesti, miten heillä sujuu ja näin osoittavan, että hän haluaa ylläpitää ymmärrystään toiminnasta kokonaisuutena.

> ”Kaikilla on omat vastuualueet et se puheenjohtaja sitte myös vähän kyselee, pysyy kartalla ja varmistaa sen että ne myös hoituu ja että vastuut on jaettu tasasesti niin kyselee niinku aktiivisesti johdettaviltaan et minkälainen on tilanne ja onko sulla liikaa vastuuta tai liian vähän vastuuta ja miten ne niinku jakautuu sitte suhteessa siihen ryhmään” (H10)

Haastateltavien käsitys siitä, miten paljon kokemusta ja tietoa johtavassa roolissa olevalla on, vaikutti heidän mukaansa siihen, miten luotettavana he johtajaa pitivät. Mikäli johtajalla oli kokemusta, haastateltavat kuvailivat myös odottavansa, että johtaja tietää eniten ja hänen sanaansa voi luottaa. Mikäli johtajalla taas ei ollut juurikaan aiempaa kokemusta toiminnasta, hänen tietotaitonsa oletettiin olevan samalla tasolla kuin kenellä tahansa muullakin eikä häneltä odotettu yhtä paljon. Sillä tiedon määrällä, minkä johdettava olettaa johtajallaan olevan, onkin siis suuri merkitys johtajan auktoriteettiin ja luotettavuuteen johdettavien silmissä. Haastateltavat kuvailivat, että kokemattomaan johtajaan oli vaikeampi luottaa kuin jo pidempään toiminnassa mukana olleisiin toimijoihin, joilla johdettava oletti olevan kokemuksen myötä myös enemmän tietoa:

> ”Mä menin hallitukseen samaan aikaan kun meidän puheenjohtaja niin mul oli tietyl lail jo valmiiks sellanen käsitys et hänkään ei ehkä tiedä ihan kaikkea vielä ja mun oli helpompi luottaa semmosiin henkilöihin jotka mä tiesin olleen hallitukses jo pidempään niin semmosia mä sit ehkä tottelin tai annoin heidän johtaa minua enemmän” (H2)

Haastateltavien mukaan järjestön puheenjohtajalla kuuluu olla muihin toimijoihin verrattuna eniten tietoa, jota hän jakaa eteenpäin johdettavilleen eli hallituksen jäsenille. Hallituksen jäsenet taas jakavat tietoa mahdollisille omille johdettavilleen, esimerkiksi toimihenkilöille tai erilaisille toimikunnille. Haastateltavat kokivat eri pesteissä ”vaaditun” tiedon määrän linkittyvän olennaisesti myös kyseisen pestin vastuun määrään, eli vastuullisemmissa pesteissä olevien kuuluu haastateltavien mukaan myös tietää enemmän. Haastateltavien näkemyksissä korostuikin tiedon suuri merkitys opiskelijajärjestötoimijoiden erilaisten roolien välisen hierarkian muodostumisessa: mitä enemmän välikäsiä järjestön puheenjohtajan ja järjestötoimijan välillä, sitä vähemmän vastuuta hänellä yleensä on. Ei siis ole merkityksetöntä, kenellä tietoa on, kuka sitä jakaa eteenpäin ja kenelle tietoa jaetaan.

> ”Tavallaan se pj jakaa tiedon niinku ensin hallitukselle ja ne sitte eteenpäin” (H5)

Haastateltavat odottivat johtajalta aktiivista tiedonvälitystä johdettavien suuntaan, jotta he pystyvät suorittamaan tehtäviään. Johtajan toivottiin pitävän johdettaviaan ajan tasalla viestimällä heille asioista yhteisesti ja kertomalla läpinäkyvästi myös omista tekemisistään. Tämä edisti haastateltavien mukaan avoimen ilmapiirin syntymistä ja auttoi heitä olemaan ymmärtäväisempiä johtajaa kohtaan. Johtajalla nähtiin olevan myös velvollisuus vastata johdettavien hankaliinkin kysymyksiin sekä auttaa heitä ongelmatilanteissa eteenpäin. Johtajan toivottiin varmistavan, että johdettavilla on kaikki tarvittava tieto sen sijaan, että kuuluisi ensisijaisesti johdettavien velvollisuuksiin ottaa itse selvää asioista. Haastateltavat toivoivatkin, että johtaja ei ainoastaan informoisi johdettaviaan niistä asioista, joita pitää tehdä tai joita tapahtuu, vaan pitäisi johdettavat tietoisina tilanteesta myös silloin, kun mitään ei tapahdu tai mitään ei tarvitse tehdä:

> ”Viime vuonna mä tein sit vaan sen että keskityttiin siihen yhteen juttuun ja sit oli vaikka puoli vuotta sillee ettei tehnykkään mitään nii ois ollu kiva saada vaikka väliaikatietoja tai tällästä niinku, jotain että mitä tapahtuu ja miksei tapahdu vaikka ei tapahdukkaan mitään, siitäki voi laittaa sillee että “hei tämmönen tulossa puolen vuoden päästä, saa alkaa miettii et ei oo nyt muuta” tyylisesti” (H5)

Haastateltavat toivoivat johtajan antavan tilaa kaikkien mielipiteille ja varmistavan, että kaikki johdettavat saavat saman tiedon. Haastateltavat kuvailivat motivaation toimintaa kohtaan laskevan, jos he kokivat johtajan tarjoavan heille vähemmän tietoa kuin muille johdettaville.

Johtajan toivottiin välittävän avoimesti tietoa niin yleisistä asioista kuin esimerkiksi kokoustilanteiden ulkopuolella käydyistä toimintaan liittyvistä pienemmän porukan keskusteluista ja näin varmistavan, että kaikki ovat ”samalla sivulla” ja tasavertaisia osia porukkaa.

> ”Jos ne on jotain semmosta mikä vaikuttaa toimintaan ilman siten että sä tiedät mikä siellä taustalla vaikuttaa siihen toimintaan et sit se onki ollu jonkun kahen tekemät jotku omat päätökset niin tottakai se on sillon sitte haitallista et siinäki on hyvä tuoda vaikka esille sitte että no keskusteltiin hänen kanssa tästä asiasta ja pohdittiin tämmöstä että seki tuoda esille koko sille porukalle sitte myös” (H10)

Erityisesti tiedon välittämisen suhteen osa haastateltavista mainitsi odottavansa johtajalta ennakoitavuutta ja johdonmukaisuutta. He toivoivat johtajan luovan pelisäännöt tiedon jakamiselle niin, että johdettavat voivat luottaa saavansa johtajalta tarvitsemansa tiedon automaattisesti. Johtajan toivottiin käyttävän viestinnässään myös ennalta sovittuja kanavia, jotta viestit ja tieto ovat helposti löydettävissä. Johtajan odotettiin laittavan myös varmistusviestejä, joihin johtaja kokoaa tärkeimpiä asioita ja näin varmistaa, että kaikki saavat saman tiedon. Haastateltavat mainitsivat myös toivovansa, että johtaja ei olettaisi johdettaviensa ymmärtävän kerrasta, vaan kävisi läpi ilmiselviäkin asioita perusteellisesti.

Haastateltavat kokivat kuitenkin esimerkiksi johtajan johdettavien määrän vaikuttavan heidän odotuksiinsa tiedon jakamisesta. Esimerkiksi ainoastaan yhtä toimihenkilöä johtavalta hallituksen jäseneltä odotettiin aktiivisempaa tiedon jakamista ja enemmän aikaa johdettavalleen, kuin monen ihmisen hallitusta johtavalta puheenjohtajalta. Myös oman pestin vastuullisuuden koettiin vaikuttavan odotuksiin ja toiveisiin tiedon välittämisestä. Osa haastateltavista koki, että ollessaan vastuullisemmassa pestissä he eivät kaivanneet johtajalta yhtä paljon tietoa, sillä he olivat itse aktiivisesti paikalla kokouksissa. Osa sen sijaan toivoi johtajalta nimenomaan enemmän ja aktiivisempaa tiedon jakamista silloin, kun haastateltava koki oman pestinsä vastuulliseksi ja ”isommaksi”.

> ”No tietenki ehkä siitä et on eri pestissä tai isommassa pestissä nytte nii sit kun on siellä kokouksissa enemmän [niin ei enää kaipaa suoraan johtajalta yhtä paljon tietoa]” (H5)

Haastateltavat kokivat, että he haluavat tietää asioita ennen muita ja näin kokea olevansa merkityksellisiä ja osa jotain erityistä, minkä vuoksi johtajalta toivottiinkin toimivaa tiedonkulkua. Ilman johtajan aktiivista tiedon jakamista haastateltavat kokivat, että he jäävät jostain paitsi ja putoavat kärryiltä.

Toiminnan sujuvuus. Toiminnan sujuvuuteen liittyvissä odotuksissa korostuivat haastateltavien toiveet siitä, että johtaja varmistaa asioiden hoituvan kunnolla ja ajallaan. Johtajan odotettiin vetävän selvän rajan kokousten ja muun oheistoiminnan välille ja pitävän kokoustilanteissa yllä jonkinlaista asiallisuutta, jotta asioita saataisiin oikeasti hoidettua. Haastateltavat toivoivat johtajalta erityisesti kokouksissa tapahtuvien keskustelujen johtamista esimerkiksi pitämällä huolta kokousten aikataulusta, katkaisemalla jaarittelun ja palauttamalla keskustelun aiheeseen sekä jakamalla puheenvuoroja ja varmistamalla, että aiheita käsitellään mahdollisimman tuottoisalla tavalla. Osa haastateltavista koki keskustelujen johtamisen olevan ”kaavamaista johtajuutta”, mutta sitä ei pidetty huonona asiana, vaan ennemmin olennaisesti johtajan velvollisuuksiin kuuluvana.

Haastateltavat odottivat johtajan siis pitävän huolta siitä, että vähintään viralliset ja pakolliset asiat, kuten järjestön säännöissä määritellyt tehtävät, tulevat hoidetuiksi. Johtajan toivottiin osoittavan, että hän tietää mitä pitää saada tehtyä ja missä aikataulussa, sekä antavan johdettavilleen selkeitä ohjeita siitä, miten toimitaan. Haastateltavat kuvailivat odottavansa johtajalta yleistä toiminnan koordinointia ja valvomista esimerkiksi sen vuoksi, että ”ei ite tarvii tietää kaikesta niin paljon”. Haastateltavat toivoivat pystyvänsä keskittymään vain omaan pestiinsä ja siinä kehittymiseen, minkä vuoksi johtajan odotettiin pitävän yleisesti huolta asioiden sujumisesta.

Haastateltavien puheesta kävi ilmi, että johdettavat eivät halua vaikuttaa tyhmiltä johtajan, muiden johdettavien tai järjestön jäsenten edessä. Johtajan toivottiinkin pitävän huolta siitä, että asiat tulevat hoidetuiksi, jotta ”ei tuu sitä tilannetta että joo nyt ollaan jossaki vaiheessa että meiän ois pitäny tehä joku tehtävä kuukausi sitten ja me ei vaan ikinä tehty sitä”. Näin johdettavien ei tarvitse pelätä näyttävänsä epäpäteviltä ja asioita unohtelevilta. Haastateltavat kuvailivatkin kokeneensa turhautumista ja ärsyyntymistä silloin, jos johtaja ei ollut onnistunut varmistamaan asioiden hoitumista. Osa haastateltavista koki, että johtajan ei edes tarvitsisi ottaa juurikaan tehtäviä itselleen hoidettavaksi, kunhan hän vain varmistaisi, että kaikki asiat tulevat hoidetuksi:

> ”Mä nyt johtajaa tässä nyt periaatteessa puheenjohtajaan tai hallituksen puheenjohtajaan sillee vertaan että se esimerkiks pitää meitä just niinku kasassa ja ei tarvi välttii tehä ite mitään kunhan

> on niinkun selvillä että mitä tapahtuu ja on niinkun tekijät niille tapahtumille ja mikä nyt ikinä onkaan" (H5)

Johtamistyyli. Haastateltavat kuvailivat odottavansa johtajalta rentoa ja dynaamista, tilanteiden ja käsiteltävien asioiden mukaan muuttuvaa johtamistyyliä sekä ohjaavaa ja kannustavaa otetta johdettaviaan kohtaan. Haastateltavat toivoivat näkevänsä johtajan olevan itse motivoitunut omaa pestiään kohtaan, minkä pystyi osoittamaan esimerkiksi olemalla määrätietoinen, aloitteellinen ja aktiivinen. Haastateltavat toivoivat johtajan tekevän kunnolla töitä ja näin viestivän johdettavilleen, miten asioita kannattaa hoitaa. Johtajan vaivannäkö loi haastateltaville myös positiivisempaa oloa toiminnasta sekä kasvatti luottamusta johtajaa kohtaan. Osa haastateltavista oli kuitenkin kokenut erityisesti toiminnan vapaaehtoisuuden aiheuttaneen ristiriitoja tämän odotuksen kanssa, sillä vapaaehtoistoiminnassa johtajan ei voida vaatia suhtautuvan asioihin sellaisella vakavuudella, millä johdettava toivoisi. Opiskelijajärjestötoiminta on vapaaehtoista eikä siihen liity samanlaisia ankaria "pakotteita" kuin esimerkiksi työpaikalla, josta voi saada potkut, jos hommiaan ei hoida kunnolla.

Haastateltavat toivoivat johtajan osoittavan olevansa joustava ja kärsivällinen johdettaviaan kohtaan. He odottivat johtajan pystyvän asettumaan johdettavien asemaan sekä tunnistamaan johdettavien erilaiset tunteet ja ottamaan ne huomioon esimerkiksi hoputtamisen ja patistamisen sijaan pyytämällä ystävällisesti, jos joku asia tulee hoitaa. Tämä paransi haastateltavien kokemuksen mukaan yleisen ilmapiirin rentoutta. Mikäli johtaja oli onnistunut luomaan johdettaviensa keskuuteen avoimen ja rennon ilmapiirin, se lisäsi haastateltavien mukaan heidän intoaan osallistua toimintaan aktiivisesti. Toiveet ilmapiirin avoimuudesta ja tätä edistävästä johtajan käytöksestä korostuivat erityisesti sellaisten haastateltavien kohdalla, joilla oli huonoja kokemuksia liian kontrolloivista tai sulkeutuneista johtajista. Myös johtajalta itseltään toivottiin rentoutta, sillä haastateltavat kokivat, että liian jäykkä ja muodollinen vuorovaikutus ei toimi ainejärjestötoiminnassa. Haastateltavat odottivat johtajan edistävän ilmapiirin rentoutta esimerkiksi suhtautumalla asioihin vitsailemalla "pilke silmäkulmassa" ja sanomalla joskus itsekin jotain hölmöä. Näin johtaja pystyi osoittamaan johdettavilleen, että asiat eivät ole niin vakavia ja keskustelua voi käydä rennossa hengessä.

> "Sellanen tietynlainen itseironia kokouksissa aina et todetaan tai ilmastaan selkeesti että et ei tää nyt kauheen vakavaa oo et vaikka tosissaan tehdään niin ei totisesti kuitenkaan siinä olla ja että saa sanoo kaikkee tyhmää ja he ite myös sanoo tarkotuksella kaikkee tyhmää" (H3)

> ”Pientä tommosta niinkun huumoria heittää et ihan siis sisäpiirivitsit niinkun tilannekohtasesti ja semmonen tilannekomiikka on aina tosi hyvä, se näyttää ettei oo ihan niin vakavaa vaik tehäänki kunnolla” (H6)

Siitä huolimatta, että haastateltavat toivoivat johtajalta vapautuneen keskusteluilmapiirin luomista ja rentoa suhtautumista asioihin, he toivoivat johtajan pysyvän kuitenkin asiallisena. Haastateltavat odottivat johtajalta myös jonkin verran muodollisuutta ja virallisuutta, jotta toiminta ei menisi pelkäksi ”läpänheitoksi”. Haastateltavat kokivat muodollisuuden toimivan erityisesti virallisten asioiden äärellä, missä johtajalta toivottiin selkeitä päätöksiä ja jämäkkyyttä, jotta asiat etenevät ja toimijat ymmärtävät suhtautua toimintaan asiaan kuuluvalla vakavuudella. Kuitenkin haastateltavat puhuivat johtajan asiallisuudesta, muodollisuudesta ja virallisuudesta yleensä niin, että niitä edelsi määre ”tietty”. Haastateltavat toivoivat johtajalta esimerkiksi ”tiettyä asiallisuutta”, mikä korostaa sitä, että johtajan toivottiin kuitenkin ensisijaisesti suhtautuvan toimintaan rennosti. ”Tietty muodollisuus” kuitenkin auttaa haastateltavien mukaan johtajaa ylläpitämään auktoriteettiaan, sillä osa haastateltavista koki liiallisen kaverillisuuden heikentävän johtajan auktoriteettia.

