
Anne Lindfors

Ajautumista, ammatillisuutta ja maailman parantamista – potilas- ja kansanterveysjärjestöjen johtajien urakertomukset kaaosteorian näkökulmasta

Tiivistelmä

Tarkastelen tutkimuksessani sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamista uratutkimuksen keinoin. Aineistona on 19 haastatteleamalla kerättyä valtakunnallisen potilas- ja kansanterveysjärjestön johtajan urakertomusta. Teoreettisena viitekehyksenä käytän työurien kaaosteoriaa (CTC). Kysyn, miten järjestöjohtajat kertovat urastaan ja millaisia urasiirtymiä ja attraktoreja urakertomuksista on löydettävissä. Analyysin tuloksena muodostin kolme uratyyppiä: johtaja, alanvaihtaja ja järjestötyöntekijä. Järjestöjohtajien urat ovat monivaiheisia ja polveilevia, ja ne sisältävät paljon urasiirtymiä. Urat noudattavat vieraan attraktorin työuraa, jossa sattumilla ja ajautumisella on suuri merkitys. Järjestöjohtamisen erityispiirteinä tunnistetut henkilökohtaisuus, arvopohjaisuus, sattumanvaraisuus ja kompleksisuus tulevat esiin urakertomuksissa ja ohjaavat uran suuntaa. Urakertomuksissa ilmenee avoimuutta muutoksille ja valmiutta reagoida niihin. Työelämä ja työssä tarvittavat osaamiset muuttuvat yhä nopeammin, joten samoista valmiuksista olisi hyötyä tulevaisuudessa myös muun tyyppisillä työurilla.

Avainsanat: järjestöjohtaminen, urakertomus, työurien kaaosteoria

Johdanto

Kolmannella sektorilla tapahtuva työ on vähän tunnettua, vaikka sektori on erityinen palkkatyön alue ja työllistää viisi prosenttia suomalaisilla työmarkkinoilla työskentelevistä (Selander 2018). Järjestöjen toiminta on 1990-luvulta lähtien ammatti- maistunut ja palkkatyöstä on tullut yhä keskeisempi osa kolmannen sektorin toimintaa (Selander 2018; Lind 2020; Ruuskanen ym. 2020). Voidaankin puhua toimihenkilökeskeisestä kansalaistoiminnasta, joka edellyttää ammattimaista johtamista (Ruuskanen ym. 2023). Järjestöjohtajan tehtävään ei kuitenkaan ole selkeää koulutuspolkua eikä muodollisia koulutus- ja pätevyysvaatimuksia (Pelto- salmi ym. 2016, 150–151). Järjestöjohtaminen on erityistä ja edellyttää laaja-alaista moniosaamista (mm. Heikkala 2012; Hodges & Howieson 2017; Niemelä 2019; Lind 2020; Anheier & Toepler 2023).

Lähestyn järjestöjohtamista urakertomusten avulla. Urasta kertoessaan henkilö kertoo paitsi itsestään myös ammattialastaan (Marttila 2015; Laakso 2016). Järjestöjohtamista on aiemmin tarkasteltu uratutkimuksen keinoin vain niukasti. Päätyminen järjestöjohtajan uralle on sattumanvaraista, joten harva järjestöjohtaja on valmistautunut tehtäväänsä. (Harrow & Mole 2005; Stewart & Kuenzi 2018; Einolf 2022.) Aihetta koskevan tutkimustiedon avulla järjestöjohtaminen uravalintana tulee näkyvämmäksi, ja tutkimustieto auttaa valmistautumaan tähän vaativaan tehtävään kerryttämällä tarvittavaa kokemusta ja erityisosaamista. Suomessa järjestöjen johtamista on ylipäänsä tutkittu varsin vähän huomioiden niiden laajuus ja merkitys yhteiskunnassamme. Uranäkökulmaa tutkimuksissa lähinnä vain sivutaan. (Heimonen 2019; Lind 2020, 111.) Kolmas sektori on organisoitunut eri tavalla eri yhteiskunnissa, joten kansainväliset tutkimukset eivät ole täysin vertailukelpoisia Suomen kontekstissa (Heimonen 2019). Siksi järjestöjohtajien urista tarvitaan myös kotimaista tutkimusta. Toisaalta eri maissa toteutetut järjestöjohtamisen uratutkimukset toimivat tapausesimerkkeinä järjestöjohtamisen tutkimuskeskustelussa ja rikastuttavat ymmärrystä alan ja urien erityisyydestä. Jotta järjestöjohtamisen erityispiirteet voidaan huomioida, tulee sitä tarkastella erillään yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen tutkimuksesta.

Tutkimuksessani tarkastelun kohteena ovat sosiaali- ja terveysjärjestöt, jotka työllistävät 42 prosenttia kolmannen sektorin työntekijöistä. Suomessa on noin 10 000 rekisteröityä sosiaali- ja terveysalan yhdistystä, joissa on palkattua henki-

löstöä palveluntuottajajärjestöt mukaan lukien noin 50 000 henkilöä. Valtakunnallisia sote-järjestöjä on noin 200. (Peltosalmi ym. 2018.) Sote-järjestöt ovat suurten muutosten äärellä. Niiden julkinen rahoitus on aiempaa ohjatumpaa ja tiukemmin julkisen sektorin tavoitteisiin kytkettyä. (Lind 2020; Ruuskanen ym. 2020; 2023.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtajista yli puolet arvioi toimialan muutoksen olevan voimakasta ja vähintään kohtalaiseksi muutoksen arvioi lähes yhdeksän kymmenestä (Peltosalmi ym. 2022, 78). Toimintaympäristön muutokset ovat niin suuria, että sekä järjestöjen toiminta että niiden johtaminen ovat risteyskohdassa (Lind 2020, 239–240). Erityisesti tässä haastavassa muutostilanteessa tarvitaan tutkimustietoa järjestöjohtamisen kehittämiseksi.

Työurat ovat nykyään monimuotoisia ja mosaiikkimaisia (Pyöriä 2020). Jotta urien epälineaarisuus tulisi huomioiduksi, olen valinnut tarkastelunäkökulmaksi työurien kaaosteorian (*chaos theory of careers*, CTC). Sen mukaan ura kehkeytyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Sattumilla ja niihin reagoinnilla on suuri merkitys uran etenemiselle. Työurien kaaosteorian avulla voidaan tarkastella uraan liittyviä siirtymiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä eli attraktoreita. (Pryor & Bright 2014.) Urasiiirtymien ja yksilöllisten attraktoreiden merkitys korostuu, kun kyseessä on työ, johon ei ole olemassa tiettyä koulutusta tai urapolkua (Alifrosti ym. 2022). Järjestöjohtajien urasiirtymiä ja niitä ohjaavia attraktoreja ei ole aiemmin tutkittu, ja tutkimukseni tuottaakin järjestöjohtajien urista tietoa, jota voidaan hyödyntää uratutkimuksen kontekstissa tarkasteltaessa monimuotoisia uria.

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella potilas- ja kansanterveysjärjestöjen johtajien urasiirtymiä ja niihin liittyviä attraktoreita. Empiirisen aineiston muodostaa 19 haastatteleamalla kerättyä potilas- ja kansanterveysjärjestön johtajan urakertomusta. Tutkimus tuottaa tietoa vähän tutkitusta aiheesta, järjestöjohtajien työurista. Työuratutkimuksen näkökulmasta tutkimus toimii esimerkkinä kaaosteorian käytöstä. Artikkelin aluksi esittelen uratutkimusta, työurien kaaosteoriaa ja järjestöjohtamista. Tämän jälkeen kerron tutkimuksen toteutuksesta ja esittelen tulokset kaaosteorian valossa. Lopuksi pohdin, miten järjestöjohtamisen erityispiirteet näkyvät urissa.

Uratutkimus

Uratutkimus on luonteeltaan tieteidenvälistä, ja sitä on tehty organisaatio- ja johtamistutkimuksen lisäksi muun muassa kasvatustieteessä, psykologiassa ja sosiologiassa (Koivunen ym. 2012; Marttila 2015; Laakso 2016). Sanalla ura on alun perin tarkoitettu kärryä tai matkavaunua ja myös hevosen kulkemaa reittiä, mutta nykyisin uralla viitataan ammatilliseen kehitykseen ja liikkuvuuteen (Koivunen 2012, 11; Pyöriä 2020, 96). Uratutkimuksessa tutkitaan uran kestoa, vakautta ja uraliikkuvuuden eri ulottuvuuksia (Pyöriä 2020). Ura on abstrakti ja metaforinen käsite, joka yhdistää yksilön sekä organisaatioon että laajempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin (Marttila 2015; Laakso 2016). Uratutkimuksessa perinteisesti käytettyjen rekisteritietojen avulla voidaan muodostaa laajoja kokonaiskuvia ja seurata ajallisia muutoksia, mutta yksilöiden kokemukset jäävät huomioimatta. Yksilölliset kokemukset avautuvat ihmisten konstruoimien kertomusten kautta. (Pyöriä 2020.)

