



## **Esteettisten lajien kilpavalmentajien hyvinvointi**

Outi Antila

Aliisa Mäkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liikunnanohjaajan tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Outi Antila ja Aliisa Mäkinen
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esteettisten lajien kilpavalmentajien hyvinvointi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 82 + 12
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esteettisten lajien kilpaurheilijoiden valmentajien koettua työhyvinvointia ja motivaatiota sekä kehittää urheiluseurojen johdon käyttöön erilaisia toimintamalleja, joiden avulla valmentajien koettua hyvinvointia ja motivaatiota olisi mahdollista tukea ja edistää. Tutkimus toimii ennen kaikkea työkaluna urheiluseurojen johdolle. Tarkoitus oli myös kannustaa seurajohtoa kiinnittämään entistä enemmän huomiota valmentajien hyvinvointiin, sillä seuran tuottavuuden lisäksi sen voidaan olettaa vaikuttavan lopulta myös urheilijoiden sitoutumiseen ja menestykseen. Tutkimus rajattiin koskemaan urheiluseurojen kilpajoukkueiden valmentajia. Työssä otettiin huomioon erilaiset kuormitustekijät osana valmentajien hyvinvointia ja tutkittiin johtamisen merkitystä. Työ tehtiin toimeksiantona Suomen Valmentajat Ry:lle.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin tekemällä kirjallisuuskatsaus motivaatiopsykologiaan ja hyvinvointiteorioihin, joihin tutkimustuloksia peilattiin. Tutkimuksen keskeisin viitekehys oli Ryan ja Decin itsemääräämisteoria, mutta työhön yhdistettiin myös muita motivaatiopsykologian näkökulmia. Työhyvinvointia lähestyttiin työn imun kokemisen näkökulmasta, joka on suhteellisen uusi työhyvinvoinnin käsite. Työn imu liittyy vahvasti itsemääräämisteorian kolmeen perustarpeeseen, eli autonomiaan, pätevyyteen ja yhteisöllisyyteen, jotka edelleen liittyvät sisäiseen motivaatioon. Työn imua ja sisäistä motivaatiota kokeva työntekijä kokee työnsä voimavarana ja parhaimmillaan levittää hyvää oloa ympärilleen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla, joiden tavoitteena oli saada käsitys valmentajien koetun hyvinvoinnin nykyisestä tilasta. Tämän jälkeen luotiin hyvinvointia tukevia toimintamalleja seurojen käyttöön. Tarkoituksena oli löytää keinoja, joiden avulla pystytään lisäämään valmentajien tunteita autonomiasta, yhteenkuuluvuudesta ja kyvykkyydestä. Nämä keinot perustuvat työntekijän voimavaratekijöiden huomioimiseen ja ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen liittyvien positiivisten tunteiden vahvistamiseen.</p> <p>Yleisesti ottaen voidaan todeta, että työn voimavaratekijöihin ja työn ympäristöön huomiota kiinnittämällä voidaan parantaa valmentajien työhyvinvointia. Esimerkiksi harjoitusympäristön puutteelliset tilat ja melu mainittiin valmentajien keskuudessa kuormittaviksi tekijöiksi. Voimavaratekijöiden osalta näyttää tällä hetkellä siltä, että tutkimukseen osallistuneissa urheiluseuroissa ei kiinnitetä voimavaratekijöihin riittävästi huomiota, jolloin valmentajien hyvinvointi saattaa kärsiä. Kyselyyn osallistuneet valmentajat kokivat työtehtävänsä pääasiassa mielekkäiksi, mutta samaan aikaan työnsä stressaavaksi. Tämä johtuu tutkimuksen perusteella osakseen siitä, että valmentajien työhön liittyy valmennuksen lisäksi monia muita tehtäviä, jotka vievät valmentajien aikaa ja lisäävät kuormitusta. Sen sijaan työn arvostuksella ja sen esiin tuomisella näyttäisi olevan positiivinen vaikutus valmentajien hyvinvointiin nähden.</p>
<b>Asiasanat</b> Valmentajat, työhyvinvointi, työmotivaatio, työn imu, urheilu- ja liikuntaseurat, urheilujohtajat