> ”Semmonen tietty asiallisuus kuitenkin siinä johtavassa roolissa että välil on menny vähän semmoseks hyvinkin kaverilliseksi se johtaminen ja sit siit puuttuu semmonen tietty auktoriteetti siitä toiminnasta” (H2)

> ”Se on vaikee, kakspiippunen asia et onko tota niinku hyvää pataa kaikkien kanssa koska sit siinä voi olla että se auktoriteetti kärsii vähän” (H6)

Osa haastateltavista kuvaili olettaneensa ennen toimintaan mukaan lähtemistä johtajan viestinnän olevan erittäin virallista. He kertoivat kuitenkin huomanneensa äkkiä, ettei kyseinen oletus käynyt toteen, ja he kuvailivat sen helpottaneen heitä itseäänkin rentoutumaan toiminnassa. Haastateltavat kuvailivat esimerkiksi muiden johdettavien toiminnan vaikuttaneen heidän odotuksiinsa johtajan virallisuudesta. Huomatessaan, etteivät muutkaan johdettavat odottaneet johtajalta juurikaan virallisuutta ja muodollisuutta, he eivät itsekään enää odottaneet sitä yhtä paljon. Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin kokevansa tilanteen ristiriitaisena, sillä siitä huolimatta, että opiskelijajärjestötoiminnan ymmärrettiin olevan lähtökohtaisesti suhteellisen rentoa ja he itsekin kokivat pystyvänsä rentoutumaan paremmin johtajan suhtautuessa asioihin rennosti, johtajan toivottiin silti käyttäytyvän välillä myös asiallisemmin.

> ”No ehkä vähän ristiriitasesti siinä että vaik mä tiiän et hallituksen kesken ollaan hyvin kaverillisia ja se väylä on just tosi semmonen rento mut sit toisaalt mä myös odotan semmost tiettyy

> virallisuutta ja semmosta niinku et ei kuitenkaan keskustella ihan kaikesta ettei mee semmoseks yltiöpäiseks sekoiluks yksinkertaisesti et pidetään sellanen tietty asiallisuus tai pidettäis se tietty asiallisuus" (H2)

Haastateltavat toivoivat johtajan nimeävän toiminnalle selkeitä päämääriä, joita kohti johdettavien on helppo pyrkiä. Päämäärien asettaminen loi haastateltavien mukaan johtajasta määrätietoisen kuvan, minkä toivottiin myös näkyvän johtajan viestinnässä. Vaikka haastateltavat toivoivat johtajan asettavan päämääriä, he odottivat hänen ylläpitävän ensisijaisesti keskustelevaa ilmapiiriä sen sijaan, että vain määräisi asioita. Näin johdettavat kuvailivat kokevansa, että he voivat todella itse vaikuttaa asioihin. Johtajan toivottiin esimerkiksi kyselevän aktiivisesti johdettavien mielipiteitä ja kommentteja asioista sekä antavan ehdotuksia siitä, miten asioita kannattaisi hoitaa. Haastateltavat odottivat johtajan myös sopivan yhteisesti keskustellen esimerkiksi toimintaa ohjaavista käytännöistä.

> "Asioista aina keskustellaan ennemmin ku silleen että vaan sanotaan miten ne on ja et tehdään näin" (H3)

Haastateltavat kokivat oman pestinsä vastuullisuuden vaikuttaneen siihen, minkälaista johtamistyyliä he odottivat. Esimerkiksi yksinkertaisilta tuntuvia hommia hoitavat eivät kaivanneet yhtä paljon tukea ja ohjausta johtajalta kuin ne, jotka kokivat oman pestinsä haastavaksi ja vastuulliseksi. Haastateltavat korostivat kuitenkin odottavansa johtajan järjestävän aikaa esimerkiksi palautekeskusteluille ja asioiden perusteellisemmalle läpikäynnille johdettavan pestin vastuun määrästä huolimatta. Haastateltavat odottivat johtajan olevan avulias ja auttavan aktiivisesti esimerkiksi ratkomalla asioita yhdessä sen sijaan, että ainoastaan käskisi johdettavan ottaa selvää itse. Vaikka johtajalla ymmärrettiin olevan myös muuta elämää järjestötoiminnan ulkopuolella, osa haastateltavista mainitsi toivovansa johtajan olevan tavoitettavissa ja vastaavan viesteihin mahdollisimman ripeästi.

> "Välil jos pyytää esimerkiks apuu nii voi mennä vuorokausiakin että niinku viesteihin vastataan ni se on ainaki semmonen mihin tota toivois muutosta et pystyttäis niinku vastaamaan mahollisimman ripeesti" (H2)

> "Aina apuu kun pyys ja vinkkejä ja hän oli nopeesti aina tavoteltavissa et jossain puolen tunnin sisäl tuli aina vastaus jos mä kysyin jotain apua niin aika hyvä fiilis oli" (H8)

Rennon ja ohjaavan johtamistyylin lisäksi haastateltavat toivoivat johtajan osaavan tunnistaa ne hetket, jolloin hänen tulee ottaa rooliaan johtajana. Mikäli johtaja osoitti olevansa

tehtäviensä tasalla, haastateltavat kuvailivat arvostuksen ja luottamuksen johtajaa kohtaan kasvaneen sekä yleisen fiiliksen toiminnasta kohonneen. He mainitsivat kuitenkin kokeneensa turhautumista, mikäli johtaja ei ottanut tilannetta haltuun silloin, kun olisi pitänyt. Vaikka johtajan toivottiin ensisijaisesti olevan enemmän kaverillinen, hänen odotettiin kuitenkin pystyvän myös käyttämään johtajan rooliin kuuluvaa muodollisuutta ja auktoriteettia ”sitte tarvittaessa”. Erityisesti haastateltavien toiveissa korostui, että he odottivat johtajan astuvan esiin silloin, kun asiat eivät etene ja vievän niitä eteenpäin esimerkiksi katkaisemalla jumiutuneen keskustelun päättämällä itse, miten asian kanssa edetään.

> ”Se että hän vähän niinkun ottaa haltuun sen tilanteen ja just niinku että vetää sitä eikä tavallaan niinku ite jotenki emmätiiä tavallaan valu siihen niiinku vedettävien rooliin tai just et sit tulee sellanen et kukaan ei tee mitään vaan hän ihan oikeesti ottaa tilanteen haltuun” (H1)

> ”Tarvittaessa ottaa sitte ohjat ja hoitaa asiat jos se huomaa että alaisilla ei niinku lähde tai suju et niinku osaa antaa apua siinä vaiheessa” (H3)

Johtajan odotettiin asettavan roolinsa oman persoonansa edelle, mikäli nämä olisivat jossain tilanteessa ristiriidassa. Haastateltavat toivoivat johtajan pysyttelevän esimerkiksi ”neutraalimpana kuin mitä ehkä persoonana olisi muuten” erityisesti siinä, miten hän osoittaa mielipiteensä johdettavistaan. Tällä haastateltavat tarkoittivat esimerkiksi sitä, että johtajan ei kuulu näyttää, vaikka hän henkilökohtaisella tasolla pitäisi joistain johdettavista enemmän kuin toisista. Haastateltavat mainitsivat myös toivovansa johtajan kuuntelevan kaikkien sanomisia siitä huolimatta, että jotkut puheenvuorot saattavat aluksi kuulostaa typeriltä. Johtajan odotettiin myös tunnistavan ristiriitatilanteita ja pyrkivän selvittämään niitä sen sijaan, että hän itse loisi konflikteja omalla käytöksellään.

> ”Tuntu et siel ei ehkä tavallaan panostettu siihen et puheenjohtaja ei päästäny niinku siihen lähiympyrän sisään helposti ketään et se oli semmost niin sanottua hyvä veli -verkostomeininkiä välillä et kaikki ei ollu siel sisässä… toivoin et johtaja olis nähnyt sen tilanteen mikä siin on aiheutunu ja ois ehkä ottanu niitä vaikutteita sieltä aikasemmilta kausilta ja niinkun ois ollu tämmöstä yhteishenkee kohottavaa toimintaa ja pyrkiny siihen et näkee et asettus joskus sinne rivijäsenen kenkiin ja tavallaan jotenkin siin niinkun empatiakyvyn niinkun puutetta oli havaittavissa et ei välttämät tajunnu sitä kuinka jyrkkä ja.. kuinka jyrkkä on itse muita kohtaan” (H7)

Viestinnän piirteet. Johtajan viestinnän piirteitä koskevissa odotuksissa korostuivat eniten johtajan viestinnän selkeys ja avoimuus. Johtajan viestinnän toivottiin olevan helposti ymmärrettävää, jotta asiaa ei voida tulkita monella eri tavalla ja sen myötä käsittää väärin. Johtajan toivottiin myös linjaavan asioita kuten aikatauluja ja toiminnan käytänteitä selkeästi eikä

hänen haluttu jäävän ”jaarittelemaan mitään turhia”. Osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei tämä odotus ole aina täyttynyt. He mainitsivat kokeneensa tämän vuoksi epävarmuutta ja hämmennystä, mikä on aiheuttanut heille esimerkiksi motivaation laskemista. Tällä hetkellä ainejärjestötoiminnassa mukana olevat haastateltavat kuvailivat myös koronavirustilanteen vaikuttaneen heidän odotuksiinsa erityisesti viestinnän selkeyteen liittyen. Haastateltavat odottivat johtajalta vielä aiempaa selkeämpää viestintää, koska koronaviruksen vuoksi suurin osa toimijoiden välisestä yhteydenpidosta hoidetaan medioidusti, ja viestien määrä koettiin välillä uuvuttavaksi. He kuvailivat, etteivät aina jaksaneet itse alkaa ottaa selvää asioista, mikäli johtajan viestintä ei ollut riittävän selkeää.

> ”Ehkä selkeys puuttu aina välillä että just ku oli se whatsappchatti niin aina ei jaksa lukee niit et mitä siellä puhuttiin ja missä mennään nii sitte tavallaan jäi semmonen tiedottomuus että mitä on tapahtunu, mitä pitäis nyt tehä nii sit jos ei jaksa ottaa selvää niin sit sä vähän niinku putoot kelkasta” (H8)

Odotukset viestinnän avoimuudesta taas liittyivät erityisesti keskustelukulttuuriin ja tehokkaan työskentelyn mahdollistamiseen. Haastateltavat odottivat johtajan ottavan muiden ideat ja mielipiteet avoimesti vastaan sekä antavan myös palautetta mahdollisimman suoraan ja avoimesti sen sijaan, että hän esimerkiksi naamioisi kritiikin vitsin taakse. Toiveet avoimuudesta kumpusivat useammalla haastateltavalla huonoista kokemuksista liian sulkeutuneiden johtajien kanssa. Haastateltavat kokivat myös innostuksensa toimintaa kohtaan vähenevän, jos johtaja ei ollut avoin heidän ideoilleen.

> ”On niinku idearikas vaikkapa ja valmis kuuntelee mitä ideoita muilla on just silleen avoimuudella kun just taas jos ois hirveen lukkiutunu omiin näkemyksiin että kyllä näin on aina tehty niin näin me tehään jatkossakin silleen niin se ei oikein luo innokkuutta et onks sillon ihan oikeella paikalla” (H8)

Opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistuvissa tehtäväkeskeisissä odotuksissa korostuivat siis tiedon välittäminen ja johtamisosaaminen, toiminnan sujuvuus, johtamistyyli sekä viestinnän piirteet. Johtajan odotettiin hoitavan oma tehtävänsä kunnialla, jotta johdettavat voivat keskittyä omaan pestiinsä ja siinä kehittymiseen.

6.2 Suhdekeskeiset odotukset

Haastateltavien nimeämät suhdekeskeiset odotukset voitiin jaotella kolmeen kategoriaan:

- Tilan antamisen ja holhoamisen välinen tasapaino
- Palautteen merkitys
- Yhteisöllisyyden rakentaminen

Tilan antamisen ja holhoamisen välinen tasapaino. Haastateltavat odottivat johtajan ohjaavan heitä viestinnällään. Johtajan toivottiin innostavan ja kannustavan johdettaviaan esimerkiksi tsemppaamalla, antamalla hyvää palautetta ja olemalla itse aktiivinen ja innostunut asioista. Johtajan odotettiin antavan selkeitä ohjeita ja ehdotuksia, miten asioita kannattaa hoitaa, mutta kuitenkin antavan johdettavilleen tilaa tehdä omia ratkaisuja. Haastateltavat mainitsivat kokeneensa turhautumista, mikäli he eivät olleet saaneet johtajalta riittävästi tukea. Sen sijaan sopivan tasapainon tilan antamisen ja neuvomisen välillä koettiin vahvistavan kokemusta johdettavien välisestä yhteisöllisyydestä sekä mahdollistavan heille myös itsensä ja omien visioidensa toteuttamisen.

> ”Saa olla kohtuullisen itsenäinen mut silti tavallaan tietää et missä mennään et se johtaja osaa myös neuvoo et mitä nyt oikeesti tehään ja mikä on meiän tavote mut et silti saa niinku tavallaan pyrkii toteuttaa itteään ja vaikka sitä omaa visioo omal vastuualueella” (H8)

Johtajan toivottiin olevan enimmäkseen taka-alalla pysyttelevä toiminnan mahdollistaja sen sijaan, että hän korostaisi omaa rooliaan ja johtajuuttaan jatkuvasti. Johtajan odotettiin erityisesti kokoustilanteissa sanovan itse vain ”pakolliset asiat” ja kannustavan johdettaviaan keskustelemaan kyselemällä aktiivisesti heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään ja luovan näin tilaa myös niille, jotka eivät itse sitä aktiivisesti ota. Haastateltavien mukaan tilan antaminen ja keskustelevan ilmapiirin ylläpitäminen sai heidät kokemaan, että juuri heidän toiminnallaan ja mielipiteillään on merkitystä. Tätä merkityksellisyyden tunnetta kuvailtiin myös ”lähtötasoksi” koko toiminnalle. Osalle haastateltavista riitti, että johtaja kysyy johdettavien mielipidettä asioihin jossain vaiheessa, kun taas osa koki, että johtajan tulee jättää oman mielipiteensä kertominen vasta viimeiseksi ja antaa aluksi johdettavien käydä keskustelua. Näin johdettavat eivät joudu tilanteeseen, jossa heidän täytyisi asettua olemaan eri mieltä johtajan kanssa vaan johtaja voi kyseenalaistaa ja itse niin sanotusti riitauttaa tilanteen, jos hän on eri mieltä johdettavien kanssa.

> ”Aina ensin esitetään asiat ja sitten puheenjohtaja kysyy et onko keskustelua tai onko mitään sanottavaa, sitte heittää ehkä jotain omia pointtejaan mitä on miettiny et onko niistä jotain tai et onko joku eri mieltä tai jotain mieltä ja sit niistä keskustellaan yhdessä” (H3)

> ”Ekana esittelee mikä se asia on ja ekana niinku kysyy et mitä mieltä te ootte tästä ja sitte kun muut on sanonu niitten mielipiteitä niin sitte vaikka esittää sen oman kannan siihen asiaan” (H9)

Tilan saaminen johtajalta merkitsi haastateltaville luottamuksen osoitusta heitä ja heidän pätevyyttään kohtaan. Haastateltavat toivoivat johtajan osoittavan johdettaville luottamusta heidän ”holhoamisensa” sijaan esimerkiksi antamalla tietyistä osa-alueista vastaavien toimijoiden johtaa itse näiden osa-alueiden toimintaa sekä niihin liittyvää keskustelua. Haastateltavat mainitsivat myös toivovansa, että johtaja ei ”mikromanageroi” johdettavia vaan antaa heidän olla itsenäisiä. Johtajalta saatu tila toimia tuki haastateltavien mukaan heidän itseluottamuksensa kasvua, mikä myös edelleen edisti heidän kokemustaan omasta pätevyydestään. Haastateltavat kuvailivat myös pystyneensä kehittymään sekä oppimaan itsestään ja järjestötoiminnasta paremmin silloin, kun he kokivat johtajan antaneen heille riittävästi tilaa tehdä omia ratkaisuja.

Haastateltavat odottivat, että tilan antamisen lisäksi johtaja kuitenkin kyselee heiltä säännöllisesti, miten heillä sujuu ja on kiinnostunut heistä ja heidän toiminnastaan. Vaikka haastateltavat halusivat kokea olevansa riittävän päteviä, jotta heidän toimintaansa ei tarvitse vahtia jatkuvasti, he halusivat kuitenkin tuntea olevansa yksilöinä riittävän kiinnostavia ja merkityksellisiä, että johtaja haluaa tietää, miten juuri heillä menee, ja mitä juuri heille kuuluu. Kun haastateltavat kokivat johtajan olevan kiinnostunut heistä yksilöinä, heidän mukaansa kynnys esimerkiksi kertoa johtajalle heitä vaivaavia asioita sekä kysyä neuvoa madaltui. Näin he saivat samalla myös selvitettyä epäselviä asioita ja kokivat pystyvänsä kehittymään ja suoriutumaan tehtävistään paremmin.

> ”Säännöllinen kysely että miten menee ja miten hommat edistyy ja sit niinku se antaa just sen mahollisuuden sille matalan kynnyksen kommunikaatiolle ja sit siinä voi niinku tulla esille jotain asioita mitä joku on niinku huolehtinu ja tälleen ja siin pystyy niinku edistymään näis suhteissa” (H4)

Johtajan toivottiin löytävän tasapaino aktiivisuuden ja neuvomisen sekä liiallisen tuputtamisen ja holhoamisen välillä. Ne haastateltavat, jotka kokivat itse olevansa aktiivisesti mukana toiminnassa, eivät odottaneet johtajan juurikaan kyselevän heidän peräänsä. Jos he eivät kuitenkaan esimerkiksi osallistuisi aktiivisesti keskusteluun tai olisivat muuten poissaolevia, he

toivoivat johtajan kyselevän heidän peräänsä, ja näin osoittavan olevansa kiinnostunut myös hiljaisempien johdettavien ajatuksista. Haastateltavat kokivat, että mikäli he saivat olla tarpeeksi itsenäisiä, mutta johtaja osasi neuvoa tarpeen vaatiessa, se loi heille turvallisen olon ja kasvatti itsevarmuutta toimijana. Siinä missä johtajan jatkuva kyseleminen sai haastateltavat ajattelemaan, ettei johtaja luota heihin, liian vähäinen kysely taas aiheutti johdettaville yksinäisyyttä.