Narratiivisesta näkökulmasta uraa voidaan lähestyä yksilöllisenä käsikirjoituksena. Kertomus yhdistää uran eheäksi kokonaisuudeksi, joka sisältää työn lisäksi myös muita elämän osa-alueita. (Savickas ym. 2009.) Kertomisessa on kyse prosessista, jossa tapahtumat sidotaan juonen avulla ajallisesti jäsenyneeiksi merkitykselliseksi kokonaisuudeksi (Polkinghorne 1995). Vaikka arkikielessä tarinaa ja kertomusta käytetään usein synonyymeinä, kertomustutkimuksessa tarinalla tarkoitetaan tapahtumasarjaa ja kertomuksella kuvausta tapahtumasarjasta. Kertoessaan henkilö antaa merkityksen kokemalleen. (Karttunen 2020, 55–56.) Työurien tutkimiseen narratiivisuus sopii hyvin, sillä ura sisältää tapahtumia pitkältä ajankaksolta. Urakertomukset tuottavat tietoa paitsi työstä ja urasta myös toimintaympäristön muutoksista ja sitä kautta koko yhteiskunnasta (Marttila 2015). Johtajien uratutkimuksessa voidaan narratiivisuuden avulla tarkastella mikrotasolla johtajana kehittymiseen liittyviä tekijöitä sekä täydentää ja syventää määrällisin menetelmin saatavaa tietoa (Laakso 2016). Narratiivisuutta voidaan tutkimuksessa soveltaa monella tavoin (Polkinghorne 1995). Omassa tutkimuksessani narratiivisuus toteutuu erityisesti aineistonkeruumenetelmänä. Aineistoa käsitellessäni huomioin, että se muodostuu kertomuksista, jotka on kerrottu tietyssä tilanteessa tietylle henkilölle, ja että kyseessä on kertojan subjektiivinen näkemys urastaan. En kuitenkaan tutki itse kerrontaa tai kertomuksen rakenteita (vrt. Marttila 2015; Laakso 2016), vaan muodostan urakertomuksista uratarinoita, joiden avulla tutkin uran tapahtumia.

Uratutkimuksessa tarkastellaan urasiirtymiä. Uraasiirtymä on yksilön näkökulmasta prosessiluonteinen työhön liittyvä muutos, esimerkiksi työpaikan tai työtehtävän vaihtuminen (Koivunen ym. 2012). Uraasiirtymä voi olla objektiivinen, jolloin muutkin voivat sen havaita, tai subjektiivinen, jolloin kyseessä on henkilökohtainen kokemus. Subjektiivisessa urasiirtymässä henkilön suhde tai orientaatio työhön tai uraan liittyen muuttuu. (Louis 1980.) Uratutkimus on perinteisesti painottunut yksittäisiin objektiivisiin urasiirtymiin, ja subjektiivisia urasiirtymiä sekä elämänkulunäkökulmaa on tutkittu vähemmän. Ne voidaan kuitenkin huomioida tutkimalla urasiirtymiä tarinoiden ja kertomusten kautta. (Koivunen ym. 2012.) Olen tutkimuksessani kiinnostunut objektiivisten siirtymien lisäksi subjektiivisista urasiirtymistä. Tarkastelen myös uraidentiteettiä, jolla tarkoitetaan sitä käsitystä, mikä henkilöllä on itsestään työhön liittyen. Se koostuu rooli-identiteetistä, ammatti-identiteetistä ja organisaatioidentiteetistä ja sisältää erilaisia tavoitteita, toiveita, uskomuksia, arvoja ja normeja. Uraidentiteetti on muuttuva, ja sitä ilmaistaan usein narratiivisesti. (Fugate ym. 2004.)

Työurien kaaosteoria

Kaaosteoria tarjoaa mahdollisuuden tutkia uria yksilönäkökulmasta. Järvensivun (2022, 123–126) mukaan työurien tutkimuksessa kaaosteoriaa ja narratiivisuutta yhdistää usein subjektiivisen näkökulman lisäksi juonellisuus, mutta molemmissa huomioidaan myös sosiaalisen ja yhteiskunnallisen näkökulman merkitys. Työurien kaaosteorian kehittivät 2000-luvun alussa australialaiset Pryor ja Bright (2014) erityisesti uraohjauksen tarpeisiin. Heidän tutkimustensa mukaan uran kehittymiseen vaikuttaa moni tekijä, ei vähiten sattuma ja valmius reagoida sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. He näkevät työuran (ja kaiken muunkin) olevan koko ajan kytkeytyneisyyksien johdosta epälineaarisisessa liikkeessä ja muutoksessa kompleksisten systeemien kanssa. Systeemejä ovat henkilön itsensä lisäksi muut henkilöt, organisaatiot, kulttuurit, lait ja säädökset sekä sosiaaliset tilanteet. Urakehitys on vuorovaikusta näiden kompleksisten systeemien kesken. Läsnä ovat järjestys ja epäjärjestys, ennustettavuus ja ennakoimattomuus sekä vakaus ja muutos, joiden vuorovaikutuksessa työura kehkeytyy. (Pryor & Bright 2014.)

Kaaosteorian näkökulmasta työuran kehkeytymistä ohjaavat attraktorit. Pryor ja Bright (2014) tarkoittavat attraktorilla työuraa jäsentävää logiikkaa tai juonta. Attraktorit heijastavat yksilön arvoja ja identiteettiä sekä kokemuksia merkityksellisyydestä ja tarkoituksesta (Pryor & Bright 2007). Uraa ja urasiirtymiä ohjaavia attraktoreita voivat olla esimerkiksi halu toimia koulutusta vastaavassa tehtävässä tai tehdä työtä, joka ei ole liian kuormittavaa, jotta aikaa ja energiaa riittää myös perheelle tai harrastuksille. Pryor ja Bright (2014) ovat jaotelleet attraktorit neljään ryhmään, joita he kutsuvat myös työuramalleiksi. Ne ovat suoraviivainen työura (*point attractor*), heilurimallinen työura (*pendulum attractor*), hahmonsa löytävä työura (*torus attractor*) ja vieraan attraktorin työura (*strange attractor*).¹ Kolme ensimmäistä työuramallia edustaa suljetun systeemin ajattelua, jossa urakehitystä yrittään hallita ennustettavuuden ja rationaalisuuden avulla. Suljettuja systeemejä ei kuitenkaan todellisuudessa ole olemassa. Avoimessa systeemissä ja vieraan attraktorin työurassa yhdistyvät suunnitelmallisuus ja yllätyksellisyys. Urakehitystä voi suunnitella rationaalisesti, mutta samalla on otettava huomioon, että tarpeen mukaan on kyettävä sopeutumaan yllättäviin tilanteisiin. Työuramallit eivät sellaisenaan vastaa todellisuutta eivätkä esiinny puhtaina.

Työuratutkimuksessa kompleksisuus- ja systeemiteorioita ei ole juurikaan hyödynnetty. Urien kaaosteoriaa on Suomessa käytetty vasta vähän, mutta sen käyttö näyttäisi olevan laajenemassa (esim. Alifrosti ym. 2022; Järvensivu 2022). Tutkimuksessani käytän edellä kuvattuja työuramalleja tulkintaresurssina etsien aineistosta niiden piirteitä, kun taas Järvensivu ja Pulkki (2019) käyttivät niitä aineiston luokitteluun. Järvensivu (2022, 118) toteaa, että kaaosteoria on vielä nuori, ja suosittelee soveltamaan sitä monin tavoin.