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Motivaatiopsykologia .....	3
2.1	Motivaatiopsykologian historia .....	3
2.2	Itsemääräämisteoria.....	6
2.2.1	Itsemääräämisteorian alateoriat .....	7
2.2.2	Itsemääräämisteoria työyhteisössä .....	8
2.3	Motivaatio työyhteisössä .....	9
3	Työhyvinvointi .....	13
3.1	Työn imu .....	14
3.1.1	Työn voimavarat .....	15
3.1.2	Työn imun lisääminen .....	17
3.1.3	Työn imusta toiseen ääripäähän .....	19
3.1.4	Työn imun leviäminen työyhteisössä .....	21
3.2	Hyvinvointi työyhteisössä .....	22
3.3	Stressitekijät työyhteisössä .....	28
3.4	Hyvinvoinnin johtaminen .....	29
3.5	Johtajan rooli edellytyksenä toimivalle työyhteisölle .....	33
3.6	Valmentajien hyvinvoinnin tila tällä hetkellä.....	34
4	Työn tavoite .....	36
4.1	Tutkimusongelmat.....	36
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	36
4.2.1	Kehittämistyön tavoitteellisuus .....	36
4.2.2	Projektityön ja kehittämisen osaaminen .....	37
4.2.3	Tutkimuksellisuus.....	38
4.2.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi .....	38
4.2.5	Case-tutkimus .....	39
4.2.6	Kysely .....	39
4.2.7	Saatekirje .....	40
4.2.8	Haastattelu.....	41
4.2.9	Haastattelun haasteita .....	43
4.2.10	Litterointi .....	44
4.3	Kohderyhmä .....	44
4.4	Tutkimusasetelma.....	45
4.5	Kyselylomakkeiden sisältö .....	46
4.6	Haastattelujen sisältö .....	47
4.7	Aineiston käsittely .....	48
5	Tutkimuksen tulokset.....	50

5.1	Valmentajien hyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	52
5.2	Valmentajia kuormittavat tekijät.....	54
5.3	Valmentajien hyvinvoinnin tukeminen .....	56
6	Pohdinta.....	59
6.1	Johtopäätökset.....	59
6.2	Voimavaretekijöiden yhteys työntekijöiden psykologiaan perustarpeisiin.....	61
6.3	Voimavaretekijöiden käyttöönotto työyhteisössä.....	63
6.3.1	Työn tehtäväkohtaiset voimavarat.....	64
6.3.2	Työn järjestelyä koskevat voimavarat.....	66
6.3.3	Työn sosiaaliset voimavarat .....	69
6.3.4	Organisaatioon liittyvät työn voimavarat .....	71
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	76
6.5	Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimukset.....	78
	Lähteet.....	80
	Liitteet.....	83
	Liite 1. Kyselylomake.....	83
	Liite 2. Kyselylomake seurajohdolle.....	91
	Liite 3. Haastattelurunko valmentajille.....	93
	Liite 4. Suomen valmentajien toiminnanjohtajan haastattelulomake.....	94

## 1 Johdanto

Urheilijoiden hyvinvoinnista, motivaatiosta ja psyykkisestä valmennuksesta on tehty lukuisia tutkimuksia. Valmentajien hyvinvointiin liittyvää materiaalia on sen sijaan julkaistu hyvin vähän ottaen huomioon, kuinka merkittävä tekijä valmentaja on urheilijan kehityksessä. Asiaa voidaan lähestyä myös siltä kannalta, että Suomessa valmentajien koulutautumiseen on kuluneiden vuosien aikana alettu panostamaan melko paljon. Monissa urheiluseuroissa työskentelee liikunnan alalle koulutuneita ihmisiä, ja lisäksi valmentajilta vaaditaan lajikohtaisia koulutuksia. Yliopisto- ja ammattikorkeakoulututkintojen lisäksi Suomessa on mahdollista suorittaa esimerkiksi valmentajan ammattitutkinto ja valmentajan erikoisammattitutkinto.

Valmentajilla saattaa myös olla useita rooleja yhden ryhmän/joukkueen parissa, joita voivat olla esimerkiksi fyysinen valmentaminen sekä psyykkinen valmentaminen ja tunne- ja vuorovaikutustaitojen sekä ravintoon ja palautumiseen liittyvien asioiden opettaminen. Valmentamiseen liittyvät paineet eivät liity pelkästään urheilijan menestykseen, vaan valmentajan on pystyttävä toimimaan yhteistyössä urheilijan lisäksi myös muun verkoston kanssa. Tässä työssä verkosto käsittää esimerkiksi urheiluseuran ja huoltajat.

Esteettiset taitolajit, joihin voidaan laskea esimerkiksi voimistelu, taitoluistelu ja cheerleading, ovat urheilijan lisäksi vaativia myös valmentajille. Harjoitustunteja kertyy viikossa useita, mutta valmentajan työ on paljon muutakin kuin pelkkää treenien läpivientiä. Suunnittelu, viestintä ja palaverit haukkaavat ison osan valmentajan työajasta, joka on vielä kaiken lisäksi monella valmentajalla melko katkonainen ja epäsäännöllinen. Harjoituksissa valmentajan on pystyttävä huolehtimaan urheilijan turvallisuuden lisäksi omasta työturvallisuudesta sekä ergonomiasta ja usein valmentajat joutuvat keskittymään useampiin asioihin samanaikaisesti.