> ”Jos laittais liikaa viestiä niin tuntuis että ei oo niinku semmost, vähän niinku omaa tilaa ja rauhaa ja tulis semmonen kuva että minuun ei niinkun luoteta tässä pestissä mut sit jos toisaalt niinku jos ei tulis ollenkaan viestiä ja tälleen nii sit tulis niinku yksinäinen ja ehkä vähän liianki itsenäinen olo täs et just semmonen välitila et tietää et muhun luotetaan” (H4)

Haastateltavat kuvailivat kuitenkin myös ymmärtävänsä sen, että johtajan voi olla todella haastavaa löytää tasapaino sopivan aktiivisen huolehtimisen, liiallisen holhoamisen ja tilan antamisen välillä, sillä jokainen johdettava määrittelee sopivan tasapainon yksilöllisesti. Haastateltavat siis ymmärsivät omien odotustensa kumpuavan osittain heidän omista tarpeistaan, eivätkä sen takia pitäneet vakavana, mikäli johtaja ei osannut heti täysin vastata juuri heidän tarpeisiinsa.

> ”Just sellasen niinku ehkä semmosen välitilan löytämist että niinkun hyvin aktiivista ja avointa et ei niinku sellai liikaa tuputtamista ja tyrkyttämistä et siin näkyy sit varmasti heti hänenki niinku huolet jos niinku liikaa laittais viestii et semmonen hyvä tasapaino pitäis löytyy… se antais niinku itelle semmosen parhaan mahollisimman tilan tehä toimia” (H4)

> ”Se on niin henkilöstä riippuva asia että osa niinku kaipaa enemmän sitä että se johtaja ottaa myös sitä mielipidejohtajuutta ja tykkää siitä et se vie sitä keskustelua eteenpäin mutta sit taas osa haluaa vähän sellasta neutraalimpaa viestintää” (H10)

Palautteen merkitys. Haastateltavien näkemysten mukaan johtajan toivottiin tukevan johdettaviaan myös riittävällä palautteella. Lähes jokaisen haastateltavan kohdalla korostui tarve saada sellaista rakentavaa palautetta, jonka avulla johdettavat pystyisivät kehittämään toimintaansa. Haastateltavat toivoivat johtajan antavan palautetta mahdollisimman suoraan ja säännöllisesti sekä mielellään kasvokkain ja kahden kesken erityisesti silloin, jos palautteeseen sisältyi kritiikkiä. Johtajan toivottiin myös muistavan kiittää hyvistä suorituksista ja antavan positiivista, kannustavaa palautetta, vaikka haastateltavien tarve nimenomaan rakentavalle palautteelle olikin suuri. Haastateltavat toivoivat johtajan sanoittavan selkeästi omia toiveitaan ja näkemyksiään siitä, miten johdettava voisi hoitaa tehtäviään paremmin.

> ”Enemmän palautetta oisin toivonu siitä että niinku miten vois tehä paremmin tai innostavammin asioita… niinku ne asiat mä sain tehtyy, mun vastuut sun muut mut tuntu et ei ihan hirveesti ehkä kehittyny” (H8)

Haastateltavat kokivat, että heidän oman pestinsä vastuullisuus vaikutti siihen, miten paljon palautetta he kaipasivat johtajalta. Esimerkiksi ne haastateltavat, jotka kuvailivat omaa pestiään yksinkertaiseksi, eivät kaivanneet yhtä paljon palautetta ja tukea johtajalta kuin ne, jotka kokivat oman pestinsä haastavaksi ja vastuun määrän suureksi. Liian vähäisen palautteen koettiin kuitenkin hankaloittavan toimijoiden kehittymistä ja vähentävän toiminnan mielekkyyttä. Haastateltavien mukaan he toivoivat kuitenkin saavansa palautetta nimenomaan johtajalta, sillä johtajan odotettiin näkevän asiat isommassa mittakaavassa, jolloin myös johtajalta saatu palaute koettiin totuudenmukaisempana.

> ”Oishan se kiva [saada nimenomaan johtajalta palautetta] kun se johtaja tavallaan pystyy… no ei saa vertaa toisiin mut näkee vähän sitä painoarvoo mikä ihmisillä on missäki kohassa” (H5)

Haastateltavat pitivät rakentavan palautteen antamista haastavana, minkä vuoksi heistä oli ymmärrettävää, mikäli johtaja ei heti onnistu täyttämään kaikkia palautteen antamiseen liittyviä odotuksia. Tästä huolimatta merkittävä osa haastateltavien antamista kehitysehdotuksista aiempien johtajiensa viestintää kohtaan liittyi nimenomaan palautteen antamiseen. Haastateltavat kuvasivat kaipaavansa johtajalta enemmän rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan, sillä he kokivat sen tukevan parhaiten heidän kehittymistään. Haastateltavien mukaan positiivinen ja rakentava palaute kohotti myös heidän itseluottamustaan toimijoina. Palautetta toivottiin tulevan säännöllisesti pitkin vuotta, jotta johdettaville annettiin mahdollisuus muuttaa omaa toimintaansa ja osoittaa, että palautteesta on otettu opiksi. Haastateltavien mukaan pelkästään vuoden lopussa annettu palaute tulee ”liian myöhään” eikä aja lainkaan samaa asiaa kuin säännöllisesti toimikauden aikana saatu palaute, sillä sen perusteella ei voida enää kehittää kyseisen porukan toimintaa.

> ”Tietty vuoden lopussa oli sellanen palautelomake mikä täytettiin mut et sitte jos on ollu vaik disfunctional koko vuoden nii ei se enää vuoden päätteeks muuta mitään” (H8)

Haastateltavat kokivat rakentavan ja positiivisen palautteen lisäävän heidän innostustaan ja motivaatiotaan toimintaa kohtaan. Sitä pidettiin myös yhtenä tärkeänä osana johdettavien omaa kehittymistä ja heidän itseluottamuksensa kasvua. Haastateltavat kokivat riittävän palautteen kasvattavan samalla myös kokemusta toiminnan mielekkyydestä, sillä

itseluottamuksen kasvaessa he kokivat uskaltavansa ottaa itselleen enemmän vastuuta ja tehdä itsenäisesti päätöksiä, mikä taas lisäsi kokemusta oman toiminnan merkityksellisyydestä. Haastateltavat kokivat, että riittävän rakentavan palautteen puuttuessa onnistumisen ja kehittymisen kokemukset jäivät vähäisemmiksi, mikä puolestaan heikensi johdettavien kokemaa merkityksellisyyden tunnetta.

> ”Oma fiilis vaikuttaa siitä et tuntuks susta että sä onnistut ja teeksä jotain merkityksellistä niin se on ehkä se lähtötaso ylipäätään” (H8)

Yhteisöllisyyden rakentaminen. Haastateltavat odottivat johtajalta aktiivisuutta myös yhteisöllisyyden rakentamisessa. Johtajan toivottiin kysyvän johdettavilta mielipiteitä, ajatuksia ja kuulumisia, olevan aloitteellinen kontaktin ottamisessa sekä pyrkivän aktiivisesti järjestämään virallisen toiminnan ulkopuolista tekemistä ja näin näyttävän, että hän haluaa viettää aikaa johdettaviensa kanssa. Johtajan roolia pidettiin erityisesti toimikauden alussa ratkaisevana ryhmähengen muodostumiselle, sillä johtaja näyttää toimijoille esimerkkiä, jonka mukaan toimia. Esimerkiksi johtajan nähdessä vaivaa ryhmähengen muodostumisen eteen haastateltavat kuvailivat halunneensa myös itse nähdä enemmän vaivaa. Toimikauden lyhyyden vuoksi haastateltavat toivoivat johtajalta aktiivista yhteisöllisyyden rakentamista heti kauden alusta lähtien, mutta he eivät kuitenkaan kokeneet johtajan olevan yksin vastuussa toimijoiden välisen yhteisöllisyyden luomisesta.

Yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyvissä odotuksissa haastateltavat korostivat sitä, miten johtavassa roolissa olevan kuuluu toiminnallaan luoda suhteita johdettaviinsa ja edistää tuottoisaa ryhmätyötä. Johtajan toivottiin varmistavan, että jokainen johdettava saa äänensä kuuluviin sen sijaan, että päättäisi asioista yksin. Haastateltavat eivät pitäneet sopivana myöskään sitä, että johtaja pyrkisi edistämään omia tarkoitusperiään johdettavien avulla. Haastateltavien mukaan johtajan kuuluukin siis oman agendansa ajamisen sijaan varmistaa, että johdettavat saavat kerrottua ajatuksiaan ja heidän mielipiteensä tulevat kuulluiksi.

> ”Johtajan on tarkotus edistää sitä ryhmän työskentelyä eikä niinkään ajaa omia mielipiteitä tai toimia sellasena niinkun päätöksentekijänä vaan nimenomaan luoda sitä ryhmähenkeä ja varmistaa että kaikilla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja kaikki mielipiteet otetaan tasavertasesti huomioon…varmistaa se että kaikki ryhmän jäsenet tavallaan toimii keskenään tai tulee toimeen” (H10)

Haastateltavat kertoivat olleensa harmissaan, mikäli johtaja ei huomioinut kaikkien mielipiteitä tasapuolisesti. Haastateltavat kokivat, että huomiotta jätetty toimija ei pysty näyttämään omaa osaamistaan yhtä selkeästi, ja he epäilivät johtajan käytöksen tukahduttavan näiden toimijoiden motivaation. Muiden toimijoiden kuvailtiin kuitenkin pyrkineen auttamaan huomiotta jätettyjä johdettavia saamaan äänensä kuulumaan silloin, kun johtaja ei ollut näin tehnyt. Haastateltavat kokivat, että toimijoiden välisen ryhmähengen ollessa kunnossa, johtamisessa näkyvät ongelmat saivat heidät toimimaan yhdessä vielä tiiviimmin ja sen kautta myös paikkaamaan johtamisen ongelmia.

> ”Sit se henkilö josta hän ei pidä niin ei tavallaan saa näyttää sitä omaa osaamista ja sen motivaatio ehkä tukahdutetaan sen kautta kun se ei saa niinkun puheenvuoroa ja sen ääni ei tuu kuuluviin… itellä lähinnä siihen et harmitti se et ne jotkut ei saa omaa ääntään kuuluviin mut sit toisaalta ku oli ite hyvis väleis puheenjohtajan kans niin sitten yritin sieltä vaivihkaa tavallaan tukee niitä joiden ääni ei kuulu jotta niiden ääni kuuluis et meillä oli silleen ihan hyvä poppoo et vaikka joidenkin äänet tukahdutettiin niin me sitten osattiin sieltä rivistä saada se asia sit käsittelyyn ja niiden hiljennettyjen ääni kuuluviin et se on se yhteisö nimenomaan joka, meillä oli hyvä poppoo ja me kaikki tiedostettiin ne johtamisen ongelmat ja sit sitä kautta toimittiin tiiviisti hallituksena ja jossain määrin ehkä tota just korjattiin sitä, kompensoitiin sitä tilannetta” (H7)

Ryhmätyöskentelyn edistämiseksi johtajan odotettiin myös esimerkiksi varmistavan, että johdettavat tulevat toimeen keskenään. Johtajalta ei siis odoteta ainoastaan johtaja-johdettava-suhteiden luomista ja ylläpitämistä, vaan johtajan tulee myös tukea johdettavien välisten suhteiden muodostumista. Osa haastateltavista kuvasi, että opiskelijajärjestötoiminnassa henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu verrattuna esimerkiksi työelämään, sillä opiskelijajärjestötoimijat viettävät monesti myös ison osan vapaa-ajastaan yhdessä erilaisissa tapahtumissa. Tämän vuoksi johtajan toivottiin tukevan myös toimijoiden keskinäisten suhteiden muodostumista, eikä keskittyvän ainoastaan omiin suhteisiinsa yksittäisten johdettavien kanssa.

> ”Toki järjestötoiminnassa ehkä se että on hyvä tulla myös ehkä henkilökohtasella tasolla toimeen et vähän eri kun ehkä työpaikalla ei tarvi niinkään niistä henkkohtsuhteista välittää ehkä niin paljoo… siin on just se että noissa järjestötoiminnassa kun käydään sitte kuitenki kaikki samoissa bileissä ja ollaan niinku se vapaa-aika yhessä” (H10)

Mikäli johtajan käytös oli ristiriidassa yhteisöllisyyden tukemiseen liittyvien odotusten kanssa, haastateltavat kuvailivat sen aiheuttaneen heille yleisen fiiliksen laskua sekä merkityksellisyyden tunteen vähentymistä. Yksi haastateltavista kuvaili jättäytyneensä lähes kokonaan pois toimijoiden yhteisestä vapaa-ajan vietosta, koska ei kokenut sen täyttävän odotuksiaan

yhteisöllisyyden rakentamisesta. Osa haastateltavista korosti myös sitä, että he odottavat johtajan seisovan nykyisten johdettaviensa ja heidän kanssaan tehtyjen päätösten takana. Haastateltavien mukaan kokemus siitä, että johtaja ei ole nykyisten johdettaviensa puolella aiheutti heille riittämättömyyden ja merkityksettömyyden tunteita, ja he kokivat, että heidän oli vaikea kertoa johtajalle näistä tunteista. Tämä oli saanut osan haastateltavista myös harkitsemaan koko toiminnan jatkamista. Johtajan odotettiin siis tavallaan priorisoivan nykyisiä johdettaviaan huolimatta siitä, että edellisvuoden toimijat ja porukka saattaisivat olla johtajalle esimerkiksi henkilökohtaisella tasolla läheisempiä.

> ”Just semmonen tavallaan ku on uus hallitus niin sitte se on sen hetken hallitus joka on vastuussa ja tekee ne päätökset ja niinku sitte seisoo niiden takana” (H10)

Ylipäätään yhteisöllisyyden ja mukana olemisen arvostus sekä joukkoon kuulumisen tarve näkyivät haastateltavien odotuksissa johtamisviestintää kohtaan. Johtajan tukiessa toimijoiden välisten suhteiden ja ryhmähengen syntymistä, haastateltavat kokivat pystyvänsä työskentelemään muiden toimijoiden kanssa paremmin. Haastateltavat kuvailivat myös joukkoon kuulumisen tunteen vahvistuneen, sillä hyvä ryhmähenki toimijoiden välillä edisti verkostoitumista ja ystävystymistä toimijoiden kesken. Johtajan toivottiin käyttäytyvän johdettaviensa seurassa kuin ”yksi meistä” eikä juurikaan korostavan omaa johtajuuttaan. Haastateltavat toivoivat johtajan tuovan itseään lähemmäs muita myös esimerkiksi vitsailemalla ja heittämällä ”sisäpiirin vitsejä” johdettaviensa kanssa. Johtajan toivottiinkin ylläpitävän ryhmähenkeä esimerkiksi olemalla aktiivinen ja aloitteellinen sekä näyttämällä, ettei toiminnan tarvitse olla vakavaa, jolloin johdettavien on helpompi rentoutua.

> ”Pystyy samalla myös pitämään semmosen hyvän ryhmähengen yllä ja pienen pilkkeen silmäkulmassa niinkun noh, jotta pysyy ryhmähenki yllä” (H6)

Haastateltavat painottivat odottavansa johtajalta erityisesti tasapuolista suhtautumista kaikkiin johdettaviin. Tasapuolista kohtelua johdettavia kohtaan odotettiin ”koska hän on puheenjohtaja”, eli sen nähtiin liittyvän vahvasti johtajan roolin mukanaan tuomiin velvollisuuksiin. Johtajan toivottiin viestivän asioista yhteisesti ja olevan aloitteellinen tasaisesti jokaista johdettavaa kohtaan. Haastateltavat esimerkiksi odottivat, että johtajan roolissa oleva ei näytä johdettavilleen, jos hän ei tule jonkun kanssa henkilökohtaisella tasolla yhtä hyvin toimeen

kuin muiden kanssa. Johtajan toivottiin kohtelevan hyviä kavereitaan yhtä lailla johdettavina ja näin varmistavan, että kukaan ei jää ulkopuolelle.

> ”Sen pitää olla…nimenomaan tasa-arvosta kaikille eli sä et saa... ketään ei saa henkilöidä et kaikki on niinkun samalla viivalla vaik ne ois toiset parempia kavereita sun kanssa ja nii edespäin nii sun pitää pystyy olee... kohtelee kaikkii niinkun täysin tasa-arvosesti” (H7)

Ne haastateltavat, jotka tunsivat johtajansa jo etukäteen, kokivat kaverillisen suhteen madaltaneen tai vähentäneen odotuksia, sillä etukäteen tutun johtajan kanssa moni asia, mitä tuntemattomalta johtajalta odottaisi, täyttyi jo valmiiksi. Haastateltavien mukaan esimerkiksi suhteen muodostamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä odotuksia ei etukäteen tutun johtajan kanssa ole yhtä paljon kuin tuntemattoman, sillä suhde on luotu jo valmiiksi. Haastateltavat kuvailivat voivansa olla varmoja, että ystävän kanssa tullaan toimeen myös järjestötoiminnan yhteydessä. Haastateltavat kokivat myös, että kynnys kysyä ja ottaa yhteyttä johtajaan on huomattavasti matalampi silloin, kun johtaja on itselle tuttu jo valmiiksi. Heidän mukaansa tutulle johtajalle on helpompi sanoa asioita suoremmin, sillä silloin johdettavan on helppo arvioida, miten johtaja ottaa tietyt asiat vastaan. Huolimatta siitä, kuinka läheinen suhde johtajalla ja johdettavalla ennestään oli, haastateltavat kuvailivat odottavansa johtajan roolissa olevan kohtelevan heitä esimerkiksi kokoustilanteissa aivan kuten muitakin johdettavia.