Urana järjestöjohtaminen

Järjestöjen toimintaympäristö on monimutkainen, ja ne ovat usein tekemisissä yhteiskunnan vaikeiden ilmiöiden kanssa. Myös organisaatorakenne ja hallinto ovat monimutkaisia. Näistä syistä järjestöt ovat kompleksisempia johdettavia kuin samankokoiset yritykset tai julkisen sektorin organisaatiot. Tätä ilmiötä Anheier ja

1 Tässä käytetty työuramallien suomennos: Järvensivu ym. (2020).

Toepler (2023, 333) kutsuvat yleishyödyllisyyden kompleksisuuden laiksi (*the law of nonprofit complexity*). Suomessa Lind (2020; 2022) on tunnistanut järjestöjohtamisen erityispiirteeksi kansalaistoiminnan sattumanvaraisuuden eli kontingenssin. Muita järjestöjohtamisen erityispiirteitä ovat muun muassa henkilökohtaisuus, tarkoitus ja arvot sekä kyky vaikuttaa ja tehdä yhteistyötä (Hodges & Howieson 2017, 75). Lisäksi järjestöjohtamisessa korostuu toimintaympäristön muutosten jatkuva havainnointi ja valmius sopeuttaa toimintaa järjestön toiminta-ajatusta kuitenkaan unohtamatta (Niemelä 2019; Lindfors 2020). Järjestöjohtamisessa toteutuvat sekä yleiset että järjestöspesifit johtamisen piirteet, jotka voivat olla läsnä samanaikaisesti (Lind 2020; Ruuskanen ym. 2023). Järjestöjohtamisen erityisyydestä ei ole yhtenäistä tutkimusta, vaikka tarve järjestöjohtamisen kehittämiseksi on yhteiskunnallisten muutosten myötä kasvanut (Hodges & Howieson 2017, 71; Anheier & Toepler 2023, 325).

Järjestöjohtajien urista on saatavilla hyvin vähän tietoa. Einolf (2022) muodosti yhdysvaltalaisessa sosiaali- ja terveystieteiden johtajia koskevassa tutkimuksessaan neljä urapolkua: perustajat, paikkaajat, suunnittelijat ja nousijat. Jo urapolkujen nimet kertovat erilaisesta toimintaympäristöstä: Suomessa harva johtaja on itse perustanut järjestön, jota johtaa. Stewart ja Kuenzi (2018) puolestaan löysivät neljä erilaista uratyyppeä, joista pysyvät urat ja lineaariset urat korostuivat spiraalisten ja lyhytaikaisten urien ollessa harvinaisempia. Näin ollen järjestöjohtajien urat näyttäytyivät vakaina (emt.). Uravalintana järjestöjohtaminen on kuitenkin vähän tunnettu, ja uralle päättymisen sattumanvaraisuuden takia suurimmalta osalta johtajista näyttääkin puuttuvan joko johtamis- tai järjestökokemusta tai molempia (Harrow & Mole 2005; Stewart & Kuenzi 2018; Einolf 2022).

Suomessa järjestöjohtajille on muodostunut erityiset työmarkkinat. Rekrytoinneissa arvostetaan järjestöosaamista, sillä yli 60 prosenttia johtajista on toiminut aiemmin järjestötehtävissä, heistä viidennes samassa järjestössä. Julkiselta sektorilta järjestöihin on siirtynyt 22 prosenttia ja yksityiseltä sektorilta kuusi prosenttia. Järjestöjohtajista yli 60 prosenttia on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, ja lähes kymmenellä prosentilla on tieteellinen jatkokoulutus. (Peltosalmi ym. 2016.) Erityisesti palveluntuottajajärjestöihin on palkattu kauppa- ja oikeustieteilijöitä. Toisaalta monen johtajan tausta on asiakastyössä. (Heimonen 2019; Niemelä 2019, 106.) Suomessakin järjestöjohtamisen erityisosaaminen näyttää kertyvän lähinnä omasta käytännön kokemuksesta muodostuvan intuition pohjalta. Järjestöjohtajat

sitoutuvat vahvasti työhönsä sekä järjestön tavoitteisiin, tehtävään ja arvoihin. (Lind 2020; Väättäinen 2022.) Kaiken kaikkiaan tiedämme varsin vähän siitä, miten järjestöjohtajaksi tullaan.

Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tarkastelen tutkimuksessani potilas- ja kansanterveysjärjestöjen johtajien työuria urakertomusten pohjalta. Narratiivinen aineisto mahdollistaa järjestöjohtamisen erityispiirteinä tunnistettujen henkilökohtaisuuden ja arvopohjaisuuden huomioimisen. Teoreettisena viitekehyksenä toimiva työurien kaaosteoria puolestaan sopii järjestöjohtamisessa läsnä olevan kompleksisuuden ja kontingenssin tarkasteluun.

Kysyn, miten järjestöjohtajat kertovat urastaan sekä millaisia urasiirtymiä ja attraktoreja järjestöjohtajien urakertomuksista on löydettävissä. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat kertomushaastattelut. Järjestöt poimin SOSTEn (Suomen sosiaali ja terveys ry) ja STEAn (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus) verkkosivujen listauksesta. Perusjoukon muodosti 30 valtakunnallista potilas- ja kansanterveysjärjestöä, joiden joukosta poimin satunnaisesti 19 järjestöä. Kontaktin järjestöjen johtajia sähköpostitse. Haastatellut järjestöjohtajat toimivat ylimpinä operatiivisina johtajina nimikkeillä toiminnanjohtaja, toimitusjohtaja tai pääsihteeri (Lind 2020, 248). Jaoin järjestöt työntekijämäärän perusteella kolmeen luokkaan: 3–9 työntekijää, 10–19 työntekijää ja vähintään 20 työntekijää. Suurimpien järjestöjen ryhmässä työntekijämäärä vaihteli tyypillisesti kahdestakymmenestä alle sataan henkilöön. Pieni koko on järjestöille tyypillistä, sillä valtakunnallisten sote-järjestöjen työntekijämäärän mediaani on kymmenen (Peltosalmi ym. 2022, 85). Miehiä haastateltavista oli neljä eli prosentuaalisesti hieman vähemmän kuin sote-järjestöjen johtajista keskimäärin (Peltosalmi ym. 2018). Nauhoitin etäyhteydellä toteutetut haastattelut, jotka olivat kestoltaan 45–90 minuuttia. Litteroin haastattelut itse.

Urakertomuksia voi kerätä monin tavoin, esimerkiksi teemahaastattelujen pohjalta tai käyttäen aineistona kirjoitettuja uratarinoita. Omassa tutkimuksessani aineisto muodostuu kertomushaastatteluista. Haastattelun avauskysymys oli: *Kertoisitko omin sanoin, miten sinusta on tullut järjestöjohtaja. Voit aloittaa haluamastasi*

kohdasta ja sisällyttää kertomukseen niin työhön kuin muuhunkin elämään liittyviä merkitykselliseksi katsomiasi tapahtumia ja vaiheita.

En siis pyytänyt listaamaan työhistoriaa, vaan kertomaan vapaasti. Kertomushaastattelussa avauskysymys on merkittävä; sitä ikään kuin keritään auki koko haastattelun ajan. Teemahaastattelusta poiketen kertomushaastattelussa ei niinkään kysellä, vaan kuunnellaan, toistetaan ja vahvistetaan empaattisesti. Kertomiseen liittyy merkityksenantoja ja tärkeiden asioiden korostamista, joten tuloksena on kertomus, ei kuvaus tapahtumista tai kronikka. (Hyvärinen 2017.)

Lähestyin aineistoa nimenomaan urakertomuksina ja niiden pohjalta muodostettuina uratarinoina, en esimerkiksi listauksena työpaikoista. Kertomukset alkoivat eri kohdista uraa, eivätkä ne välttämättä edenneet kronologisesti. Haastateltavat saattoivat aloittaa kuvaamalla päätymistään nykyiseen tehtäväänsä tai ensimmäiseen järjestöjohtajan työhönsä. Osa kertomuksista lähti lapsuudesta tai nuoruudesta, jolloin järjestötoiminta näyttäytyi merkittävänä tekijänä, jopa käännekohtana, järjestöjohtajan uralle päätyminen kannalta. Havaitsin joidenkin haastateltavista miettineen uraansa ja sen kulkua ennen haastattelua, joten heillä oli jo kertomus valmiina mielessään. Uran pituus vaikutti urakertomuksen muotoutumiseen, sillä uran loppupuolella moni oli pohtinut uran etenemistä. Osa urakertomuksista taas muodostui vasta kertoessa ja edellytti muotoutuakseen enemmän vahvistusta ja konstruointia (vrt. Laakso 2016, 171). Joillakin uran tapahtumat muodostuivat eheäksi kertomukseksi kertojaa itseään hieman yllättäen. Kertominen tuntui olevan palkitsevaa ja auttavan jäsentämään ajatuksia (vrt. Ekonen 2007, 36).