Työn tavoitteena on ollut tutkia esteettisten lajien kilpaurheilijoiden valmentajien koettua hyvinvointia ja selvittää mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimuksen pohjalta ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden avulla on ollut tarkoitus kehittää urheiluseurojen johdon käyttöön erilaisia toimintamalleja, joiden avulla valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota voitaisiin tukea ja edistää.

Hyvinvointi käsittää tässä työssä sekä fyysisen, psyykkisen, että sosiaalisen hyvinvoinnin ja sitä lähestytään erilaisin motivaatiopsykologian keinoin sekä tutkitaan valmentajiin kohdistuvia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Yksilön hyvinvointiin liittyy oleellisesti itsemää-

räämisteorian mukaiset psykologiset perustarpeet, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näiden perustarpeiden täytyminen lisää työn imun kokemusta, joka tarkoittaa työstä innostumista. Työn imua ja perustarpeiden täyttymistä voidaan tukea kiinnittämällä huomiota työn voimavaratekijöihin. Työn voimavaratekijät jakautuvat työhön liittyviin, rakenteellisiin, sosiaalisiin ja organisaatioon liittyviin voimavaroihin. Vastaavasti työn liialliset kuormitustekijät heikentävät työn imua ja työhyvinvointia.

Urheiluseurojen tulisi olla tietoisia siitä, millaiset työolot he valmentajille tarjoavat. Seurajohtoon tulisi pysähtyä miettimään mitä valmentajilta vaaditaan ja onko organisaatiossa riittävästi rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja valmentajien hyödynnettäväksi. Työhyvinvointiin tehty panostus maksaa varmasti itsensä takaisin. Työntekijöiden hyvinvointi edistää työssä jaksamista ja siihen sitoutumista. Väsynyt tai työnsä lopettava valmentaja ei ole eduksi urheiluseuralle eikä varsinkaan urheilijalle. Tuottavuutta ei urheiluseurassa useinkaan voida mitata rahassa, mutta innostunut ja omalla tavoitealueellaan menestynyt valmentaja pysyy todennäköisemmin seuran toiminnassa mukana.

## 2 Motivaatiopsykologia

Nurmeen ja Salmela-Aroon viitaten, motivaatiopsykologia pyrkii selittämään, että miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat jollakin tietyllä tavalla. Motivaatiopsykologiaan liittyy erilaisia käsitteitä, joita ovat esimerkiksi motivaatioselitys ja motiivirakenteet. Myös tarpeet ja arvot nähdään motivaatioon liittyvinä tekijöinä. Motivaatioselitys liittyy siihen, että puhuttaessa motivaatiosta ihmisellä on oltava vaihtoehtoja (vai vaihtoehtoisia motiiveja). Motiivien voidaan nähdä liittyvän tarpeisiin, jotka voivat olla perusluontoisia tai jopa fysiologisperäisiä. Motiivirakenteet ovat tietoisia ja johonkin asiaan kohdistuvia, ja niiden avulla voidaan selittää ihmisen tavoitteita ja päämääriä. Edellä lueteltujen asioiden lisäksi myös arvot voidaan Nurmen ja Salmela-Aron mukaan laskea lähelle motivaatiota tulevaksi käsitteeksi. (Nurmi ja Salmela-Aro 2002, 10.)

### 2.1 Motivaatiopsykologian historia

Motivaatiopsykologian voidaan nähdä lähteneen alun perin liikkeelle pyrkimyksestä selittää ihmisten perustavanlaatuisien tarpeiden tyydyttämistä. Yksi varhainen klassisen motivaatiopsykologian näkökulma perustui sellaiseen ajatukseen, että ihmisen motiiveja, tarpeita ja viettejä määrittää fysiologinen säätelyjärjestelmä. Kyseisessä teoriassa näiden nähtiin olevan ihmisen sisäisiä ominaisuuksia ja niiden oletettiin kumpuavan ihmisen elimistöstä ja aivoista. Myös psykoanalyttinen teoria liittyi varhaisina aikoinaan fysiologiaan, sillä ihmisen toiminnan ajateltiin perustuvan muun muassa mielihyvään, joka liittyi fysiologisiin tarpeisiin. Näistä poikkeava klassinen teoria on nimeltään behaviorismi, joka kuvaa motivationaalisia ilmiöitä. Sen perusajatuksena on, että palkinto johtaa todennäköisesti toiminnan jatkumiseen mikä tarkoittaa motivaation lisääntymistä. Tämän teorian kritiikistä on noussut pintaan sisäsyntyistä motivaatiota korostava lähestymistapa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 11–12.)