> ”Kumminki se mun frendi se puheenjohtaja nii hänenhän tulee niinku kohdella kaikkii hallituksen jäsenii sillee tasapuolisesti nii emmää nyt oletakkaan et niinku mä hänen hyvänä kaverina oisin niinku tai et meil ois semmone hyvä kaveri -dynamiikka siinä seurueessa” (H4)

> ”Mul on sillee hyvä tilanne et meiän puheenjohtaja on mun tosi hyvä kaveri niinku henkilökohtasesti ja me saatetaan sit keskustella näistä hallitusjutuista sillee myös esimerkiks kokousten ja muitten ulkopuolella mut silti must on tärkee että just nyt tää [puheenjohtaja] pitää mut kuitenki yhtälailla hallituksen jäsenenä, niinku yhtä tasapuolisesti ku kaikki muutkin” (H5)

Johtajan kohdellessa johdettaviaan tasapuolisesti kaverisuhteista huolimatta, johdettavat arvostivat johtajan toimintaa enemmän. Mikäli johtajan käytöksessä taas oli havaittavissa esimerkiksi omien kavereidensa suosimista, haastateltavat kokivat sen aiheuttavan ärsytystä sekä motivaation ja merkityksellisyyden tunteen vähenemistä. Esimerkiksi tasapuolisesti johdettaville tehdyt aloitteet antoivat haastateltavien mukaan kaikille samat mahdollisuudet luoda suhteita johtajan kanssa, jolloin jäi johdettavan päätettäväksi, tarttuuko hän johtajan aloitteisiin, ja kuinka tiiviisti hän haluaa olla mukana porukassa. Jos johtaja ei kuitenkaan saa johdettaviltaan vastakaikua, hänen ei haastateltavien mukaan tarvitse tehdä aloitteita väkisin

vain täyttääkseen odotukset johdettavien tasapuolisesta kohtelusta. Haastateltavat kuitenkin kokivat heidän motivaationsa laskevan, että mikäli johtaja ei osoittanut juurikaan aloitteellisuutta.

> ”Haluu niinku olla mukana ja haluu olla siinä puheenjohtajan paikalla että tota järjestää vaik jotain niinku hengailuja tai zoomeja ja haluu oikeesti tietää mitä kaikille kuuluu koska sit jos se johtaja ei oo ite motivoitunu siitä ja se näkyy niin se selkeesti laskee sit muiden motivaatiota varmasti” (H8)

Johtajalta odotettiin aloitteellisuutta suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä erityisesti toimikauden alussa. Haastateltavat toivoivat johtajan kyselevän johdettaviltaan aktiivisesti miten asiat sujuvat ja minkälainen tilanne johdettavilla on. Tämän toteutuessa haastateltavat kuvailivat olleensa vaikuttuneita ja kokeneensa suhteensa johtajan kanssa aidompana eivätkä ainoastaan ”pakon” sanelemana. Haastateltavien näkemyksissä korostuikin toive siitä, että johtaja osoittaa olevansa kiinnostunut johdettavistaan ja kohtaa heidät yksilöinä. Haastateltavat odottivat johtajan pyrkivän tutustumaan jokaiseen johdettavaansa ja juttelevan heidän kanssaan muistakin kuin ”työasioista”, ja näin osoittavan olevansa kiinnostunut johdettavistaan ihmisinä. Vaikka lähes kaikkien haastateltavien puheissa korostui odotus siitä, että johtaja luo suhteita jokaiseen johdettavaansa, he eivät kuitenkaan pitäneet asiaa monimutkaisena tai odottaneet johtajalta ”ihmeitä”.

> ”Tollasta ihan perus miten how to make friends periaatteessa että mennään juttelemaan ja jutellaan ja mietitään yhteinen aihe mikä kiinnostaa ja puhutaan asiasta ja noh tämmöstä ihan perus tutustumista oikeestaan et ei se oikeestaan mun mielest eroo mitenkään siinä ” (H3)

> ”Just niinkun läheistä et hän ei jotenki lähestyny mistään korkeelta vaan tulee niinku ihmisenä juttelee mulle ja laittaa niinku kivoja viestejä, käytti vaikka emojeita jos laitto jonku viestin” (H8)

Vaikka johtajan odotettiin olevan kiinnostunut johdettavistaan yksilöinä, haastateltavat mainitsivat, etteivät odota tai vaadi johtajan ystävystyvän jokaisen johdettavan kanssa. Sen sijaan he toivoivat johtajan olevan ”yleisesti hyvä tyyppi” ja tulevan toimeen kaikkien johdettavien kanssa huolimatta siitä, kuinka läheisiä he oikeasti olivat. Haastateltavat odottivat johtajan tekevän itsestään helposti lähestyttävän esimerkiksi olemalla aloitteellinen, alkamalla itse juttelemaan muista kuin järjestötoimintaan liittyvistä asioista, korostamalla että häneen voi aina ottaa yhteyttä ja kysyä neuvoa sekä kuuntelemalla ja olemalla ymmärtäväinen johdettaviaan kohtaan. Erityisesti haastateltavat toivoivat johtajan suhtautuvan epäonnistumisiin rakentavasti ja rauhallisesti.

> ”Hyvällä tavalla semmonen tsemppaava ote et niinku ei suuttuis nopeesti jostain asiasta mikä ei oo menny niin putkeen tai joku ei oo tehny asioita vaan semmonen niinku tsemppaava ja kannustava ja samalla niinku positiivinen” (H4)

Haastateltavat kokivat, että johtajan osoittama avuliaisuus, aktiivisuus ja helposti lähestyttävyys saattoivat helpottaa johdettavien tyhmältä näyttämisen pelkoa. Erityisesti uusilla toimijoilla koettiin voivan olla eräänlaista ”näyttämisenhalua”, minkä vuoksi he saattavat haalia itselleen liian haastavia tai liian paljon tehtäviä, koska eivät halua vaikuttaa epäpäteviltä tai tietämättömiltä. Johtajan toivottiinkin olevan johdettavilleen helposti lähestyttävä esimerkiksi sen vuoksi, että uudet toimijat uskaltavat ilmaista johtajalle tietämättömyytensä ja pystyvät näin säilyttämään kasvonsa.

> ”Sitte äkkiseltään kun antaa varsinki uudelle toimijalle jonkun tehtävän nii se on sillee “okei mä hoidan mä hoidan” ja ei siinä vaihees välttämättä tiedä vielä mitä ei tiedä siitä hommastansa nii sitte on ehkä helpompi tulla tolleen jossain saunaillassa tai ihan missä vaan muualla sillee nykäsee hihasta et hei kerroks vähän lisää, onks jotain mistä vois saada sitä apua tähän hommaan ja näin edelleen” (H3)

Opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistuvissa suhdekeskeisissä odotuksissa korostuivat tilan antamisen ja liian holhoamisen välinen tasapaino, palautteen merkitys sekä yhteisöllisyyden rakentaminen. Johtajan odotettiin tukevan johdettavia ja mahdollistavan heille kokemuksen heidän omasta pätevyydestään, joukkoon kuulumisesta sekä heidän oman toimintansa merkityksellisyydestä.

6.3 Opiskelijajärjestötoimijoiden käsitykset sitoutumisestaan

Haastateltavien käsityksissä heidän sitoutumisestaan oli erotettavissa sitoutumisen syntyyn ja vahvistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä erilaisia sitoutuneen käytökselle tyypillisiä piirteitä. Sitoutumisen määritteleminen oli monille haastateltaville hankalaa, sillä heidän mukaansa oli vaikea tarkastella, mikä heidän omassa käytöksessään viestii sitoutumisesta. Siitä huolimatta he kuvailivat sitoutumistaan eniten sitoutuneelle ominaisen toiminnan kautta. He kuvailivat sitoutumista subjektiiviseksi kokemukseksi, joka voi vaihdella eri ihmisillä. Haastateltavat mainitsivat useita eri sitoutumisen tapoja, joista toivotuimpana he pitivät sitoutumista, jossa into ja halu tehdä asioita lähtee toimijasta itsestään eikä synny ulkoisen pakon sanelemana. Tällä tavalla sitoutunut toimija nauttii haastateltavien mukaan siitä mitä tekee, eikä ole toiminnassa mukana ainoastaan keräilemässä merkintöjä ansioluetteloon.

> ”On semmosia jotka on niinkun oikeesti tosissaan tekee sitä hommaa ja nauttii siitä ja et se on tai menee ihan harrastuksesta ja sitte on tämmösiä jotka ehkä... must itestä tuntuu et on tälläsia tavallaan egon pönkittäjiä jotka lähtee järjestötoimintaan mukaan vaan sen takia et se kuulostaa hienolta cvssä mutta sit sä et konkreettisesti tee mitään siellä” (H7)

> ”Ehkä riippuu niinku muista olosuhteista et kuinka tavallaan läheistä se on se oleminen et tekeeks kaikki sitä vaan sen... sitä järjestöjuttuu vaan sen takii että kuuluu siihen ja on niinku joku asema, vastuutehtävä vai tekeeks sitä siks että haluu oikeesti toteuttaa uusii juttuja ja olla niiden ihmisten kanssa ja kehittää sitä toimintaa” (H8)

Suurin osa haastateltavista koki olevansa sitoutunut omaan järjestöönsä. Osa kuvaili sitoutumisen lähteneen ”pakonomaisesta” tilanteesta, jossa järjestöön tuli kuulua sen takia, että opiskeli tiettyä alaa. Sitoutumisen kuvailtiin kuitenkin kehittyneen usein positiiviseen suuntaan, mitä enemmän haastateltavat olivat mukana järjestön toiminnassa, ja mitä enemmän he oppivat sen toiminnasta lisää. Myös kokemuksen omasta merkityksellisyydestä järjestölle koettiin vahvistavan sitoutumista ja lisäävän halua jatkaa toiminnassa mukana. Osa haastateltavista kuvaili kokeneensa järjestön omakseen jo alusta asti, minkä nähtiin luoneen pohjan sitoutumiselle. Osa koki myös kasvaneensa sitoutumisen myötä järjestöönsä kiinni ja järjestön olevan jo osa itseä.

> ”Kotikuntaylpeys iskee samalla tavalla kun että oman kotikunnan joukkuetta kannatetaan meni hyvin tai huonosti et [järjestö] on vähän niinkun osa... tai [järjestö] on vähän niinkun kasvanut osaksi minua ja minä olen kasvanu vähän niinku siihen kiinni” (H3)

> ”No kyl joo, että tavallaan vois sanoo sitoutumiseks mut se on ehkä sillai niinkun lähtöstä just siitä että alun alkaen ne järjestöt tuntu semmosilta omilta” (H6)

Sitoutumisen epäiltiin kumpuavan osittain myös järjestön ja toimijan arvojen yhteneväisyydestä. Osa haastateltavista koki, että mikäli toimija on sitoutunut samoihin arvoihin kuin järjestö, hän sitoutuu todennäköisemmin myös muuhun toimintaan. Toimintaan sitoutumista edistivät haastateltavien mukaan myös esimerkiksi toimijan vastuuntunto ja perfektionismi omaa pestiään kohtaan. Haastateltavat kokivat oman sitoutumisensa vahvistuneen myös oman pestin vastuun määrän kasvaessa. Isomman vastuun saaminen tuntui haastateltavien mukaan siltä, että heihin luotettiin ja heidän pätevyyteensä uskottiin. Tämän kuvailtiin kasvattavan itsetuntoa toimijana ja sen myötä lisäävän myös intoa ja rohkeutta olla toiminnassa aktiivisemmin mukana. Useampi haastateltava kuvaili kokeneensa syvempää sitoutumista järjestöön ollessaan vastuullisemmassa pestissä esimerkiksi siksi, että toiminnan koettiin olevan tällöin myös suurempi osa elämää.

> ”Mun pesti on semmonen että vastuualue on ihan helvetin suuri niin kyl se korreloi suoraan et kyl tää niinku vaatiikin semmost tiettyy sitoutumista sisäisesti sekä ulkoisesti” (H4)

> ”Kun vastuuta tulee lisää ni sit tavallaan myös sitä sitoutumista tulee sinällään lisää että on ehkä sillee isommin osa arkee ja ehkä niinku isommin osa niinku itteä” (H5)

Osa haastateltavista alleviivasi myös erityisesti ryhmän toiminnan sekä johtamisen merkitystä sitoutumisen syntyyn. Heidän mukaansa hyvä ryhmädynamiikka toimijoiden välillä puski ryhmän toimintaa eteenpäin automaattisesti, eikä kukaan halunnut jättää asioita tekemättä, jolloin ne olisivat jääneet muiden hoidettavaksi. Ilmiön kuvailtiin olevan kuin ”hyvällä tavalla pieni ryhmäpaine”, joka motivoi toimijoita suoriutumaan omista tehtävistään niin hyvin kuin mahdollista. Johtajalla nähtiin olevan tärkeä rooli tämän ilmapiirin luomisessa, sillä hänen käytöksestään johdettavat monesti ottavat ensin mallia.

> ”Semmonen pieni hyvällä tavalla pieni ryhmäpaine on siellä niinkun taustalla ja pj on sen luomisessa niinkun aika avainasemassa et hän omalla esimerkillään näyttää muille että mä teen kovalla moraalilla töitä niin kaikki muutkin todennäkösesti haluaa sillon tehä kovalla moraalilla töitä ja se luo ehkä sitten sitä sitoutumista siihen sitä kautta” (H3)

Suurin osa haastateltavista kuvaili sitoutuneen toimijan osallistuvan aktiivisesti järjestön kokouksiin, tapahtumiin ja muuhun toimintaan. Sitoutumisen merkkinä pidettiin myös aktiivista vuorovaikutusta omaan pestiin liittyvästä toiminnasta sekä avointa omien mielipiteiden ja ajatusten kertomista. Haastateltavien mukaan sitoutunut ei ainoastaan odottele jonkun ohjeistavan häntä, vaan toimii oma-aloitteisesti, oikeassa aikataulussa ja pyrkii kehittämään toimintaa. Haastateltavat pitivät yhtenä sitoutumisen merkkinä myös aktiivisen viesteihin vastaamisen ja muiden auttamisen. Mikäli asiassa ei itse osattu auttaa, haastateltavat kokivat sitoutuneen henkilön kuitenkin auttavan löytämään jonkun, joka vuorostaan osaisi vastata kysymyksiin. Sitoutuneen henkilön kuvailtiin myös saavan aikaan asioita ja näkevän mielellään vaivaa järjestön eteen. Moni haastateltavista mainitsi sitoutumisen näkyvän myös siinä, että sitoutunut henkilö on kiinnostunut toiminnasta laajemminkin, ei ainoastaan omasta vastuualueestaan.

> ”On kartalla myös et on kiinnostunu myös niinku muitten toiminnasta eikä vaan siitä omastaan” (H10)

Moni haastateltavista koki sitoutuneen henkilön kunnioittavan järjestöä ja miettivän, millaista kuvaa hän välittää järjestöstä ulospäin, eli sitoutuneena siis välittää oman maineensa lisäksi

myös järjestön maineesta. Sitoutunut henkilö tulee haastateltavien mukaan myös toimeen kaikkien kanssa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä järjestön sisällä esimerkiksi moikkailemalla muille järjestön jäsenille huolimatta siitä, tuntevatko he toisiaan oikeasti. Haastateltavien mukaan sitoutuneena ei myöskään halua olla vaivaksi muille toimijoille ja koko järjestölle, minkä vuoksi he kokivat sitoutuneen henkilön pyrkivän jatkuvasti tekemään asioita parhaalla mahdollisella tavalla. Osa haastateltavista kuvaili sitoutumisen näkyvän myös stressinä epäonnistua, sillä järjestölle ei haluta tuottaa pettymystä. Välillä sitoutumisen kuvailtiin näkyvän myös muun vapaa-ajan tekemisen hylkäämisenä, mitä haastateltavat pitivät kuitenkin huonolaatuisena sitoutumisena. Osa kuvaili olleensa todella sitoutuneena aina tavoitettavissa ja niin jatkuvassa valmiustilassa, että he eivät ehtineet tehdä juuri mitään muuta kuin järjestötoimintaan liittyviä asioita.