Aineiston lukutapani oli holistinen ja aineistolähtöinen. Ensimmäisellä lukukierroksella luin urakertomukset kertomuksina enkä niinkään keskittynyt tapahtumakulkuun. Samaan aikaan tutustuin työurien kaaosteoriaan, jonka huomasiin kuvastavan samaa urakäsitystä, joka ilmeni aineistossa. Lähes jokainen järjestöjohtaja kertoi sattumien ja ajautumisen merkityksestä urallaan. Kertomuksissa käytettiin paljon metaforia: puhuttiin ajautumisesta, luiskahtamisesta, onnellisten tähtien alla olemisesta ja palasten lokahtamisesta kohdalleen. Jatkoin analyysiä hyödyntäen työurien kaaosteoriaa – valinta oli siis aineistolähtöinen. Seuraavassa vaiheessa siirryin lähilukuun ja tarkastelin aineistoa uratarinoina etsien aineistosta urasiirtymiä. Huomioin objektiivisten siirtymien lisäksi subjektiiviset urasiirtymät, kuten esimerkiksi työn vaatavuuden muuttumisen. Lisäksi etsin attraktoreja eli tekijöitä, joilla haastateltavat selittivät urasiirtymiä ja uraansa. Attraktorit saivat paitsi hakeu-

tumaan uuteen työpaikkaan myös jatkamaan nykyisessä työssä. Osa attraktoreista oli hyvinkin käytännöllisiä, kuten kätevä työmatka, tai se, että edellinen työ loppui rahoituksen päätyttyä, jolloin ne selittivät yksittäisiä urasiirtymiä. Toisaalta ne, esimerkiksi mahdollisuus käyttää ja kehittää osaamista, saattoivat määritellä koko uran juonen ja punaisen langan. Attraktorit tulkitsin Järvensivun ja Pulkin (2019, 43) tapaan houkuttelevuuden kohteiksi ja jatkuvuuksiksi.

Uratarinoiden pohjalta muodostin jokaisesta kertomuksesta aikajanamaisesti etenevän uralinjan, johon merkitsin urasiirtymät ja attraktorit. Uralinjojen avulla muodostui kuva paitsi jokaisesta uratarinasta myös aineistosta kokonaisuudessaan. Seuraavaksi siirryin käsitteellisempään analyysiin, jolloin tarkastelun kohteena olivat uratarinoiden pohjalta muodostamani uralinjat, eivät enää kertomukset itsessään. Etsin eri henkilöiden uralinjoista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Erityisesti kiinnitin huomiota työurien kaaosteoriassa keskeisiin attraktoreihin.

Analyysin tuloksena konstruoin urakertomuksista muodostamieni uratarinoiden pohjalta kolme uratyyppeä, jotka nimesin johtajan, alanvaihtajan ja järjestöyöntekijän uratyypiksi. Muodostamani uratyypit eroavat aiemmista luokitteluista, vaikka niistä löytyy yhteisiäkin piirteitä, kuten painotukset järjestömuotoiseen työhön, substanssiosaamiseen ja johtamisosaamisen (Suarez 2010; Norris-Tirrell ym. 2018). Uratyypit muodostuivat melko luontevasti. Ainoastaan muutaman haastateltavan kohdalla valinta kahden uratyypin välillä oli haastavaa. Järjestöyöntekijän uratyypit jakautui kahteen alatyypin: laajemman tarkoituksen etsijät ja itsensä toteuttajat. Lisäksi koko aineisto jakautui kahteen osaan: johtajat ja alanvaihtajat kertoivat halunneensa johtajaksi, kun taas järjestöyöntekijöiden urakertomuksissa ilmeni johtajaksi ajautumista.

Tulokset

Järjestöjohtajien uratyypit eroavat toisistaan urasiirtyminen määrän ja laadun, attraktoreiden sekä uraidentiteetin suhteen. Johtajat ovat toimineet useissa organisaatioissa nimenomaan johtajina. Alanvaihtajien uraidentiteetti rakentuu koulutuksen ja aiemman työn pohjalle. Järjestöyöntekijät puolestaan kertoivat olevansa nimenomaan järjestöyöntekijöitä. Uratyypit on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Järjestöjohtajien uratyypit

URATYYPPI	Sukupuoli ja määrä	Järjestön koko	Halunnut johtajaksi	Attraktorit
JOHTAJA	Mies 4 Nainen 1	Iso 5	Kyllä	Halu oppia ja kehittyä Mielenkiintoiset haasteet Mielekäs substanssi
ALANVAIHTAJA	Nainen 3	Iso 1 Keskikoko 2	Kyllä	Vaihtelunhalu Laajempi työnkuva Itsensä toteuttaminen
JÄRJESTÖTYÖNTEKIJÄ Tarkoituksen etsijä	Nainen 6	Iso 1 Keskikoko 2 Pieni 3	Ei	Merkityksellisyys Arvopohja ja eettisyys Ihmisläheisyys Oma asema ei tärkeä
JÄRJESTÖTYÖNTEKIJÄ Itsensä toteuttaja	Nainen 5	Keskikoko 2 Pieni 3	Ei	Merkityksellisyys Elämäntilanne Tavoitteellisuus Oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen

Johtajat

Selkeimmin erottuvan uratyypin muodostavat johtajat. Uratyyppeihin kuuluvat viisi henkilöä, kaikki haastatellut miehet sekä yksi nainen, työskentelevät isoissa järjestöissä. Johtajilla on paljon urasiirtymiä. He ovat toimineet johtamistehtävissä valtion- ja kunnallishallinnossa sekä työskennelleet julkisen sektorin opetus- ja terveydenhuoltotehtävissä. Järjestösektorin työkokemusta on kertynyt ammatti-, tiede-, liikunta- ja avustusjärjestöistä. Johtajat kuvaavat sote-järjestön johtajaksi siirtymisen mielekkäänä siirtona urallaan. Urakertomus alkaa aktiivisen lapsuuden ja nuoruuden kuvailulla: järjestökokemusta on kertynyt muun muassa urheilu-, opiskelija- ja kulttuuriyhdistyksistä. Johtajien kertomuksissa aktiivisuus ja yhdistystoiminta ovat merkittäviä järjestöjohtajaksi päättymisen kannalta ja ovat jatkuneet myös aikuisiällä.

Uraidentiteetiltään tämän uratyypin edustajat ovat nimenomaan johtajia. Attraktorina on halu oppia ja kehittyä. Johtajat näkevät haasteet mieleisinä mahdollisuuksina erityyppisistä organisaatioista kertyneen osaamispotentiaalin hyödyntämiseen. He kokevat järjestön paikkana, jossa laajan osaamisen hyödyntäminen on mahdollista. Julkisen sektorin työpaikat näyttäytyvät joiltain osin turhauttavina ja yksityinen sektori taas arvomaailmaltaan vieraana.

Järjestö voi rakenteena ja toimintaympäristönä tarjota sitä byrokraattista valtionhallintoa paremmat mahdollisuudet maailman parantamiseen ja vallitsevan haastamiseen. (H19)

Pelkkä kehittyminen ja uralla eteneminen eivät riitä attraktoreiksi, vaan substanssin ja tehtäväkokonaisuuden on oltava myös mielekkäitä. Urasiirtymä on tyypillisesti paljon, tehtävät lyhyehköjä ja keskenään erityyppisiä sekä projektiluonteisia. Moni johtaja kuvaakin itseään muutosjohtajaksi, jonka on tehtävänsä valmiiksi saatuaan hyvä vaihtaa työpaikkaa. Muutostehtävät liittyvät järjestön strategisen suunnan kirkastamiseen tai hallinnon uudelleen organisointiin.

Mä ajattelen, että menen tekemään jonkinlaisen mission tavallaan sinne organisaatioon ja sitten kun toteaa, ettei ole annettavaa enää, niin sitten pitää miettiä että mikä tulevaisuus on. (H14)

Johtajat kertovat rohkeasti johtamisesta ja hierarkiasta, käyttäen esimerkiksi ilmaisuja ykkösportaan ja kakkosportaan johtaja. He kertovat myös eri organisaatioiden koosta ja perustelevat erityisesti sitä, miksi ovat mahdollisesti siirtyneet pienempään organisaatioon. Uratyypin edustajat ovat kokeneita johtajia. He analysoivat uraansa sekä nostavat monipuolista kokemustaan ja omaa erityisosaamistaan esille.

Olen ryhtynyt johtamaan. Mielestäni kenenkään ei pitäisi ajautua johtamistehtäviin, vaan pitäisi itse hakeutua. [...] Viihdyn esimiehenä ja johtaminen ei pelota. Se että uskaltaa johtaa, silloin tapahtuu muutokset. (H15)

Johtajat kuvaavat urissaan olevan erilaisia vaiheita. He selittävät urasiirtymisiä osin ajautumisella, vaikka toisaalta ovat itse hakeutuneet tiettyihin tehtäviin.