> ”Ehkä harmillisen usein niinku omista kokemuksistani se sitoutuminen tarkotti aika todella vahvasti sitoutumista tai sellast niinku ajallisesti ja sellasten omien vapaa-ajan muitten asioiden hylkäämistä ja mä toivon että ehkä siitä päästään eroon eikä sen mun mielestä tarvis olla semmonen sitoutuneen ihmisen piirre että sit unohtaa kaiken muun…enhän mä mitään muuta tehnykkään kun hallitushommia et todella ja 24/7 olin kyllä puhelimen päässä tavotettavissa kaikesta” (H10)

Haastateltavien mukaan sitoutuminen näkyy myös yksinkertaisesti haluna jatkaa toiminnassa. Heidän kuvailemansa syyt sille, miksi he ovat itse halunneet jatkaa toiminnassa useamman vuoden ajan, liittyivät pitkälti joko heidän itsensä toiminnasta saamiin hyötyihin tai vaihtoehtoisesti heidän järjestölleen ja sen muille jäsenille tuottamaansa hyötyyn. Itselle toiminnasta saatavat hyödyt ja muiden saamat hyödyt kuitenkin kytkeytyivät haastateltavien puheessa tiiviisti toisiinsa. Tämä johtuu siitä, että opiskelijajärjestötoiminnassa toimijan tehdessä asioita järjestön eteen, hän tekee usein samalla asioita myös itsensä hyväksi ja toisinpäin. Haastateltavat kokivat suurimman hyödyn tulevan itselleenkin nimenomaan järjestön hyväksi tehtyjen asioiden kautta.

> ”Vaikee millään omalla toiminnalla tai siis semmoses niissä pesteis missä ite oli niin vaikee edes niinku saada niistä mitään omaa hyötyä että ehkä isoin hyöty tulee siinä vaiheessa jos sä teet asiat… tai isoin hyöty myös itelle tulee sillon kun sä teet [järjestön] eteen kaikki asiat hyvin et se on vähän tossa... se menee aika käsi kädessä” (H3)

> ”Olla osana tai et muut saa hyvää ja hän ite saa hyvää täst niinkun mitä hallitus esim järjestää ja kaikkee tälleen et pelkkii niinku positiivisii piirteitähän täs tulee” (H4)

Toiminnasta itselle saaduista hyödyistä eniten korostuivat mahdollisuus verkostoitua ja saada kavereita sekä kehittää itseään ja järjestön toimintaa. Haastateltavat mainitsivat ainejärjestötoiminnan olevan hyvä paikka tutustua uusiin ihmisiin ja luoda verkostoja niin opiskeluaikaa kuin tulevaisuuttakin ajatellen. Heidän mukaansa myös järjestön toimintaan osallistuminen oli mukavampaa, kun tiesi esimerkiksi tapahtumissa olevan paljon itselle tuttuja ihmisiä. Toimijana olemisen nähtiin myös takaavan mahdollisuuden osallistua toimintaan ja tapahtumiin. Näin toimijalla itsellään oli hauskempaa olla mukana järjestön toiminnassa, minkä koettiin myös motivoivan toiminnassa jatkamiseen.

> ”Sitte pääsee aina niinkun varmasti mukaan kaikkiin tapahtumiin että semmonen varma mukaanpääsy on semmonen motivaattori ja että tietää et sit tapahtumissa on niinku ihmisii ketkä tuntee niiin semmonen motivoi” (H8)

Myös koko järjestön sekä toimijoiden välisen hyvän yhteishengen mainittiin vaikuttavan haluihin jatkaa mukana toiminnassa. Haastateltavat kuvailivat motivaation jatkaa aktiivisina toimijoina kumpuavan esimerkiksi halusta kehittää koko järjestön hyvää yhteishenkeä vielä eteenpäin. Myös hyvin yhteen toimiva toimijoiden porukka lisäsi haastateltavien mukaan halua jatkaa toiminnassa, sillä haastateltavat kuvailivat toimijana olemisen merkitsevän heille esimerkiksi joukkoon kuulumista, mitä he pitivät tärkeänä tarpeena. Tiiviisti yhdessä toimivista toimijoista muodostui yleensä läheinen porukka, jossa toimijat olivat aidosti ystäviä keskenään. Opiskelijajärjestötoiminnassa koko toimijoiden joukko harvoin vaihtuu kerralla kokonaan, jolloin ainakin osittain samojen ihmisten kanssa saatetaan toimia useampi vuosi yhdessä. Jos edelliset vuodet samojen ihmisten kanssa olivat olleet hauskoja ja onnistuneita, ne kannustivat haastateltavien mukaan jatkamaan toimintaa edelleen.

> ”No sit kun siin oli vuoden saanu työskennellä niin yhtenä merkittävänä syynä oli tietenkin niinku se meiän porukka et eihän hallitus ei koskaan vaihdu täysin vaan osa porukasta jatkaa ja meil oli niin hyvää yhteistyötä ja hauska vuosi takana” (H7)

> ”Ja sit kun oli ne kaverit ja ties että niitten kanssa tulee olee kivaa tehä niitä hommia vielä vuos lisää” (H10)

Toinen toiminnasta saatu hyöty, jota haastateltavat korostivat, oli mahdollisuus kehittää itseään ja järjestön toimintaa. Siinä missä toimintaan oli lähdetty mukaan useammin uteliaisuudesta ja mielenkiinnosta toimintaa kohtaan, mukana haluttiin jatkaa, jotta voitiin haastaa itseään ja kehittyä lisää, ja näin kokea ylpeyttä itsestään ja omasta pätevyydestään. Osa

haastateltavista kuvaili ulkopuolelta saadun hyvän palautteen, tuen ja luottamuksen olleen merkittävässä osassa heidän jatkamispäätöstään ja erityisesti päätöstä hakea vastuullisempiin tehtäviin. Niiden koettiin kasvattaneen heidän uskoaan omaan pätevyyteensä vielä entisestään, mikä sai heidät uskaltautumaan oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Osa kuvaili myös halunneensa kokeilla vastuunottamista turvallisessa ympäristössä, sillä ”tää on niinku niin matalan kynnyksen toimintaa et jos nyt ei nii en tiiä millon”. Ylipäätään haastateltavat kokivat mahdollisuuden oppia lisää ja kehittää itseään olleen ratkaisevana tekijänä siinä, että he halusivat jatkaa toiminnassa.

> ”Myös ehk niinku tavallaan itseä halusin lähtee haastamaan ja kehittämään koska en oo ottanu tämmösii niinkun vastuutehtäviä vastaan elämässäni… se niinkun idea siitä että pääsee kehittää itteään ja saada tällästä niinku vastuuta nii ilman niitä nii tää jäis aika merkityksettömäksi” (H4)

> ”Niin mä näin että siinä ois kuitenki semmonen mahollisuus viel oppii tosi paljon kaikkee ja sitä kautta sit kehittää myös itteensä” (H9)

> ”Niin sit tavallaan mulla oli kokemusta niistä tietynlaisista hommista niin halusin kokeilla et mitä sit jos vielä tehään niinku isommin et ois aika hauskaa” (H10)

Järjestön toiminnan kehittämisessä korostuivat erityisesti mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja tehdä sellaista toimintaa kuin itse haluaa. Osa haastateltavista kertoikin hakeneensa johonkin tiettyyn pestiin sen vuoksi, että he kaipasivat esimerkiksi jonkun tietyn aihepiirin tapahtumia enemmän ja halusivat järjestää sellaista toimintaa, johon itse haluaisivat myös osallistua. Haastateltavat kuvailivatkin jatkaneensa mukana toiminnassa, koska he halusivat olla edelleen mukana järjestämässä toimintaa ja päättämässä järjestöön liittyvistä asioista. Haastateltavat sanoivat myös haluavansa oikeasti vaikuttaa asioihin ja viedä järjestön toimintaa omalla toiminnallaan eteenpäin, mikä korosti haastateltavien tarvetta kokea itsensä ja oma toimintansa merkitykselliseksi. Vuoden taas nähtiin olevan aivan liian lyhyt aika saada asioita oikeasti aikaan, mikä toimi haastateltavien mukaan osasyynä jatkaa mukana toiminnassa. Osa haastateltavista koki tällaiset yksilön omaan vaikutusvaltaan ja tärkeyteen liittyvät syyt pinnallisina siitä huolimatta, että ne olivat vaikuttaneet myös heidän omaan haluunsa jatkaa toiminnassa.

> ”Se et alunperin mä halusin nähän just et miten tommonen yhdistys toimii ja nyt mä oon nähny sen nii nyt mun ei enää tarvi tavallaan sitä tietää et nyt se on ehkä toisaalt muuttunu vähän semmosiks pinnallisemmiks syiksi myös sillai et haluu olla mukana päättämäs tai siis sit toisaalt sellanen niinku, siis järjestämäs vaik sit tapahtumia ja päättämäs mitä kaikkee tehään ja olla mukana jutuissa” (H2)

Verkostoitumisen ja toiminnan kautta muodostuneiden ihmissuhteiden sekä itsensä ja järjestön toiminnan kehittämismahdollisuuksien lisäksi toiminnasta saatavana suurena hyötynä mainittiin ennen muita saatu tieto asioista. Haastateltavat korostivat usein pitävänsä siitä, miten toiminnassa mukana ollessaan he saivat tietää asioista ensimmäisinä ja etukäteen. Osa haastateltavista kuvaili myös halunneensa jatkaa toiminnassa, jotta ei ”tippuisi aallonharjalta” eli ei enää tietäisi asioista yhtä paljon. Haastateltavat kertoivatkin, että ennakkoon asioista tietäminen on yksi sellaisista järjestötoiminnasta saatavista hyödyistä, joista he eivät haluaisi luopua.

> ”Ehkä nimenomaan sen et tietää vaik paljon etukäteen just vaik et mitä tapahtumii on tulossa, tietää mitä ainejärjestölle kuuluu et tietää vaik jos on jotain kohuja emmä tiedä… mut siis tämmösist niinku sisäpiirin jutuista tietää” (H2)

> ”Oli siin hyötyjä se että tiesi... no varmaan suurin hyöty oli et tiesi niinkun kaiken mitä omalla opintolinjalla tapahtuu et oli aina niinkun tavallaan julkisten uutisten edellä” (H7)

Usein ennakkotiedon saamisen yhteydessä mainittiin nimenomaan se, että tieto asioista saatiin ”ennen muita”. Tämä ennakkoon tietäminen loi toimijoista sisäpiirin, minkä haastateltavat kuvailivat tuntuneen jännittävältä ja siistiltä sekä luoneen lisää vetoa toimintaa kohtaan. Sisäpiiriin pääseminen kasvatti haastateltavien mukaan myös tunnetta siitä, että juuri he ovat päässeet osaksi jotain erityistä, johon kaikki muut eivät pääse. Osa haastateltavista koki sisäpiirien muodostumisen myös ongelmallisena, sillä liian pitkälle vietynä sen koettiin luovan liian syvää hierarkiaa ja tiiviitä eliittejä toimijoiden keskuuteen ja pahimmillaan aiheuttavan enemmän tunnetta ulkopuolisuudesta kuin joukkoon kuulumisesta.

> ”Ainaki niinku omien kokemuksien mukaan että just nimenomaan vaikka mäkin oon ollu siellä niin syvällä siellä kun olla ja voi periaatteessa niin sitte must tuntu melkein että mitä enemmän kuulu johonki juttuihin niin sitä enemmän mulla oli jopa ulkopuolinen olo niinku siellä järjestötoiminnassa kun mä en sitte taas kuulunu johonki muuhun” (H10)

Haastateltavat eivät pitäneet toimijan roolista saatavaa titteliä kovin merkittävänä asiana eivätkä kokeneet sen juurikaan vaikuttaneen heidän haluunsa olla mukana toiminnassa. Osa haastateltavista uskoi, että olisi ollut aktiivisena mukana järjestön toiminnassa, vaikka häntä ei olisikaan valittu viralliseksi toimijaksi. Osa haastateltavista kuvaili myös uskovansa toiminnan pysyvän suurin piirtein samantasoisena huolimatta siitä, keitä virallisina toimijoina on, jolloin he eivät myöskään antaneet omalle toimijan tittelilleen juurikaan painoarvoa. Haastateltavat mainitsivat itseä kiinnostavan pestin olevan myös statusta ja titteliä paljon

merkittävämpi tekijä jatkamishalujen sekä heidän oman sitoutumisensa syntymisessä, sillä toimintaan ei haluttu lähteä mukaan pelkästään ”pakolla” vaan haluttiin löytää oikeasti itseä kiinnostavia hommia.

Ylipäätään toiminnassa mukana olemisesta saatavien statusta korostavien hyötyjen kuvailtiin olevan ennemmin vain mukavaa bonusta kuin juurisyy toiminnassa mukana olemiselle. Haastateltavat pitivät esimerkiksi järjestön kustantamia hallitustoimijoiden edustusmatkoja ennemmin vapaaehtoistyöstä saatavana oikeutettuna palkkiona kuin yksinään erityisen motivoivina tekijöinä. Nämä pienet toimijoiden saamat etuoikeudet nähtiin kuitenkin tärkeänä osana toiminnan mielekkyyttä, sillä toiminta on haastateltavien mukaan usein todella intensiivistä ja sitä tehdään ilmaiseksi usein oman vapaa-ajan kustannuksella. Haastateltavat mainitsivat saavansa mielihyvää tietyistä toimijoiden statussymboleista, kuten esimerkiksi järjestötilan avainten saamisesta, vaikka näiden ei nähty juurikaan vaikuttavan nimenomaan haluun jatkaa mukana toiminnassa.

> ”Ei siinä nyt oikeen, noh ei siinä nyt mitään statusta... statussymbolia saa ehkä siinä vaiheessa, toki tietää asioista ennen muita ja… noh kyl siin, noh en tiiä onko, ehkä siinä pieni sellanen statussymbolikin saatto olla taustalla kyllä kun itse asias miettii, oli tosi hienoo saada kiltahuoneelle avaimet ja kaikkee tällästä niin noh, vaikee sanoo mut ehkä enemmän siinä jatkojutussa oli kuitenkin tää toinen homma…” (H3)

> ”On se hallitushomma nyt ollu tosi hienoo ja sitä kautta saa tietenki nimen esille ja cvseen ja sun muuta mutta ei se oo ehkä semmone... et jos ei ois päässy hallitukseen nii oisin ehkä silti niinku aktiivinen et se ei oo se ainoo tavallaan... nii se hallituspesti ei oo se tavallaan ainoo mikä vie eteenpäin tässä” (H5)

Osa haastateltavista kuvaili halunneensa jatkaa mukana toiminnassa myös siksi, että he halusivat olla hyödyksi muille ja antaa järjestölle takaisin edes osan siitä hyödystä, mitä he kokivat saaneensa järjestöltä. Nämä syyt korostuivat erityisesti sellaisilla haastateltavilla, jotka kuvailivat olevansa tiiviisti sitoutuneita järjestöönsä ja kokevansa syvää kunnioitusta ja arvostusta omaa järjestöään kohtaan. Haastateltavat kuvailivat saaneensa omaan elämäänsä järjestöltä niin paljon tukea ja sisältöä, että he halusivat vastavuoroisesti olla hyödyksi myös järjestölle ja luoda muille jäsenille samanlaisia kokemuksia, joita he ovat itse järjestön kautta saaneet. Erityistä kiitollisuutta haastateltavat kokivat opiskelujen alussa järjestön avulla muodostuneista ihmissuhteista, ja tätä samaa yhteisöllisyyden rakentamista he halusivat lähteä edistämään myös toimijoina.

> ”Niinkun mahdollisti meille et pystyttiin tutustumaan toisiinsa…et kyl mulle tuli heti semmonen fiilis et mä haluun olla tossa ja tehä tän niinku [muille] ja se anto mulle semmosen huikeen motivaation ja intohimon lähtee vetää niinku nyt [järjestön toimintaa] ja niin se toteutuki et just semmonen niinku et mulle on annettu se mahtava aika niin mä haluun antaa myös takasin tälle niinkun ainejärjestölle” (H4)

> ”Sillon oli semmonen et no mä haluun tutustuttaa ihmiset tähän porukkaan niinkun mut on tutustutettu että tavallaan tuoda ihmiset siihen ja no edelleenki on vähän semmonen että on kiva luoda [järjestöstä] semmonen kuva että me ollaan semmonen joka ottaa kaikki vastaan ja että ku on ite muuttanu kaukaa tänne ja ei ollu ketään kavereita ni sit se on ollu hirveen tärkee et on ollu semmonen järjestö mis on pystyny olla osana ja omana itsenään ni sit se on ehkä semmone mitä haluu tuoda itekki esille” (H5)

Ne haastateltavat, jotka kokivat olevansa sitoutuneita järjestöönsä, näkivät lopettavansa toiminnan lähinnä käytännön syistä, kuten vaihto-opiskelun tai valmistumisen lähestymisen takia. Vaikka he eivät omien sanojensa mukaan olisi halunneet lopettaa toimintaa, he pitivät sitä väistämättömänä ja realistisena, mikä osoittaa heidän ymmärtävän opiskelijajärjestötoiminnan episodisen luonteen. Järjestöönsä sitoutuneet haastateltavat kuvailivat myös kynnyksen toiminnan lopettamiselle olevan pääsääntöisesti korkeammalla kuin ne haastateltavat, jotka eivät kokeneet sitoutuneensa järjestöönsä. Jokainen haastateltava koki kuitenkin, että kynnys lopettamiselle kesken toimikauden olisi korkea eivätkä he olisi valmiita tekemään sitä ilman erittäin painavaa syytä. He mainitsivat pitävänsä vuoden loppuun jatkamista velvollisuutenaan, sillä he halunneet jättää järjestöä pulaan ja he kokivat, että jos on ”ottanu vastuuta niin pitää hoitaa se”. Moni kuitenkin kuvaili omaa velvollisuudentuntoaan helpottaneen, kun heille oli tehty selväksi tukea olevan saatavilla järjestön sisällä, mikäli jollain on liian paljon hommaa.

> ”Ei oo tullu ollenkaan mieleen ja vaikka tuliski mieleen niin en sitä koskaan kyl niinku lopettais koska meille on tehty selväksi se että tukea on saatavilla ja että on ihan fine että ei jaksa” (H4)

Ne haastateltavat, jotka eivät kokeneet olevansa erityisen sitoutuneita, kuvailivat olevansa lähinnä sitoutuneita hoitamaan oman pestinsä hyvin tai mukana vain pitämässä hauskaa. He eivät kokeneet opiskelijajärjestön tai sen järjestämän toiminnan olevan itselleen ensisijaisen tärkeää, minkä vuoksi he eivät myöskään kokeneet olevansa sitoutuneita siihen. He kuvailivat oman sitoutumisensa puutteen näkyvän esimerkiksi siinä, että he eivät käyneet kovin usein kokouksissa, eivät juurikaan osallistuneet keskusteluihin tai ottaneet kantaa muihin kuin omaan pestiinsä liittyviin asioihin. Osa kuvaili sitoutumisen puutteen näkyvän myös vähäisempänä vastuun ottamisena. Myös toiminnan vapaaehtoisuus ja tunne omasta korvattavuudesta vaikutti haastateltavien mukaan heidän sitoutumiseensa negatiivisesti.

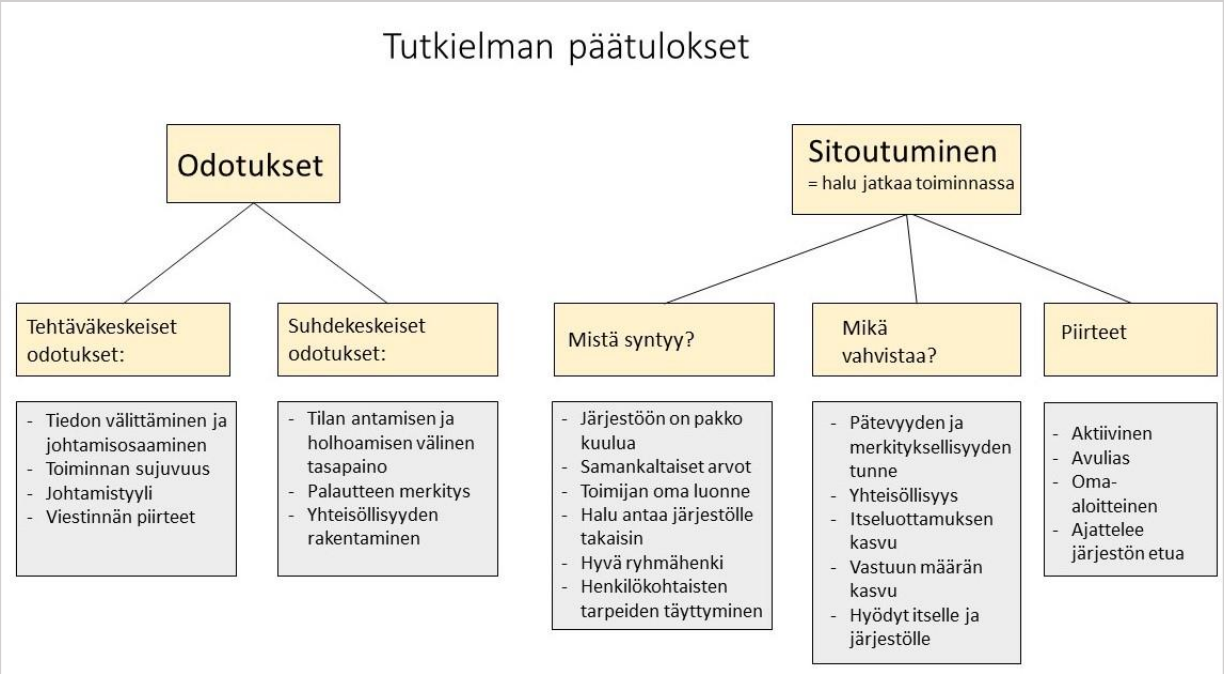
> ”Se on niin vapaaehtosta kaikki että tuntuu et sillä ei oo isoo merkitystä et oonks mä mukana vai en koska sit kuitenki joku hoitaa sen homman mitä mä oisin muuten tekemässä” (H8)

Opiskelijajärjestötoimijoiden käsitykset heidän sitoutumisestaan olivat hyvin käytännönläheisiä ja keskittyivät pitkälti siihen, miten sitoutuneena käyttäydytään. Ideaalina sitoutumisen syntynä mainittiin kuitenkin toimijan sisältä lähtevä palo ja halu toimintaa kohtaan sen sijaan, että toimintaan lähdettäisiin vain keräilemään ansioluettelomerkintöjä. Ylipäätään haastateltavat pitivät oman pätevyyden, merkityksellisyyden ja joukkoon kuulumisen tarpeiden täyttymistä merkittävästi statushyötyjä oleellisempana asiana sitoutumisen kannalta.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin johtamisviestintään kohdistuvien odotusten merkitystä opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiselle. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia tehtäväkeskeisiä ja suhdekeskeisiä viestintäodotuksia opiskelijajärjestötoimijoilla on johtamisviestintää kohtaan ja miten he kuvailevat omaa sitoutumistaan. Koska opiskelijajärjestötoimintaa on kontekstina tutkittu vain vähän, tässä tutkielmassa haluttiin selvittää, miten opiskelijajärjestötoimijat itse kuvailevat sitoutumista sekä omia odotuksiaan johtamisviestintää kohtaan. Vastausta tutkimusongelmaan haetaan tarkastelemalla näiden ilmiöiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, minkä avulla myös kuvaillaan niiden merkitystä toisilleen.



Kuva 1: Tutkielman päätulokset

Tämän tutkielman tulosten perusteella johdettavien yksilölliset tarpeet ja niiden täyttyminen ovat merkittävä tekijä niin johtamisviestintään kohdistuvien odotusten kuin sitoutumisen käsitysten muodostumisessa sekä niiden selittämisessä. Opiskelijajärjestötoimijat näyttivät kaipaavan erityisesti kokemuksia joukkoon kuulumisesta, omasta pätevyydestään sekä merkityksellisyydestään. Näiden tarpeiden koettiin olevan sekä syynä sille, miksi johtamisviestintään

kohdistettiin tiettyjä odotuksia, että selittävän sitä, miksi toiminnassa haluttiin jatkaa. Tämä tukee aiempaa tutkimusta (Sorri 2005; Yeung 2007), jonka mukaan vapaaehtoistoiminta voi edistää yksilön hyvinvointia, sillä yksilö voi toiminnan avulla vahvistaa omaa identiteettiään. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että opiskelijajärjestötoimijat odottavat johtamisviestinnältä ja johtajan ja johdettavan väliseltä vuorovaikutussuhteelta sellaisia asioita, jotka edistävät heidän tarpeidensa täyttymistä sekä heidän omaa hyvinvointiaan.

Nämä kolme yksilön merkittävää tarvetta, joukkoon kuuluminen, pätevyys ja merkityksellisyys, näyttävät tutkielman tulosten perusteella olevan lähemmin sidoksissa johtamisviestintään kohdistuviin suhdekeskeisiin odotuksiin. Opiskelijajärjestötoimijat kertoivat odottavansa johtajan viestinnältä tilan antamisen ja huolehtimisen välistä sopivaa tasapainoa, palautteen antamista sekä yhteisöllisyyden rakentamista, joiden koettiin edistävän toimijoiden merkityksellisyyden, pätevyyden ja joukkoon kuulumisen tunteita. Myös aiemmassa tutkimuksessa vapaaehtoistoimijoiden on todettu priorisoivan suhdekeskeistä johtajuutta (Alfes ym. 2007; Stirling ym. 2011; Taylor ym. 2006), mitä tämän tutkielman tulokset vahvistavat. Vaikka toimijoiden tarpeet korostuivat enemmän johtamisviestintään kohdistuvissa suhdekeskeisissä odotuksissa, ei tehtäväkeskeisten odotusten roolia näiden tarpeiden täyttymisessä voi kuitenkaan sivuuttaa. Tämän tutkielman tulosten perusteella sen painoarvo oli kuitenkin pienempi kuin suhdekeskeisten odotusten. Ei voida siis todeta toisten odotusten olevan yksiselitteisesti toisia odotuksia tärkeämpiä toimijoiden tarpeiden täyttymisessä, vaan suhdekeskeiset ja tehtäväkeskeiset odotukset ennemmin tukevat toisiaan.

Tämän tutkielman tulosten perusteella opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistamat odotukset näyttävät olevan hyvin samankaltaisia kuin esimies-alaissuhteisiin liittyvien odotusten on aiemmassa tutkimuksessa huomattu olevan. Huomioimisen arvoista on myös se, että opiskelijajärjestötoimijat jopa sanoittavat odotuksiaan pitkälti samoilla sanoilla kuin aiemmissa esimies-alaissuhdetta käsittelevissä tutkimuksissa. Opiskelijajärjestötoimijat mainitsivat odottavansa johtajan pystyvän ottamaan roolia ja osoittamaan auktoriteettia tarpeen vaatiessa, mutta kuitenkin kykenevän olemaan suurimman osan ajasta ”yksi meistä”. Tämä on linjassa Keskisen (2005) tulosten kanssa, joiden mukaan hyvään johtajuuteen nähdään kuuluvan sujuva siirtyminen eri roolien välillä. Lisäksi johtajalta odotettiin esimerkiksi

aktiivisuutta, suhteiden luomista, johdettavien ohjaamista ja yksilöllistä neuvomista sekä kaikkien mielipiteiden huomioimista. Samankaltaisia johtajaan kohdistuvia odotuksia on huomattu ilmenevän myös nuoria työntekijöitä (Omilion-Hodges & Sugg 2019) ja nuoria lääkäreitä (Viitanen ym. 2015) käsittelevissä tutkimuksissa. Opiskelijajärjestötoimijoiden odotukset johtamisviestintää kohtaan ovat myös lähes identtisiä viestinnälliseen johtajuuteen liitettävien piirteiden kanssa (Johansson ym. 2014). Tämän perusteella voidaankin päätellä, että viestintäpainotteista ja toimivaan johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen pohjautuvaa johtajuutta arvostetaan palkkaorganisaatioiden lisäksi myös opiskelijajärjestötoiminnassa.

Johtajalta odotettiin selkeää viestintää ja kattavaa ymmärrystä siitä, mitä järjestössä tapahtuu. Opiskelijajärjestötoimijat toivoivat johtajan olevan myös avoin kuuntelemaan ja kokeilemaan uusia ideoita ja tapoja tehdä asioita eikä jumiutuvan vanhoihin malleihin. Tämä tukee aiempaa tutkimusta, sillä myös alaisten on huomattu kaipaavan johtajan viestinnältä selkeyttä ja laajaa ymmärrystä organisaation toiminnasta (Bambacas & Patrickson 2008; Viitanen ym. 2015). Nämä havainnot vahvistavat myös Vaalikiven (2007) ajatuksia järjestötoiminnan johtamisesta, joiden mukaan kokonaiskuvan ymmärtäminen ja kyky kyseenalaistaa aikaisempia toimintamalleja ovat olennaisia järjestöjohtajan kompetensseja. Johtajalta kaivataan siis uudistumiskykyä ja kokonaiskuvan hallintaa. Tämä voi ainakin osittain selittyä esimerkiksi toimijoiden itseluottamuksen puutteella, sillä opiskelijajärjestötoimijat mainitsivat toivovansa johtajan hallitsevan toimintaa kokonaisuutena, jotta heidän itsensä ei tarvitse tietää niin paljon.

Opiskelijajärjestötoimijat kokivat johtajan ja heidän välisensä suhteen vaikuttaneen heidän odotuksiinsa eniten silloin, kun johtaja oli johdettavalle läheinen jo etukäteen. Tutulta johtajalta ei odotettu yhtä paljon, sillä monien esimerkiksi suhteen muodostamiseen liittyvien odotusten koettiin täyttyneen automaattisesti. Toimijoille oli kuitenkin tärkeää, ettei johtaja tuonut heidän välistään ystävyyssuhdetta esiin johtamistilanteissa, vaan kohteli kaikkia johdettaviaan tasapuolisesti. Baxterin ja Bridgen (1992) yhdistelmäsuhteen puolueellisuus ja puolueettomuus -jänniteparista opiskelijajärjestötoimijoiden odotuksissa puolueettomuus korostui selvästi enemmän. Myös kritiikin antaminen jo valmiiksi tutuille johtajille koettiin helpommaksi, sillä heidän reaktioitaan oli helpompi ennakoida. Toimijat kokivat kuitenkin, että tuttu

johtaja saattoi välillä naamioida kriittistä palautetta vitsailuun, mitä ei pidetty toimivana. He eivät siis kokeneet asiallisesti annetun kritiikin ja heidän toimintansa arvioinnin vahingoittavan ystävyyssuhteen molemminpuolisen hyväksynnän kokemusta, mikä on myös yksi Baxterin ja Bridgen (1992) nimeämistä yhdistelmäsuhteen jännitteistä. Näiden havaintojen pohjalta voidaankin päätellä, että yhdistelmäsuhteessa johtajansa kanssa olevat opiskelijajärjestötoimijat odottavat johtajan priorisoivan johtajan roolin tuomia velvollisuuksia, kuten johdettavien tasapuolista kohtelua ja kriittisen palautteen antamista, ystävyyssuhteen ylitse tilanteissa, joissa yhdistelmäsuhteen jännitteet ovat läsnä.

Yksi kolmesta tämän tutkielman tuloksissa korostuneista yksilön tarpeista oli joukkoon kuuluminen. Johtajan toivottiin viestinnällään edistävän kaikkien toimijoiden välisen yhteisöllisyyden rakentumista sekä luovan pohjaa ryhmän sisäisen toimivan vuorovaikutuksen rakentumiselle. Opiskelijajärjestötoimijat kuvailivat toimijana olemisen merkitsevän heille mukana olemista ja sitä, että he kuuluvat johonkin, mikä korostaa joukkoon kuulumisen tarpeen merkityksellisyyttä. Johtajaan kohdistuvat koko ryhmän vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä korostavat odotukset näyttävät liittyvän läheisesti kuulumisen käsitteeseen, jota kuvaillaan yksilön ja ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana tunteena kyseiseen ryhmään kuulumisesta (Lähdesmäki ym. 2016; Rajamäki & Mikkola 2017). Yhteisöllisyys toimijoiden kesken myös tiivistää porukkaa ja muodostaa heidän välilleen siteen, minkä on nähty luovan toimijoille yhteisiä päämääriä ja olevan tärkeä osa yksilön motivaatiota toimintaa kohtaan (Vaalikivi 2007). Tämänkin tutkielman tulosten perusteella toimijoiden väliset suhteet ja hyvä porukka lisäsivät halua olla mukana toiminnassa. Sosiaalisten suhteiden merkitys yksilön sitoutumiselle on tunnistettu aiemmassa, sitoutumista määrittelevässä tutkimuksessa (Kanter 1968), jonka mukaan sitoutuminen on esimerkiksi yksilön kiinnittymistä sosiaalisiin suhteisiin. Näiden tulosten perusteella voidaankin pohtia, toivotaanko johtajalta erityisesti yhteisöllisyyttä tukevaa viestintää, jotta yksilön kuulumisen tunne ja kokemus yhteisestä suunnasta, sekä näiden myötä myös toimintaan sitoutuminen, voivat vahvistua.

Opiskelijajärjestötoimijoiden käsityksissä sitoutumisesta korostuu Meyerin ja Allenin (1991; 1997) sitoutumisen kolmikomponenttimallin ulottuvuuksista lähinnä affektiivinen sitoutuminen. Toimijoiden mukaan ihanteellisella tavalla sitoutunut jatkaa toiminnassa mukana hänen

sisältään kumpuavasta halusta eli sisäisestä motivaatiosta johtuen, mikä on linjassa Meyerin ja Allenin (1991; 1997) affektiivisen sitoutumisen määritelmän kanssa. Tarve joukkoon kuulumisesta korostui myös syissä, joiden vuoksi toimijat kuvailivat halunneensa jatkaa toiminnassa. Useat toimijat kuvailivat halunneensa jatkaa toiminnassa hyvän porukan vuoksi, joten joukkoon kuulumisen tarpeen täyttymisellä näyttää olevan merkitystä toimijoiden sitoutumiselle. Nämä havainnot ovat linjassa Kanterin (1968) koheesiositoutumisen käsitteen kanssa, johon myös Meyerin ja Allenin (1991; 1997) mallin affektiivinen ulottuvuus pohjautuu. Kanterin (1968) mukaan koheesiositoutuminen syntyy yksilön emotionaalisten tarpeiden täyttyessä ryhmään identifioitumisen ja ryhmän toimintaan osallistumisen kautta. Opiskelijajärjestötoimijoiden käsityksissä sitoutumisesta korostuvat siis yksilön emotionaaliset tarpeet sekä hänestä itsestään lähtöisin oleva halu jatkaa toimintaa.