Ja se mikä on ollut tietysti positiivista, niin olen huomannut, että on tullut valituksi, vaikka alun pitäen se urakuvio tai opiskelu suuntautui siihen vaan, että on se yksi tietty ammatti. Elämä on kuitenkin tarjonnut mahdollisuuksia ja on päässyt sitten kokeilemaan muutakin tekemistä. Sitä ei voi suunnitella, mutta toisaalta monesti saattaa olla niin, että suurimmat asiat tuleekin ihan tuosta vaan vahingossa ja niihin joko tartut tai et. Tää on vähän once in the lifetime: se juna on laiturilla ja se lähtee kohta, että hyppätkö kyytiin vai et. (H7)

Johtajien urissa on elementtejä kaaosteorian suoraviivaisesta urasta ja tavoitehakuisuudesta, mutta kokonaisuudessaan urat noudattavat vieraan attraktorin logiikkaa, jossa suunnitelmallisuus ja sattumat yhdistyvät (Pryor & Bright 2014).

Alanvaihtajat

Aineistossa harvinaisimman uratyyppin muodostavat alanvaihtajat. Alanvaihtajista kaksi työskentelee keskikokoisissa järjestöissä ja yksi isossa. He ovat siirtyneet sosiaali- ja terveysjärjestöihin muilta sektoreilta, mutta heilläkin on järjestökoke-musta. Alanvaihtajat ovat tutustuneet järjestöihin aiemmassa työssään verkostotyön ja asiakkuuksien tai vapaa-ajan toiminnan kautta. Aiempi työ on ollut pääsääntöisesti asiantuntijatyötä, jota on voitu tehdä ajoittain esihenkilöasemassa. Asiantuntemus on joko substanssiasiantuntemusta tai yleishallintoon liittyvää osaamista. Alanvaihtajat eroavat johtajista etenkin siinä, että uraidentiteetti rakentuu koulutuksen ja edellisen työn, ei niinkään johtamisen ympärille. Urasiihtymiä on varsin vähän, ja aiemmat tehtävät ovat olleet samantyyppisiä keskenään.

Alaa vaihtaneiden järjestöjohtajien mielestä sosiaali- ja terveysjärjestöt näyt-täytyvät kiinnostavana työpaikkana. Heidän urakertomuksissaan attraktoreita ovat vaihtelunhalu ja itsensä toteuttaminen, joita aiempi työ ei ole mahdollistanut. Jär-jestöjohtamista he kuvaavat työtehtäviltään laaja-alaiseksi ja samaan aikaan hal-littavalta tuntuvaksi kokonaisuudeksi.

*Jossain vaiheessa ehkä vähän väsyi siihen, että aiempi työni oli yksittäisten toimeksi-
antojen hoitamista ja vähän sellaista tulipalojen sammuttelua. Alkoi kiinnostaa ehkä
vähän toisenlainen toimenkuva ja nimenomaan järjestötyön kokonaisuus. (H9)*

Alanvaihtajat näkevät järjestöjohtajaksi päätyminen osittain sattumien summana ja ajautumisena, toisaalta tietoisena, ehkä pidempään itäneenä toiveena tai suun-nitelmana. Urakehityksessä on tunnistettavissa avoimeen systeemiin liittyvää suunnitelmallisuuden ja ennakoimattomuuden yhdistymistä, jonka vuoksi ura kehkeytyy tiettyyn suuntaan. (Pryor & Bright 2014.)

*Tietyllä lailla niin kuin vähän sattuman ja vähän semmoisen, että koitan nyt tämän
kortin yhdistelmä. [...] Vaikka vähän ajauuin, niin totta kai tietyllä lailla aktiivisesti
hakeuduin, eihän kukaan minua sinne haastatteluun tai hakemaan pakottanut. (H5)*

Johtamiseen alanvaihtajat suhtautuvat toimenkuvan kokonaisuuteen luonnollisesti kuuluvana osana. He puhuvat urastaan neutraalisti, pohtien erilaisia mahdollisuuksia. Yhtenä vaihtoehtona mainitaan paluu aiemman kaltaisiin tehtäviin. Tämä koskee erityisesti henkilöitä, joilla on koulutus esimerkiksi lääkärin, opettajan, juristin tai muuhun ammattiin, johon vaaditaan tietty pätevyys.

Tulee välillä vähän hajanainen olo, että välillä käy mielessä, olispa kiva olla taas asiantuntija, että silloin kun olin asiantuntija, silloin halusin vähän jopa yleisempää toimenkuvaa. Nyt on käynyt välillä taas mielessä, että olihan siinäkin puolensa. Sai olla asiantuntija ja hallitsi sen jonkun siivun asiat ikään kuin erittäin hyvin. Nyt on paha sanoa mistään että hallitsisi mitään erittäin hyvin. Kaikesta vähän jotain ja sellaista kokonaiskuvaa yrittää hallita ja muodostaa itselleen. (H9)

Tämä vastaa työurien kaaosteoriassa yhtenä työuramallina kuvattua heilurimallista työuraa, jossa heilurin vastakkaisilla puolilla saattavat olla keskenään hyvinkin erilaiset urat (Pryor & Bright 2014; ks. myös Alifrosti ym. 2022, 223).

Järjestöyöntekijät

Järjestöyöntekijän uratyyppeihin lukeutuu 11 henkilöä: kaikki pienten järjestöjen johtajat sekä kolme johtajaa keskikokoisista ja yksi isoista järjestöistä. Järjestöyöntekijöillä on paljon urasiirtymiä, pääasiassa erilaisista järjestöistä, mutta myös julkiselta ja jonkin verran yksityiseltä sektorilta. Kahdeksan järjestöyöntekijää on siirtynyt nykyiseen tehtäväänsä saman järjestön sisältä, jolloin kyseessä oli ensimmäinen toiminnanjohtajan tehtävä. Kolme henkilöä on ollut ennen nykyistä työtä toiminnanjohtajana toisessa sote-järjestössä. Osalla järjestöyöntekijöistä on ollut henkilökohtainen kytkös järjestötoimintaan jo ennen työskentelyä järjestössä.

Toimin lastenohjaajana lasten kesäleiritoiminnassa ja siellä on oikeastaan ensimmäiset kokemukset järjestötoimintaan. Pidin toimintaa ja työtä kyllä tosi kivana ja tärkeänä jo silloin. Oikeastaan siitä lähtien niin sitten alkoi kiinnostaa muutenkin tää terveydenhuoltoala ja sosiaalia. (H3)

Järjestöyöntekijät muodostavat selkeästi johtajista ja alanvaihtajista erottuvan ryhmän erityisesti uraidentiteetin näkökulmasta. Enemmistölle järjestö näyttäytyy aluksi työpaikkana muiden joukossa, mutta vähitellen muodostuu voimakas järjes-

tötyöntekijän uraidentiteetti. Uraidentiteetti liittyy nimenomaan järjestömuotoiseen työhön, ei niinkään substanssiasiantuntijana tai johtajana työskentelemiseen. Järjestötyöntekijät käyttävät kertomuksissaan ilmaisuja järjestöihminen, järjestöduunari, järjestöpolku ja järjestömoodi. Järjestötyöntekijät kertovat ura-ajattelun tuntuvaan vieraalta, eivätkä he koe olevansa uraorientoituneita. Siinä missä johtajat ja alanvaihtajat ovat tarkoituksella hakeutuneet johtajiksi, järjestötyöntekijöiden uratyypissä johtajaksi on ajaututtu. Järjestötyöntekijät mainitsevat tyypillisesti heti urakertomuksen alussa, usein jo ensimmäisessä lauseessa, etteivät ole pyrkineet johtajaksi. Kyse ei ole siitä, etteikö johtaminen sinänsä olisi mielekästä, vaan että tehtävään on ennemminkin ajaututtu kuin hakeuduttu. Mahdollisuus siirtyä järjestöjohtajan tehtävään on tullut eteen omassa organisaatiossa tai mielenkiintoinen avoin työpaikka on sattunut olemaan järjestöjohtajan paikka.

Minulla ei ole mikään semmoinen, että haluan olla johtaja, ei ikinä, ei. Minä olen ajautunut tähän tehtävään. Se ei ole ollut mulle kunnianhimoa tai mikään sellainen että mun täytyy olla ei. [...] Enkä ollut koskaan ajatellut, että mä haluan olla esihenkilö, että mulla pitää olla titteli, ei ikipäivänä. (H6)

Työurien kaaosteoriassa heilurimallinen attraktori voi liittyä paitsi erityyppisiin työpaikkoihin, kuten tässä tutkimuksessa alanvaihtajilla, myös roolikonflikteihin sekä kohti menemiseen ja välttämiseen, kuten edellä järjestötyöntekijöillä johtajana toimimiseen liittyen (Pryor & Bright 2014).

Järjestöjohtajan uratyypin on aineistossa yleisin, joten etsin eroavaisuuksia uratyypin edustajien kertomuksista. Urien kaaosteoriassa ihmiset nähdään itseohjautuvina systeemeinä, jotka tavoittelevat työurallaan sekä selviytymistä että tarkoitusta ja merkitystä (Pryor & Bright 2014). Merkityksellisyys onkin järjestötyöntekijän uratyypissä keskeinen attraktori. Työn merkityksellisyys edellyttää kahta asiaa: mahdollisuutta toteuttaa työn kautta laajempaa tarkoitusta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään (Martela & Pessi 2018). Muodostin järjestötyöntekijän uratyypistä kaksi alaryhmää merkityksellisyyden osa-alueiden painotuksen perusteella: laajemman tarkoituksen etsijät ja itsensä toteuttajat. Seuraavaksi tarkastelen järjestöjohtajan työn merkityksellisyyttä näiden kahden alaryhmän avulla.

Laajemman tarkoituksen etsijöille kohderyhmän hyvinvointi on tärkeintä. Sen sijaan oma asema tai titteli ei ole merkityksellinen. Attraktoreina mainitaan arvopohja, eettisyys ja ihmisläheisyys.

Ei tämmöistä jaksais tehdä, tämä on niin vaativaa työtä tai niin moniulotteista työtä aika pienellä taloudellisella korvauksella kuitenkin. Että jos ei oikeasti ja aidosti kokisi tätä työtä merkitykselliseksi, niin ei tää toimisi tää homma. Se on sellaista maailman parantamista, ehkä meissä kaikissa järjestöihmissä on sitä maailmanparantajan vikaa sitten kuitenkin. (H8)

Laajemman tarkoituksen etsijät eivät koe työn substanssia niin tärkeäksi kuin merkityksellisyyttä. Lukuisat urasiirtymät järjestöstä toiseen ovat mahdollistaneet tutustumisen useisiin mielenkiintoisiin aihealueisiin. Aiempien töiden substanssit ovat saattaneet olla keskenään hyvinkin erilaisia. Kohderyhmä muuttuu, mutta työssä nousee tärkeimmäksi se, että samalla antaumuksella voi edistää niin mielenterveyskuntoutujien kuin vaikkapa tuki- ja liikuntaelinsairaiden asiaa. Olennaista on järjestömuotoinen työ.

En mäkään tänne hakenut töihin sen takia, että mulla oli nyt se hengenpalosisältö mitä mä haluan tehdä juuri tämän potilasryhmän eteen, vaan enemmän, että tämä on sosiaalialan järjestö, ja kehitetään ihmisten hyvinvointia. Yhtä hyvin voisi olla myös puoluepolitiikassa, tai kulttuurialan järjestössä, kunhan se on tämmöistä ihmisten elämänlatua kehittävää sisältöä, johon voin sitoutua ideologisesti. (H18)

Toisen näkökulman järjestöjohtajan työn merkityksellisyyteen tuovat itsensä toteuttajat, joilla työn merkityksellisyys muodostuu omaan elämäntilanteeseen ja omiin kiinnostuksen kohteisiin sopivasta työstä. Laajemman tarkoituksen etsijöistä heidät erottaa se, että merkityksellisyydestä kerrotaan oman itsen näkökulmasta, ei niinkään yleisen hyvän edistämisenä. Tavoitteellisuus, oppiminen sekä kykyjen ja koulutuksen hyödyntäminen korostuvat; halutaan saada tutkinnot eläviksi. Osamisen hyödyntäminen voi olla oman substanssiosaamisen käyttämistä tai toisaalta riippumatonta substanssista.

Olen huomannut, että kiinnostun melkein mistä hyvänsä, jos siihen saa syventyä. Se on motivoivin tekijä, että voi tavallaan valita niitä sisältöjä. Että me ei täällä suoriteta jonkun muun tekemää agenda. (H13)

Itsensä toteuttaminen voi realisoitua myös järjestön kehittymisen myötä, jolloin järjestön kehittyminen on osoitus omien tavoitteiden toteutumisesta. Tähän liittyy osaltaan se, että moni pieni järjestö on kasvanut: järjestöjohtajan työ on muuttunut

paljon järjestön kehittyessä. On voinut ikään kuin rakentaa omaa työpaikkaansa. Tällöin on voinut olla useita subjektiivisia urasiirtymiä (ks. Louis 1980, 329–330), vaikka tehtävänimike on pysynyt koko ajan samana. Työuralla voikin ilmetä samaan aikaan uraliikkuvuutta ja työsuhteiden pysyvyyttä, jolloin liikkuvuus on työtehtävien ja sisällön muutoksia (Pyöriä 2020, 101).

Aina kun tulee uusia työntekijöitä, niin kyllä ne muokkaa myös vähän sitä omaakin tekemistä, että ne on kuitenkin aina vuorovaikutuksessa tapahtuvia juttua, että mitä suunnitellaan ja minkälaisia ajatuksia muilla on, että kyllä mä voin uusiutua myös sen kautta, mitä uudet työntekijät tuo sinne. (H17)

Työn merkityksellisyyden ulottuvuuksien lisäksi järjestötyöntekijän uratyypin alaryhmät eroavat toisistaan urasiirtymien määrän ja laadun perusteella. Laajemman tarkoituksen etsijöillä on erityisen paljon urasiirtymiä. He ovat olleet useassa eri järjestössä niin työntekijänä kuin esimerkiksi projektivastaavana tai järjestöpäällikkönä. Järjestötyöpaikkoja on kaikilla vähintään kahdesta järjestöstä, useimmilla vähintään viidestä eri järjestöstä. Tämä saattaa liittyä haluun tutustua erilaisiin substansseihin. Itsensä toteuttajilla urasiirtymiä organisaatiosta toiseen on vähemmän; yhdessä tai kahdessa järjestössä on saatettu työskennellä pitkään. Sen sijaan urasiirtymiä organisaatioiden sisällä on paljon. Tämä voi olla sattumaa tai kertoa halusta kehittää omaa osaamista sekä toisaalta viedä asioita pitkäjänteisesti eteenpäin. Joka tapauksessa järjestötyöntekijöiden urasiirtymät selittävät merkityksellisyyden osa-alueita: ne kuvaavat laajemman tarkoituksen etsimistä useassa järjestössä ja itsensä toteuttamista saman organisaation sisällä mutta myös yleisemmin järjestöjohtajaksi etenemisen erilaisia reittejä.

Pohdinta ja johtopäätökset

Olen tutkimuksessani tarkastellut valtakunnallisten potilas- ja kansanterveysjärjestöjen johtajien urakertomuksia työurien kaaosteoriaa hyödyntäen. Tutkimus tuottaa tietoa järjestöjohtajien urista, joita koskeva kansainvälinen tutkimus on vähäistä, eikä kotimaista tutkimusta ole aiemmin juurikaan tehty. Työuratutkimuksen näkökulmasta kyseessä on Suomessa vielä varsin vähän käytetyn työurien kaaosteorian sovellus.

Urasiirtymien ja niihin liittyvien attraktoreiden avulla muodostin kolme uratyyppiä: johtajat, alanvaihtajat ja järjestötyöntekijät. Johtajat ovat toimineet johtajina useissa järjestöissä ja muissa organisaatioissa. Alanvaihtajat ovat hakeutuneet järjestöön mielenkiintoisen työn takia, ja heidän uraidentiteettinsä rakentuu koulutuksen ja aiemman työn, ei niinkään järjestöjohtamisen, pohjalle. Järjestötyöntekijät puolestaan eivät koe olevansa ensisijaisesti järjestöjohtajia vaan nimenomaan järjestötyöntekijöitä. Tutkimus osoittaa, että järjestöjohtajan tehtävää voi lähestyä monesta eri uranäkökuilmasta. Kuten yleensäkin luokittelussa, luokat eivät esiinny erillisinä, vaan kyse on enemmänkin painotuksista. Järjestöjohtajien työurat ovat monivaiheisia ja polveilevia; ne sisältävät paljon urasiirtymiä organisaatioiden välillä ja sisällä. Järjestöjohtajaksi voi päätyä erilaisia reittejä, mutta yhteistä on ammatillisuuden korostuminen, vaikka yleisessä keskustelussa järjestöjohtaminen saateankin sekoittaa vapaaehtoistoimintaan (ks. Heimonen 2019, 185, 255). Urakertomuksissa näkyvät järjestöjohtamisen erityispiirteet – sattumanvaraisuus, henkilökohtaisuus, arvopohjaisuus ja kompleksisuus – jotka ohjaavat uran suuntaa. Seuraavaksi keskityn näihin neljään erityispiirteeseen tutkimuksen tulosten valossa ja peilaan niitä sekä järjestöjohtamisen että työurien aiempaan tutkimukseen.