Erityisen huomionarvoista tämän tutkielman tuloksissa on se, miten ne tukevat aiempaa tutkimusta affektiivisesta sitoutumisesta. Opiskelijajärjestötoimijoiden odotuksissa sekä käsityksissä sitoutumisesta korostuivat tarpeet pätevyydestä, merkityksellisyydestä sekä joukkoon kuulumisesta, mikä on liki yhtenevää niiden aiemmassa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kanssa, joiden mukaan yksilön kokemukset omasta työstään ovat merkityksellinen tekijä affektiivisen sitoutumisen syntymisessä (Meyer & Allen 1991; 1997). Työstä saadut kokemukset on jaettu tarpeeseen tuntea olo mukavaksi organisaatiossa sekä tarpeeksi tuntea olo päteväksi omassa roolissa, joiden kanssa tässä tutkielmassa havaitut joukkoon kuulumisen, merkityksellisyyden ja pätevyyden tarpeet ovat linjassa. Opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistuvien odotusten voidaan katsoa tukevan aiempaa tutkimusta affektiivisen sitoutumisen syntymisestä, sillä toimijoiden odotuksissa korostuneet tuen osoittaminen, johtajan empaattisuus, tilan, luottamuksen ja vastuun antaminen, mielipiteiden kuunteleminen, konfliktien ratkominen ja johdettavien yksilöllinen kohtelu ovat pitkälti samoja asioita, joiden on aiemmassa tutkimuksessa huomattu vaikuttavan affektiivisen sitoutumisen syntymistä edistäviin, yksilön työstään saamiin kokemuksiin (Meyer & Allen 1991; 1997). Näiden havaintojen perusteella vaikuttaakin siltä, että toimijoiden tarpeet, joiden täyttymistä he odottavat johtajan viestinnällään edistävän, mukailevat affektiivisen sitoutumisen määritelmää.

Opiskelijajärjestötoimijoiden käsityksissä sitoutumisesta ei näkynyt juurikaan Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmikomponenttimallin jatkuvaa tai normatiivista sitoutumista. Vaikka toimijat osasivat nimetä useampia toiminnasta saatavia hyötyjä, joista he eivät haluaisi luopua, nämä hyödyt nähtiin pitkälti joko oikeutettuna epävirallisena palkkiona toiminnasta tai toimijoiden tarpeiden täyttymiseen liittyvinä. Niiden ei kuitenkaan koettu olevan ratkaisevassa roolissa toiminnan jatkamispäätöstä tehdessä. Tämä tulos voi selittyä opiskelijajärjestötoiminnan episodisuudella, sillä toimijana ei olla yleensä muutamaa vuotta pidempään eikä sitä voida rajatun opiskeluoikeuden vuoksi jatkaa ikuisesti, vaikka toimija itse kuinka haluaisi. Toiminnan lopettaminen on siis opiskelijajärjestötoimijoille väistämätön realiteetti, minkä vuoksi sitoutumista ei voida perustaa jo nähdyn vaivan hukkaan menemiselle, sillä lopettaminen tapahtuu jossain vaiheessa kuitenkin.

Toimintaan lähtemisen syiksi kuvailtiin usein esimerkiksi uteliaisuus ja mielenkiinto toimintaa kohtaan, kun taas jatkamisen koettiin kumpuavan enemmän halusta olla edelleen mukana päätöksenteossa sekä haastaa ja kehittää itseään. Myös Chacón, Vecina ja Dávila (2007) ovat todenneet, että toimintaan mukaan lähtemisen motiivit voivat poiketa paljon niistä syistä, joiden vuoksi yksilö lopulta sitoutuu eli päätyy jatkamaan toimintaa. Halu jatkaa toiminnassa, koska halutaan kehittyä ja haastaa itseään yksilönä liittyy tulosten perusteella toimijoiden tarpeeseen tuntea itsensä päteväksi ja merkitykselliseksi. Opiskelijajärjestötoimijoiden mukaan vastuun määrän kasvamisen ja esimerkiksi palautteen saamisen kautta tapahtuvan kehittymisen koettiin kasvattavan toimijoiden itseluottamusta ja kokemusta oman toiminnan merkityksellisyydestä. Myös Valor-Segura ja Rodríguez-Bailón (2001) ovat havainneet, että sitoutumisen taustalla voivat olla esimerkiksi yksilön henkilökohtaisen kehityksen ja itsetunnon parantamisen tarve. Yksilön tarpeiden täyttyminen näyttääkin olevan merkityksellistä hänen sitoutumisensa kannalta. Tämä voi selittyä esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teorialla, jonka mukaan sitoutumista syntyy yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta silloin, kun organisaatio täyttää yksilön tarpeet ja odotukset samalla, kun yksilö vastavuoroisesti edistää organisaation tavoitteita (Rusbult ym. 2000; Stafford 2015). Sosiaalisen vaihdon teorialla voi yhtä lailla selittyä opiskelijajärjestötoimijoiden halu jatkaa mukana toiminnassa ja tehdä järjestön hyväksi asioita sen vuoksi, että he kokevat saaneensa järjestöltä niin paljon hyötyjä itselleen.

Monilla opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistamilla odotuksilla oli havaittavissa jonkinlainen merkitys sitoutumiselle. Mikäli esimerkiksi odotukset johtajan viestinnän selkeydestä jäivät täyttymättä, toimijoiden into osallistua toimintaan väheni heidän kokiessaan jäävänsä paitsi jostain oleellisesta tiedosta. Tämä tukee Bambacasin ja Patricksonin (2008) havaintoja, joiden mukaan johdon viestinnän selkeys ja johdonmukaisuus vaikuttavat johdettavien sitoutumiseen. Myös rakentavan palautteen sekä johtajalta saatavan tilan puutteen voidaan tulosten pohjalta sanoa olevan merkityksellistä toimijoiden sitoutumiselle. Toimijoiden mukaan palautteen ja tilan toimia ollessa vähäistä, he eivät kokeneet pystyvänsä kehittymään, mikä vähensi merkityksellisyyden sekä pätevyyden tunnetta. He kuitenkin kokivat näiden tunteiden olevan tärkeä osa heidän oman sitoutumisensa syntymisessä. Nämä odotukset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Bambacas & Patrickson 2008; Meister & Willyerd 2010; Omilion-Hodges & Sugg 2019; Putti ym. 1990), jonka mukaan johtajalta odotetaan säännöllistä rakentavaa palautetta, mutta myös tilan antamista johdettaville. Palautteen ja johdettavien kehittymismahdollisuuksien luomisen on nähty olevan myös yhteydessä sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997).

Yksi merkittävästi tuloksissa korostunut havainto on tiedon rooli niin opiskelijajärjestötoimijoiden odotuksissa johtamisviestintää kohtaan kuin heidän käsityksissään sitoutumisesta. Toimijoiden mukaan koko opiskelijajärjestötoiminnan hierarkia rakentuu pitkälti tiedon varaan, ja korkeimmalla tässä hierarkiassa odotetaan tietävän eniten. Toimijat kuvailivat eri roolien ”suuruuden” pohjautuvan siinä olevaan vastuun määrään, ja sitä kautta tarvittavaan tietoon. Toimijat kokivat, että on luonnollista, että niin sanotuissa pienemmissä, eli vähemmän vastuullisissa, pesteissä olevilla ei ole yhtä paljon tietoa kuin niillä, joiden pestit ovat vastuullisempia. Moni kaipasi kuitenkin lisää tietoa ja odotti johtajalta aktiivista tiedon välitystä johdettavilleen. Moni myös kuvaili oman merkityksellisyyden tunteensa kasvaneen heidän tietäessään asioita ennen muita. Tiedon määrän kasvamisen koettiin vaikuttavan myös sitoutumiseen positiivisesti. Näiden havaintojen pohjalta voidaankin pohtia, ymmärtävätkö johtajat riittävästi sitä, miten laaja opiskelijajärjestötoimijoiden tiedon tarve on. Erityisen huomionarvoista on myös se, jaetaanko toimijoille vain pakolliset asiat, vaikka toimijoiden omien näkemysten mukaan he kaipaisivat lisää tietoa riippumatta siitä, onko se olennaista juuri heidän pestinsä kannalta.

Kokonaisuudessaan tuloksista voidaan päätellä, että johtamisviestintään kohdistuvilla odotuksilla on merkitystä opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiselle erityisesti merkityksellisyyden, pätevyyden ja joukkoon kuulumisen tunteen kautta. Toimijat toivovat johtajan viestinnän sekä johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen tukevan näiden tarpeiden täyttymistä, minkä taas koetaan vahvistavan ja luovan sitoutumista toimintaan. Näiden tulosten pohjalta ei kuitenkaan voida suoraan päätellä, onko johtamisviestintään kohdistuvien odotusten ja sitoutumisen, sekä yksilön tarpeiden suhde yhdensuuntainen vai enemmänkin kehämäinen.

7.2 Tutkielman arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnille ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, minkä vuoksi laadullista tutkimusta ja tutkimusprosessin luotettavuutta tulisi arvioida kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkija ja hänen subjektiviteettinsa ovat olennainen osa luotettavuutta, minkä vuoksi luotettavuuden arviointi kohdistuu osin myös tutkijaan itseensä. (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Tutkijalla on Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan väistämätön vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen esimerkiksi tutkimusasetelman luomisen ja analyysin tekemisen kautta, minkä vuoksi laadullinen tutkimus on tutkijan oma näkemys käsiteltävistä aiheista ja ilmiöistä. Tämän tutkielman tapauksessa tutkijan oma, useamman vuoden mittainen ura opiskelijajärjestötoimijana on saattanut vaikuttaa aineiston tulkintaan ja saaduista tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin. Liian lähellä tutkijan omaa elämää olevissa tutkimuksissa on vaarana se, että tulokset saattavat vaikuttaa etukäteen päätetyiltä (Hakala 2018, 20–21), mutta toisaalta tutkijan henkilökohtainen kokemus tutkittavasta aiheesta voi myös auttaa huomaamaan aineistosta sellaisia asioita, joita tutkittavan aiheen puolesta kokemattomalla tutkijalla voisi olla vaikeuksia huomata. Tämä puolestaan voi syventää tutkimustuloksia ja mahdollisesti parantaa tutkimuksen laatua.

Tämän tutkielman aihetta oli perusteltua lähteä tutkimaan laadullisella tutkimusotteella, sillä tutkimuksen kohteena olivat opiskelijajärjestötoimijoiden odotukset johtamisviestintää kohtaan sekä heidän omat käsityksensä sitoutumisesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131). Myös teemahaastattelu sekä käytetyt analyysitavat teemoittelu ja sisällönanalyysi olivat perusteltuja valintoja tässä tutkielmassa, ja niiden koettiin soveltuvan hyvin tutkielman aiheen

tutkimiseen. Teemahaastattelun avulla opiskelijajärjestötoimijoiden johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia sekä heidän käsityksiään sitoutumisesta oli mahdollista tutkia syvällisemmin kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä. Teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla oli puolestaan mahdollista luokitella aineistoa selkeästi sekä tunnistaa sieltä myös sellaisia asioita ja ilmiöitä, joita ei sanottu täysin suoraan, mitä pidetäänkin yhtenä sisällönanalyysin tavoitteena (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137).

Laadullisen aineiston ja sen toteutumisen onnistuminen on yksi tärkeä osa laadullisen tutkimuksen arviointia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Tämän tutkielman aineisto koostui kymmenestä yksilöhaastattelusta, joissa haastateltiin sellaisia entisiä ja nykyisiä opiskelijajärjestötoimijoita, jotka olivat opiskeluaikanaan olleet mukana järjestötoiminnassa vähintään kahtena vuonna peräkkäin. Haastateltavien kriteerit olivat aluksi tiukemmat, sillä alun perin haastateltaviksi pyrittiin löytämään sellaisia opiskelijajärjestötoimijoita, jotka olivat olleet toiminnassa vuonna 2020 ja jatkaneet vuodelle 2021. Näihin kriteereihin sopivien haastateltavien löytäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi, minkä vuoksi kriteerejä päätettiin muuttaa. Tällä ei kuitenkaan koettu olevan ainakaan negatiivista vaikutusta aineiston laatuun, sillä kriteereiden loiventamisen myötä oli mahdollista saada aineistoon näkemyksiä myös sellaisilta toimijoilta, jotka olivat ehtineet olla mukana toiminnassa jo ennen koronaviruspandemiaa.

Aineiston laatuun saattoi vaikuttaa se, miten haastateltavat löydettiin, sillä tapa saada yhteys tutkittaviin henkilöihin vaihteli tämän tutkielman aineistoa kerättäessä. Vain yksi kymmenestä haastateltavasta oli itse yhteydessä tutkijaan opiskelijajärjestöille lähetetyn haastattelupyynnön kautta, kun taas loput yhdeksän haastateltavaa löytyivät tutkijan omien verkostojen ja tuttujen kautta, jolloin tutkijan tutut olivat lähestyneet potentiaalisia haastateltavia ja pyytäneet heitä osallistumaan tutkimukseen. Ei voida siis olla varmoja, osallistuivatko kaikki haastateltavat tutkimukseen omasta mielenkiinnostaan vai mahdollisesti sen takia, että joku erityisesti pyysi heitä tai että he eivät kehdanneet kieltäytyä. On myös syytä pohtia, vaikuttiko haastateltavien rehellisyyteen haastatteluissa se, että heitä oli pyydetty osallistumaan tutkimukseen tutkijan tuttujen toimesta, jolloin tämän tutkijan ja haastateltavan yhteisen tutun voidaan nähdä muodostavan välillisen linkin tutkijan ja haastateltavan välille. Osasta haastateltavista oli nähtävissä, että he eivät mielellään antaneet varsinkaan yksittäisiin henkilöihin

kohdistuvaa kritiikkiä vaan esimerkiksi pyytelivät jo ennen kritiikin antamista anteeksi ja pyrkivät usein kääntämään kritiikin antamisen aiheen positiiviseksi. Ei kuitenkaan voida varmuudella sanoa, mistä tämä johtui, ja oliko haastateltavien etsimistavalla tähän jotain vaikutusta.

Kaikki tutkielman kymmenen haastattelua toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -palvelun avulla. Teknologiavälitteisesti tehdyt haastattelut toimivat hyvin, eivätkä aiheuttaneet merkittäviä haasteita esimerkiksi haastattelujen litteroinnille tai muulle toteutukselle. Osassa haastatteluista oli ajoittain huonompi yhteys, minkä vuoksi muutamista haastateltavien lauseista ei saanut nauhoitteelta selvää, mutta suurin osan huonojen yhteyksien aiheuttamasta pätkimisestä pystyttiin paikkaamaan jo haastattelutilanteessa, jossa tutkija saattoi pyytää haastateltavaa toistamaan vastauksensa, mikäli yhteydessä oli yksittäinen katko. Osa haastatteluista toteutettiin myös ilman kameroita yhteyden pätkimisen minimoimiseksi. Suurimmassa osassa haastatteluista kamera oli kuitenkin päällä sekä tutkijalla että haastateltavalla, mikä lisäsi haastattelutilanteen vuorovaikutteisuutta.

Osa haastattelussa käytettävistä käsitteistä osoittautui haastateltaville monitulkintaisiksi, ja esimerkiksi vasta haastattelujen edetessä tunnistettiin tarve viestintä-käsitteen määrittelylle heti haastattelun alussa. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nimenomaan opiskelijajärjestötoimijoiden omia käsityksiä sitoutumisesta, sen käsitteen he saivat määritellä itse. Kuitenkin tulosten keskinäisen vertailun helpottamiseksi viestinnän käsitteen määritteleminen koettiin tarpeellisena. Käsitteen määrittelyssä pyrittiin kiinnittämään kuitenkin huomiota siihen, että määrittely ei ole liian johdatteleva (Hirsjärvi & Hurme 2011, 108). Ajoittaista johdattelemista tapahtui kuitenkin haastatteluissa erityisesti silloin, kun haastateltavilta kysyttiin konkreettisia esimerkkejä joko heidän omasta tai johtajan toiminnasta ja heidän oli hankala keksiä näitä esimerkkejä. Usein haastateltavat pyysivät tutkijaa antamaan esimerkkejä heille, jolloin osa vastauksista jäi pelkästään näiden tutkijan antamien esimerkkien vahvistamiseksi. Ei voida kuitenkaan olla varmoja, oliko kyse ainoastaan haastateltavien kokemasta vaikeudesta sanoittaa omia kokemuksiaan vai johdatteliko tutkija heidän vastauksiaan.

Tässä tutkielmassa sen prosessia sekä tehtyä analyysia on pyritty kuvailemaan johdonmukaisesti, läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti, jotta tutkimusraporttia lukiessa on mahdollista nähdä selkeästi tutkijan ajatusprosessin kulku. Aiempaa tutkimuskirjallisuutta on hyödynnetty

tässä tutkielmassa laajasti, ja sitä on haettu niin käsiteltäviä ilmiöitä jo pitkään tutkineilta (esim. Kanter 1968; Mowday ym. 1982; Porter ym. 1974) kuin myös tuoretta tutkimusta tehneiltä.

Kokonaisuudessaan tämä tutkielma on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Sen merkityksellisyyttä ja relevanssia on perusteltu laajasti sekä tieteellisestä että yhteiskunnallisesta näkökulmasta läpi tutkimusraportin. Tutkielman eri vaiheiden kuvaamisessa on pyritty ymmärrettävyyteen, selkeyteen ja avoimuuteen, vaikka virheiden ja epäselvien tulkintojen mahdollisuutta ei ole voitu täysin myöskään poissulkea.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys johtamisviestintään kohdistuvilla odotuksilla on opiskelijajärjestötoimijoiden sitoutumiselle. Tutkielman tulosten pohjalta suuntia mahdolliselle jatkotutkimukselle olisi useita. Erityisesti ymmärrystä episodisen vapaaehtoisuuden kontekstissa tapahtuvasta sitoutumisesta olisi kannattavaa lähteä syventämään, sillä kuten esimerkiksi Juote (2007) sekä Nylund ja Yeung (2005) ovat havainneet, episodinen vapaaehtoisuus on jatkuvasti kasvava trendi vapaaehtoistoiminnan kentällä. Tutkimusta olisi perusteltua toteuttaa sekä laadullisella että määrällisellä tutkimusotteella, riippuen kunkin tutkimuksen tavoitteista.