Urakertomuksissa näkyy vieraus ura-ajattelua kohtaan, ja johtajaksi päätymistä saatetaan selittää sattumanvaraisuudella. Järjestöjohtajat kertovat, miten heille itselleen ura-ajattelu ei ole luontevaa, ja viittaavat muihin johtajiin, joiden olettavat olevan uraorientoituneita. Tämä korostuu järjestötyöntekijän uratyypissä, ja vähiten sitä esiintyy johtajan uratyypissä. Työurien kaaosteorian mukaan on tyypillistä, että jälkikäteen ja erityisesti ulkoapäin tarkasteltuina urat näyttävät suunnitelmallisemmilta ja tavoitehakuisimmilta kuin ne todellisuudessa ovat. Ne saattavat siis näyttää noudattavan suoraviivaista työuramallia. Asiat ovat kuitenkin aina kytkeytyneinä ja yhteydessä toisiinsa, jolloin suljettuja systeemejä ei voi olla olemassa. Subjektiiivisesti tarkastelluissa omissa urakertomuksissa esiintyy paljon avoimuutta muutoksille. Tämä vastaa työurien kaaosteorian avoimen systeemin ajattelua ja vieraan attraktorin työuramallia, jossa yhdistyvät suunnitelmallisuus ja yllättävien tapahtumien hyödyntäminen. Tutkimuksessani vieraan attraktorin työura toteutuu kaikissa uratyypeissä. (Pryor & Bright 2014.)

Järjestöjohtajien attraktoreissa eli urasiirtymiä ja uran suuntaa ohjaavissa teki-
jöissä ja houkuttelevuuksissa tulee esiin henkilökohtaisuuden korostuminen, joka on myös järjestöjohtamisen erityispiirre (mm. Hodges & Howieson 2017). Koska

järjestöjohtajan työhön ei ole valmista koulutuspolkua ja koska se on urana vähän tunnettu, ei haastatelluista kukaan kertonut nuoruusiän ammatinvalinnassa päättäneensä ryhtyä järjestöjohtajaksi. Vastaavia tuloksia on raportoitu myös kansainvälisesti (Harrow & Mole 2005; Stewart & Kuenzi 2018; Einolf 2022). Järjestöjohtajan ura ennemminkin rakennetaan kuin astutaan valmiille, ennalta määritellylle urapolulle (ks. Laakso 2016; Järvensivu 2022; Alifrosti ym. 2022). Työurat ovat yleisestikin yksilöllistyneet (Koivunen ym. 2012; Järvensivu & Pulkki 2019; Pyöriä 2020). Toisaalta järjestöjohtajan työssä on elementtejä myös perinteisestä, vakaasta työelämästä, sillä tehtävä on tavallisesti kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa oleva (vrt. Stewart & Kuenzi 2018) kuten suurimmalla osalla suomalaisista palkansaajista yhä on (Haapakorpi ym. 2022). Järjestöjohtaminen näyttäytyy pääosin pysyvänä uravalintana, vaikka tiettyä heilurimaisuutta aiemman ja nykyisen uraidentiteetin sekä työkentän välillä näkyy erityisesti alanvaihtajien uratyypin edustajien urapohdinnoissa. Myös johtamiseen liittyvää heilurimaisuutta esiintyy, erityisesti järjestötyöntekijän uratyypissä. Tämä ilmenee johtajaksi ajautumisena.

Arvopohjaisuus ja työn merkityksellisyys korostuvat järjestötyöntekijän uratyypissä, mutta ne nousevat esiin keskeisenä attraktorina kaikissa uratyypeissä. Alanvaihtajien attraktorina esiintyy erityisesti itsensä toteuttaminen, joka on merkityksellisen työn osa-alue (Martela & Pessi 2018). Johtajan uratyypissä mielekäs substanssi on olennaista, ei pelkkä johtaminen sinänsä. Arvojen ja merkityksellisen työn keskeisyys näkyy kauttaaltaan uraa ohjaavissa attraktoreissa. Sen sijaan esimerkiksi omaan terveyteen, talouteen ja elämäntilanteeseen liittyviä attraktoreja esiintyy vain vähän. Tulos ei yllätä, sillä vahva arvopohjaisuus ja järjestön tarkoituksen korostuminen on järjestöjohtamisen erityispiirre (Hodges & Howieson 2017). Myös työurien kaaosteoria huomioi tarkoituksen, merkityksen, arvojen ja etiikan merkittävyyden työuralla kutsuen sitä henkisyudeksi (Pryor & Bright 2007; 2014). Vaikka moni järjestöjohtaja kuvailee itseään maailmanparantajaksi, eivät urasiirtymiä ohjaa niinkään altruistiset vaan erityisesti työn mielekkyyttä lisäävät attraktorit: järjestöjohtajan työssä voi toteuttaa itseään tavalla, joka hyödyttää myös muita.

Sote-järjestöjen toimintaympäristön kompleksisuus ja haasteet, etenkin rahoitukseen liittyvät, nousevat urakertomuksissa esiin. Tämä vaikuttaa järjestöjohtajana toimimisen houkuttelevuuteen ja siihen, millaista osaamista järjestöjohtajilta tulevaisuudessa vaaditaan. Järjestöjohtaminen voi muuttua voimakkaasti, sillä työurien kaaosteorian mukaan pienetkin muutokset yhdessä järjestelmän osassa voivat

aiheuttaa huomattavia seurauksia toisaalla (Pryor & Bright 2014). Kyky johtaa kompleksisia kokonaisuuksia ja sattumanvaraisuuden hallintaan liittyvä muutosjoustavuus, jota järjestöjohtajat tarvitsevat työssään (Anheier & Toepler 2023), näkyvät myös urakertomuksissa. Tämän perusteella voi olettaa, että järjestöjohtajilla on erityiset valmiudet mukautua merkittäviin muutoksiin myös omalla urallaan, vaikka niin työelämä kokonaisuudessaan kuin työssä edellytettävät osaamiset muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla (Melin 2022, 36). Samoista valmiuksista olisi hyötyä tulevaisuudessa myös muun tyyppisillä työurilla.

Olen tarkastellut järjestöjohtajien työuria subjektiivisesta näkökulmasta. Monet tekijät vaikuttavat siihen, millaiseen työhön itse kukin hakeutuu ja päätyy. Tämä ei välttämättä näy ulospäin, mutta se voidaan tavoittaa urakertomusten avulla (Savickas ym. 2009; Koivunen 2012; Pyöriä 2020). Tutkimuksessani yhdistin narratiivisen aineiston eli urakertomukset työurien kaaosteoriaan, joita molempia yhdistää juonnellisuuden lisäksi subjektiivisuus. Se ei tarkoita, että tulokseksi saadaan pelkästään yksilöiden urakertomuksia. Urasta kerrottaessa omaa kokemusta verrataan muiden uriin ja koko alaan sekä peilataan yhteiskunnallisiin muutoksiin, jolloin muodostuu laajempi kuva. On kuitenkin huomioitava, että kertominen on aina sosiaalista ja tilanteista (Hyvärinen 2017, 188). Jossain toisessa ajankohdassa ja toiselle henkilölle kerrottuina urakertomukset olisivat todennäköisesti olleet toisenlaisia. Paitsi haastattelutilanne ja haastattelijan asema kertomiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten se, miten järjestöjohtamisesta on kulttuurisesti luontevaa ja sallittua kertoa. Tutkimuksessani näkökulma on kuitenkin kertomisen tapojen sijaan johtajien kokemuksissa ja työurien tapahtumissa. Valitussa näkökulmassakin on huomioitava, että aineisto muodostuu kertomuksista, ei esimerkiksi tilastoista tai ansioluetteloista. Tutkijana olen tarkastellut ja tulkinnut kertomuksia niin, että kertojan kertomus säilyy eheänä, en arvioinut sitä, onko kertomus totta (vrt. Laakso 2016).

Tutkimuksen empiirinen aineisto kattaa kaksi kolmasosaa valtakunnallisten, vähintään kolme työntekijää työllistävien potilas- ja kansanterveysjärjestön johtajista. Se on kymmenesosa kaikista valtakunnallisten sote-järjestöjen johtajista (Peltosalmi ym. 2022). Vaikka tarkastelen erityisesti potilas- ja kansanterveysjärjestöjen johtajien urakertomuksia, haastateltavista suuri osa on toiminut myös muissa sote-järjestöissä, esimerkiksi mielenterveys- tai vammaisjärjestöissä. Lisäksi monella on kokemusta sote-kentän ulkopuolella esimerkiksi kulttuuri-, tiede-, ammatti- ja liikuntajärjestöistä. Rajatusta perusjoukosta huolimatta muodostuu

siis laajempi kuva järjestöjohtamisesta. Tutkimus toimii tapausesimerkinä järjestöjohtajien uratutkimuksen vielä varsin vähälukuisessa kansainvälisessä tutkimuskeskustelussa. Kolmas sektori on tyypillisesti muodostunut eri tavalla erilaisissa yhteiskunnissa, joten eri maissa tehtävä uratutkimus rikastuttaa järjestöjohtamisen uratutkimuksen kokonaisuutta.

Tulokset osoittavat, että niin järjestöjohtamiseen kuin järjestöjohtajien uriin liittyy erityispiirteitä. Siksi järjestöjohtamista on jatkossakin syytä tutkia omana johtamisen kenttänä erillään yksityisen ja julkisen sektorin johtamisesta. Kaaos- ja kompleksisuusteorioiden avulla voidaan jäsentää järjestöjohtamisen työkenttää laajasti, joten niitä kannattaa hyödyntää aihealueen tutkimuksessa. Tutkimuksista kertyvän tiedon avulla järjestöjohtaminen uravalintana tulee tunnetummaksi. Lisäksi järjestöjohtamisen erityispiirteet voidaan huomioida koulutuksessa, jolloin vaativaan tehtävään voi valmistautua ja siinä voi kehittyä. Järjestöjohtamista kehittämällä voidaan vastata järjestösektorilla tunnistettuihin työhyvinvoinnin haasteisiin (ks. Selander 2018). Erityisen ajankohtaista johtamisen kehittäminen on järjestökentässä käynnissä olevan voimakkaan muutoksen takia.

Kirjoittaja

Anne Lindfors

YTM, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto
sähköposti: anne.lindfors@tuni.fi

Kiitokset

Kiitän lämpimästi dekaani Liisa Häikiötä ohjauksesta ja haastateltuja järjestöjohtajia osallistumisesta.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Tutkimukselle ei ole myönnetty erillistä rahoitusta.

Kirjallisuus

- Alifrosti, B., Andersson, E., Heikkilä, M. & Iiskala, T.** (2022) Kokeilijoita, alanvaihtajia, etsijöitä ja etenijöitä – Urasiirtymät luokanopettajan työstä muille aloille. *Työelämän tutkimus* 20 (2), 212–235. <https://doi.org/10.37455/tt.103030>
- Anheier, K. H. & Toepler, S.** (2023) *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Third edition. New York: Routledge.
- Einolf, C.** (2022) The career paths of executive directors: Founders, fillers, planners and risers. *Nonprofit Management and Leadership* 33 (2), 229–248. <https://doi.org/10.1002/nml.21512>
- Ekonen, M.** (2007) *Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E.** (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65 (1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Haapakorpi, A., Järvensivu, A., Kauhanen, M. & Melin, H.** (2022) Mitä tarkoittaa ansainnan koostaminen useasta lähteestä? Teoksessa A. Järvensivu & A. Haapakorpi (toim.) *Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan*. Tampere: Tampere University Press, 9–17.
- Harrow, J. & Mole, V.** (2005) “I want to move once I have got things straight”: Volunteer chief executives’ career accounts. *Nonprofit Management & Leadership* 16 (1), 79–100.
- Heikkala, J.** (2012) Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 291–308.
- Heimonen, P.** (2019) *Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali- ja terveystieteiden toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hodges, J. & Howieson, B.** (2017) The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal* 35 (1), 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>
- Hyvärinen, M.** (2017) Kertomushaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaara (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 174–192.

- Järvensivu, A. (2022) Kaaosteoreettinen kuva usean työn tekemisestä. Teoksessa A. Järvensivu & A. Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere: Tampere University Press, 9–17.
- Järvensivu, A., Isacson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. (2020) Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus* 39 (4), 239–254. <https://doi.org/10.37450/ht.102248>
- Järvensivu, A. & Pulkki, J. (2019) Työura: yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä? *Janus* 27 (1), 38–54. <https://doi.org/10.30668/janus.64170>
- Karttunen, L. (2020) Kokemuksellinen kertomuskäsitys. Teoksessa M. Mäkelä, S. Björninen, V. Hämäläinen, L. Karttunen, M. Nurminen, J. Raipola & T. Rantanen (toim.) Kertomuksen vaarat – Kriittisiä ääniä tarinataloudessa. Tampere: Vastapaino, 41–54.
- Koivunen, M., Lämsä, A.-M. & Heikkinen, S. (2012) Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä – Analyysi urasiirtymän käsitteestä. Working paper N:o 371/2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Laakso, N. (2016) Urheilujohdon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? *Jyväskylä studies in business and economics* 166. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6534-1>
- Lind, K. (2020) Kenen äänellä, millä asialla? Sosiaali- ja terveystieteiden edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. *JYU Dissertations* 252. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8224-9>
- Lind, K. (2022) Johtaminen järjestöissä. Teoksessa K. Lind & P. Kaunismaa (toim.) Järjestöt valokeilassa: Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohdeina. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 52–74.
- Lindfors, A. (2020) Miksi olemme olemassa? Järjestön strateginen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsinki: Suomen Syöpäyhdistys.
- Louis, M. R. (1980) Career transitions: Varieties and commonalities. *The Academy of Management Review* 5 (3), 329–340. <https://doi.org/10.2307/257108>
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018) Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology* 9, e363, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

- Marttila, L.** (2015) Ura kerronnallisena työnä: Ammattikorkeakoulun opettajat kertojina. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Melin, H.** (2022) Työn muuttuvat maailmat. Teoksessa A. Järvensivu & A. Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere: Tampere University Press, 9–17.
- Niemelä, J.** (2019) Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Helsinki: KAKS – Kunnallisan alan kehittämissätiö.
- Norris-Tirrell, D., Rinella, J. & Pham, X.** (2018) Examining the career trajectories of nonprofit executive leaders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47 (1), 146–164. <https://doi.org/10.1177/0899764017722023>
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P.** (2016) Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A.-M., Ruuskanen, P. & Selander, K.** (2018) Järjestöbarometri 2018: Järjestöjen toimintaedellytykset. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Haikari, J., Inkinen A., Litmanen, T., Londén, P., Ruuskanen, P. & Suoknuuti, J.** (2022) Järjestöbarometri 2022: Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Polkinghorne, D.** (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 8 (1), 5–23.
- Pryor, R. & Bright, J.** (2007) Applying chaos theory to careers: Attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior* 71 (3), 375–400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.05.002>
- Pryor, R. & Bright, J.** (2014) The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development* 23 (1), 4–12. <https://doi.org/10.1177/1038416213518506>
- Pyöriä, P.** (2020) Työurien tutkimus: Käsitteelliset, teoreettiset ja empiiriset lähtökohdat. Teoksessa S. Ojala & P. Pyöriä (toim.) Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa. Tampere: Tampere University Press, 95–144.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L.** (2020) Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

- Ruuskanen, P., Lind, K. & Peltosalmi, J.** (2023) Järjestödemokratia ja ammatillinen johtaminen suomalaisten sosiaali- ja terveysterveystöiden myytteinä ja seremonioina. *Yhteiskuntapolitiikka* 88 (2), 133–144.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. & van Vianen, A. E. M.** (2009) Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior* 75 (3), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Selander, K.** (2018) Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Stewart, A. J. & Kuenzi, K.** (2018) The nonprofit career ladder: Exploring career paths as leadership development for future nonprofit executives. *Public Personnel Management* 47 (4), 359–381. <https://doi.org/10.1177/0091026018783022>
- Suarez, D. F.** (2010) Street credentials and management backgrounds: Careers of nonprofit executives in an evolving sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4), 696–716.
- Väätäinen, E.-M.** (2022) Sosiaali- ja terveysterveystöiden johtajien itsearvioitu johtamisosaaminen. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Anne Lindfors

Drifting, professionalism, and saving the world: Career narratives of the leaders of patient and public health care associations viewed from the perspective of chaos theory

This study examines the leadership of social and health care associations by means of career research. The research data consist of 19 career narratives of the executive directors of national patient and public health associations. The data were collected through interviews. The Chaos Theory of Careers (CTC) has been used as the theoretical framework. The research sought to determine how association leaders narrate their careers and what kind of career transitions and attractors can be found in their career narratives. As a result of the analysis, three career types were formed: leaders, career changers, and association workers. The careers of association leaders are multi-phased and meandering, and they contain a lot of career transitions. The careers follow the work career of the foreign attractor, and coincidences and drift play a big role. Individuality, a basis in values, haphazardness, and complexity, identified as special features of association leadership, appear in career narratives and guide career direction. The career narratives show openness to changes and readiness to react to them. The same capabilities would also be useful in other types of careers in the future.

Keywords: third-sector leadership, career narrative, chaos theory of careers