Tämän tutkielman tulosten perusteella lisätutkimusta olisi kiinnostavaa tehdä esimerkiksi siitä, heijastelevatko opiskelijajärjestötoimijoiden odotukset johtamisviestintää kohtaan heidän käsityksiään optimaalisesta sitoutuneen henkilön käytöksestä. Tutkielman tuloksissa oli havaittavissa päällekkäisyyttä johtamisviestintään kohdistuvien odotusten sekä sitoutuneen käytöksen kuvailemisen kanssa, minkä vuoksi voisi olla tarpeen tutkia, odottavatko johdettavat johtajaltaan nimenomaan sitoutunutta käytöstä vai onko odotusten ja sitoutumisen käsitysten päällekkäisyys vain sattumaa. Tämänkaltaista tutkimusta voisi olla perusteltua toteuttaa myös muissa vapaaehtoistoiminnan konteksteissa opiskelijajärjestötoiminnan lisäksi sekä mahdollisesti myös esimies-alaissuhteen kontekstissa.

Myös opiskelijajärjestötoiminnassa esiintyvästä yhdistelmäsuhteesta ja sen merkityksestä johdettavan odotuksille johtamisviestintää kohtaan olisi mielenkiintoista perehtyä lisää. Tässä

tutkielmassa yhdistelmäsuhteen merkitystä ainoastaan sivuttiin, mutta jatkotutkimuksessa olisi mahdollista syventyä tarkemmin myös nimenomaan yhdistelmäsuhteeseen liittyviin odotuksiin sekä johdettavan että johtajan näkökulmasta. Näin olisi mahdollista laajentaa ymmärrystä yhdistelmäsuhteen merkityksestä johtamisviestintään kohdistuville odotuksille. Tähän liittyen tutkimusta voisi tehdä myös yhdistelmäsuhteen kehittymisestä sekä esimerkiksi yhdistelmäsuhteen jännitteiden merkityksestä sitoutumiselle. Tätä tutkimusta voisi olla tarpeen toteuttaa myös opiskelijajärjestötoiminnan ja mahdollisesti koko vapaaehtoistoiminnan kontekstin ulkopuolella.

KIRJALLISUUS

Abu Bakar, H., Dilbeck, K.E. and McCroskey, J.C. (2010). Mediating role of supervisory communication practices on relations between leader-member exchange and perceived employee commitment to workgroup. *Communication Monographs*, 77(4), 637–656.

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18.

Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* (London, England), 12(1), 51–72.

Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

Berger, C. R. (2005). Interpersonal communication: Theoretical perspectives, future prospects. *Journal of Communication*, 55(3), 415–447.

Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159–172.

Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended Relationships: Friends as Word Associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200–225.

Broch, C., Lurati, F., Zamparini, A., & Mariconda, S. (2018). The Role of Social Capital for Organizational Identification: Implications for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(1), 46–66.

Brown, A. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*: IJMR, 19(3), 296–317.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2011). Supervisor-subordinate communication relationships, role ambiguity, autonomy and affective commitment for nurses. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 39(2), 227–239.

Chacón, F., Vecina, M., & Dávila, M. (2007). THE THREE-STAGE MODEL OF VOLUNTEERS' DURATION OF SERVICE. *Social Behavior and Personality*, *35*(5), 627–642.

Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.

Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates.

Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction. *Sport Management Review* (Sport Management Association of Australia & New Zealand), 9(2), 165–182.

Dávila, M. C., & García, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244–255.

Dunn, J., Scuffham, P., Hyde, M., Stein, K., Zajdlewicz, L., Savage, A., Heneka, N., Ng, S., & Chambers, S. (2020). Designing Organisational Management Frameworks to Empower Episodic Volunteering. *Voluntas (Manchester, England).*

Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828.

Gerlander, M., & Isotalus, P. (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. *Puhe ja Kieli/Tal och Språk/Speech and Language*, 30(1), 3–19.

Guerrero, L. K., Andersen, P. A., & Afifi, W. A. (2008). *Close encounters: communication in relationships* (Fourth edition.). Sage.

Hakala, J. T. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harju, A. (2005). Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Harju, A. (2007). Aarre loistamaan. Teoksessa Harju, A. (toim.), Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159–169.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Tammi.

Hirsto, H. & Porttikivi, M. (2019). Johtamisviestintä digitaloudessa. Teoksessa Hirsto, H., Enell-Nilsson, M., & Keng, N. (toim.) Työelämän viestintä II, Arbetslivskommunikation II, Workplace Communication II, Kommunikation im Berufsleben II. VAKKI-symposium XXXIX 7.–8.2.2019. *VAKKI Publications 10*. Vaasa, 67–80.

Holmes, K. (2014). “It fitted in with our lifestyle”: an investigation into episodic volunteering in the tourism sector. *Annals of Leisure Research*, 17(4), 443–459.

Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573.

Hyde, M., Dunn, J., Bax, C., & Chambers, S. (2016). Episodic Volunteering and Retention: An Integrated Theoretical Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 45–63.

Hyde, M., Dunn, J., Scuffham, P., & Chambers, S. (2014). A systematic review of episodic volunteering in public health and other contexts. *BMC Public Health*, 14(1), 992–992.

Iverson, J. O. (2011). Knowledge, Belonging and Communities of Practice. Teoksessa Canary, H., & McPhee, R. (toim.) Communication and organizational knowledge contemporary issues for theory and practice. Routledge.

Jacobs, G. (2006). Communication for commitment in remote technical workforces. *Journal of Communication Management*, 10(4), 353–370.

Jian, G., & Dalisay, F. (2017). Conversation at Work: The Effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research*, 44(2), 177–197.

Johansson, C., D. Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications*, 19(2), 147–165.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus. Helsinki: *Kansanvalistusseura Aikuiskasvatuksen tutkimusseura* 4, 284–294.

Juote, A. (2007). Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Otava.

Kahn 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kanter, R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.

Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS.

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Knapp, M.L., Daly, J.A., Albada, K.F., & G.R. Miller (2002). Background and current trends in the study of interpersonal communication. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.), Handbook of interpersonal communication. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.

Koskiaho, B. (2001). Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, A. & Kurki, L. (toim.) Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino.

Lahtinen, P. (2003). *Ihminen on tärkein instrumentti. Työnohjaus vapaaehtoisessa tukihenkilötyössä*. Vantaa: SMS-Tuotanto.

Lockstone, L., & Smith, K. (2009). Episodic experiences: Volunteering flexibility in the events sector. Teoksessa Baum, T., Deery, M., Lockstone, L., & Smith, K. (toim.), People and work in events and conventions: A research perspective. Wallingford: CABI.

Lähdesmäki, T., Saresma, T., Hiltunen, K., Jäntti, S., Sääskilahti, N., Vallius, A., & Ahvenjärvi, K. (2016). Fluidity and flexibility of "belonging": Uses of the concept in contemporary research. *Acta Sociologica*, 59(3), 233–247.

Matsuba, H., Hart, D., & Atkins, R. (2007). Psychological and social-structural influences on commitment to volunteering. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 889–907.

Marjovuo, A. (2014). *Vapaaehtoistyön ytimessä: Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mathieu & Zajac (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Concequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol 108 No 2, 171–194.

May, V. (2011). Self, Belonging and Social Change. *Sociology* (Oxford), 45(3), 363–378.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. (cover story). *Harvard Business Review*, 88(5), 68–72.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. SAGE.

Meyer, H., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

Mikkola, L. (2020.) Leadership in the workplace. Teoksessa Mikkola, L., & Valo, M. (toim.) Workplace Communication. Routledge.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New York: Academic Press.

Mykletun, R. J., & Himanen, K. (2016). Volunteers at biking race events: Antecedents of commitment and intention to remain volunteering at future events. *Sport, Business and Management*, 6(3), 246–273.

Newton, C., Becker, K., & Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: a motivational perspective: Learning and development for volunteers. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 514–530.

Ng, T., Butts, M., Vandenberg, R., DeJoy, D., & Wilson, M. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.

Nylund, M., & Yeung, A. B. (2005). Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100.

Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus. (2013). Mitä järjestötoiminnasta seuraa? Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston opiskelijoiden kokemuksia järjestötoiminnasta opiskelijabarometrin aineistossa. Otus 43/2013.

Oppenheimer, M. (2008). *Volunteering why we can't survive without it*. UNSW Press.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 15(1), 44–52.

Rajamäki, M., & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265.

Ranta, J., & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.

Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications*, 10(3), 213–222.

Ruben, B., & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.

Rusbult, C., van Lange, P. A., Yovetich, N., Wildschut, T., & Verette, J. (2000). Perceived superiority in close relationships: Why it exists and persists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 521–545.

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Salminen, A. (2001). *Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. 4. painos. Painatuskeskus.

Schroeder, S., & Modaff, D. P. (2018). Exploring employee engagement through communication. *Qualitative Research Reports in Communication*, 19(1), 35–43.

Scott, M. E. (2020). Identifying Barriers to Organizational Identification among Low-Status, Remote Healthcare Workers. *Communication Studies*, 71(4), 685–698.

Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a Structurational Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298–336.

Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1/2), 32–49.

Sias, P. (2009). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. SAGE Publications.

Sorri, H. (2005). Elämän käänteet- arvojen ja identiteetin muutokset. Teoksessa Nylund, M., & Yeung, A. B. (toim.), Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino.

Stafford, L. (2015). Social Exchange Theories. Teoksessa Baxter, L. A., & Braithwaite, B. O. (toim.) Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives. SAGE Publications.

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.

Stirling, C., Kilpatrick, S., & Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321–336.

Taloustutkimus 2018. Vapaaehtoistyö Suomessa. Kansalaisareena ry, Opintokeskus Sivis & Kirkkohallitus.

Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.) Helsinki: Tammi.

Vaalikivi, K. (2007). Unelmoi, uskalla, tee – järjestöjohtamisen kasvavat haasteet. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Valentini, C., & Lievonen, M. (2020). Viestinnän strateginen monitulkintaisuus – vaihtoehtoinen ratkaisu sidosryhmien odotustenhallintaan. *Procomma Academic 2020 Hallitsematon viestintä*, 124–140.

Valor-Segura, I., & Rodríguez-Bailón, R. (2011). Motives, commitment and volunteering experience among Spanish university students. *Anales de Psicología*, 27(1), 147–154.

van den Hooff, B., & de Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.

van Vuuren, M., Menno, D.T. de J. & Seydel, E.R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 116–128.

Viitanen, E., Mikkola, L., & Parviainen, H. (2015). Good medical leadership assesed by doctors in training.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Yeung, A. B. (2007). Innoittava vapaaehtoistoiminta - toimintaan sitoutuminen ja sen tukeminen. Teoksessa Harju, A. (toim.) Kansalaistoimintaan kätketty aarre. Espoo: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Milloin aloitit opinnot?
2. Miten kauan olet ollut mukana ainejärjestön toiminnassa?
3. Mitä hommia olet tehnyt ainejärjestössä?
4. Minkä kokoinen ainejärjestösi on?
5. Miten iso hallitus ainejärjestölläsi on?

Johtamisviestintä

6. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
7. Mitkä ovat mielestäsi johtajan tärkeimpiä tehtävät ja miksi?
    - Jos ajattelee sitten nimenomaan opiskelijajärjestötoimintaa niin minkälaisia spesifejä johtajan tehtäviä siihen liittyy vai onko sellaisia?
8. Miten kuvailisit itsellesi ideaalia johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta?
    - Piirteet, aiheet, tavat, kanavat
9. Miten toivoisit johtajan roolin näkyvän viestinnässä?
    - Jos mietit niitä, jotka ovat johtaneet sinua järjestötoiminnassa niin miten se rooli näkyi heidän viestinnässään?
    - Mitä teki eri tavalla kuin jos olisi ollut kavereiden kesken, esimerkiksi kanavat, tyyli, aiheet?
10. Mitä asioita pidit erityisen onnistuneena sinua johtaneen viestinnässä?
    - Miksi?
11. Mitä asioita olisit toivonut tehtävän toisin sinua johtaneen viestinnässä?
    - Miksi ja miten?

Viestintäodotukset

12. Minkälaista viestintää toivoisit johtajalta juuri nyt?
    - Miksi juuri sellaista?
    - Miten nämä toiveet ovat muuttuneet aktiiviuran varrella? Muistatko mitä toivoit, kun aloitit ja miten eroaa siitä, mitä toivot nyt?
    - Miten edellisen johtajan viestintä vaikuttaa näihin toiveisiin?
13. Miten paljon ja millaista palautetta olet saanut toimijoiden sisällä omasta toiminnastasi?
    - Oliko riittävästi?
    - Keneltä sait palautetta?
    - Minkälaista palautetta olisit toivonut (lisää)? Esimerkiksi kasvokkaista, kirjallista, rakentavaa, positiivista…

- Miten tämä saatu tai ei saatu palaute on vaikuttanut toimintaasi aktiivina?

14. Onko sinulle tärkeää, millaisia arvoja/asioita ainejärjestösi edustaa?
    - Voisitko toimia aktiivina, vaikka arvot eivät kohtaisi? Miksi/miksi et?
15. Mitä arvoja odotit ainejärjestösi edustavan?
    - Miten ne eroavat nykyisistä?
    - Millä tavoin nämä arvot näkyivät johtajan tai toimijoiden välisessä viestinnässä?
    - Olisitko toivonut niiden näkyvän lisää tai eri tavoilla? Miten?

Johtaja-johdettavasuhde

16. Jos mietit viime vuotta, niin millaiset suhteet sinulla oli muihin aktiiveihin ennen toimintaan lähtemistä? Entä johtajaan?
    - Miten kuvailisit välistänne suhdetta?
    - Miten suhde kehittyi johtaja-johdettava-vuoden aikana?
17. Miten muodolliset roolit vaikuttivat sinun ja johtajan väliseen suhteeseen?
    - Oliko outoa, hankalaa, helppoa, luonnollista, oliko toinen rooli hallitsevampi -> kuvaile miksi ja miten
    - Miten odotit hierarkkisemman roolin vaikuttavan?
18. Miten kuvailisit johtajan suhteita muihin johdettaviin?
    - Oliko ns. suosikkeja, kumpi rooli oli vahvempi tms. kohteliko tasapuolisesti kaikkia?
    - -> Jos ei kohdellut tasapuolisesti niin miten se vaikutti sinun fiilikseesi toiminnasta ja johtajasta?
19. Miten läheiset ihmissuhteet vaikuttivat johtajan roolissa tapahtuvaan viestintään?
20. Miten johtaja näki viime vuonna tai on nähnyt tänä vuonna mielestäsi vaivaa muodostaakseen suhteita johdettavien kanssa?
    - Minkälaista vaivannäköä toivoit tai odotit johtajalta? Täyttyivätkö ne odotukset?
    - Mihin olisit kaivannut muutosta?
    - Miten vaivannäkö tai sen puute vaikutti omaan fiilikseen toiminnasta ja johtajasta?
21. Miten sinun ja johtajan välinen suhde vaikutti työskentelyysi hallituksessa?
    - Helpottuiko/vaikeutuiko joidenkin asioiden tekeminen? Miten ja miksi?
22. Miten (ystävyys)suhde johtajan kanssa vaikutti siihen, miten onnistuneena pidit hänen viestintäänsä/miten arvioit hänen viestintäänsä?
    - Olitko kriittisempi, anteeksiantavampi, vaativampi tms.

Sitoutuminen

23. Miten kuvailisit asenteesi/mielipiteesi järjestöäsi kohtaan muuttuneen/kehittyneen aktiivina toimimisen aikana?
    - Mistä syystä se on muuttunut/pysynyt samana?

24. Miten kuvailisit yleisesti sitoutumista ja järjestöönsä sitoutunutta opiskelijaa?
    - Miten sitoutunut käyttäytyy?
    - Mitkä asiat ovat hänelle sitoutumisen kohteessa tärkeitä?
25. Miksi halusit aikanaan lähteä mukaan hallitustoimintaan?
26. Miksi halusit jatkaa hallitustoiminnassa tänä vuonna?
    - Ovatko syyt edelleen samat kuin miksi lähti alun perin vai ovatko muuttuneet?
    - Jos on muuttuneet, niin miksi jotkut syyt ei enää päde ja mistä uudet syyt on tulleet?
27. Miten tärkeää tai merkityksellistä itsellesi on se, että olet nimenomaan toimijana etkä järjestön rivijäsen?
28. Minkälaisia hyötyjä ainejärjestötoimintaan liittyy, mistä et olisi valmis luopumaan?
29. Oletko harkinnut lopettavasi hallitustoiminnan?
    - Mistä syistä/tilanteista se johtui? Kuvaile niitä.
30. Millainen kynnys sinulle olisi lopettaa hallitustoiminta nyt?
    - Mistä syistä?
31. Koetko olevasi sitoutunut järjestöösi?
    - Miten se näkyy?
    - Mihin asioihin koet olevasi sitoutunut?
    - Miten sitoutumisesi on kehittynyt, mistä syistä se on vähentynyt/parantunut?
32. Tuleeko vielä jotain muuta mieleen näistä aiheista mistä on nyt puhuttu?