Modernin motivaatioteorian syntyyn johtaneita ajattelutavan piirteitä on ollut havaittavissa jo 1950- ja 1960-luvuilla, ja näihin aikoihin motiivikäsite laajentui fysiologisten tarpeiden ulkopuolelle esimerkiksi Harlowin apinakokeiden myötä. Niillä hän osoitti sosiaalisten ärsykkeiden motivoivan usein voimakkaammin kuin fysiologisten tarpeiden tyydyttämisen. Maslow korosti muun muassa itsensä toteuttamista ylemmän tason tarpeena. Motivaatiopsykologian historiassa esiteltiin 1960-luvun alkupuolella belgialaisen Joseph R. Nuttin relationaalisen motivaatioteorian perusajatuksia. Nuttin teoriaan kuuluvat relaatiot, kognitiiviset merkitykset, motivaation toteuttaminen sekä erilaiset perustarpeet. Nuttin määrittä mo-

tiivin yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen väliseksi suhteeksi. Hän sanoi yksilön määrittävän tarpeensa ulkoisen maailman kohteilla. Tarpeen hän määritteli yksilön sisäiseksi ominaisuudeksi. Nuttin nimesi erilaisia perustarpeita, jotka olivat sekä fysiologisia että kognitiivisia. Kognitiivisiksi perustarpeiksi hän määrittä muun muassa uteliaisuuden ja sosiaalisuuden. Motivaatiopsykologiaan on 1950- ja 1960-luvuilla saatu vaikutteita myös Neuvostoliitosta. Kun Maslowin tarvehierarkia-käsite koostuu kaikille yksilöille samanlaisista fysiologisista sekä turvallisuuteen, rakkauteen, kunnioitukseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvistä tarpeista, niin neuvostoliittolainen Leontjev korosti tarvehierarkioiden yksilöllisyyttä ja tuli siihen tulokseen, että motiivien tärkeysjärjestys on yksilöllistä. Leontjevin 1950–1960-luvuilla kehittämän toiminnanteorian mukaan yksilön toiminta rakentuu hierarkkiseksi järjestelmäksi, jota määrittää motiivijärjestelmä. Hän ajatteli myös, että motiivihierarkiat muodostavat pohjan yksilöllisen persoonallisuuden ymmärtämiselle. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 12–15.)

Myös Yhdysvalloissa luotiin 1950–1960-luvuilla pohjaa modernille motivaatioteorialle. Näistä Salmela-Aro ja Nurmi mainitsevat muun muassa Decin ja Ryanin sisäsyntyisen motivaatioteorian. Edward Decin sisäsyntyisen motivaation teoria on lähtenyt alun perin liikkeelle hänen kritisoidessaan behaviorismia siitä, että ihmisen toiminnan päämotiivit syntyisivät pääasiassa ulkoisten palkintojen myötä. Deci oli sitä mieltä, että ihminen toimii pääasiassa sen vuoksi, että toiminta on hänelle jo sinällään palkitsevaa. Ulkoisesti määräytyvää toimintaa Deci kutsui kontrolloiduksi ja ihmisen sisältä kumpuavaa eli sellaista, johon ihminen voi itse vaikuttaa, Deci kutsui autonomiseksi toiminnaksi. Decin teorian mukaan kontrolloitu toiminta voi muuttua autonomiseksi kolmen erilaisen vaiheen myötä, ja niitä ovat ulkoinen säätely, sisäistetty säätely ja tunnistettu säätely. Kaikista voimakkaimmin itsemäärättyä on kuitenkin sisäsyntyinen eli yhtenäinen säätely. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriassa motivaation määrittää kolme universaalia psyykkistä tarvetta, joita ovat autonomia, kompetenssi (pätevyys) ja yhteisöllisyys. He ovat myös kehittäneet menetelmän, jota pystyy hyödyntämään itsenäisesti omien tavoitteiden tarkasteluun. Menetelmässä arvioidaan sitä, minkä vuoksi haluaa toteuttaa jonkin asian. Tekeekö asiaa sen vuoksi, että joku toinen haluaa tai tilanne vaatii sitä, siksi, että asia tuottaa mielihyvää ja ihminen on itse kiinnostunut siitä, siksi, että ihminen kokisi häpeää, syyllisyyttä tai ahdistusta jos ei toteuttaisi sitä vai toimiiko hän jollakin tietyllä tavalla siksi, että uskoo asian olevan tärkeä. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 15–17.)

1980-luvulla motivaatiota koskeva tutkimus vilkastui. Silloin motivaatiota lähestyttiin yleisesti yksilön raportoitujen tavoitteiden avulla, joita tarkasteltiin tyypillisesti siten, että ihmiset kirjasivat ylös omia tavoitteitaan ja arvioivat sen jälkeen näiden tavoitteiden herättämiä

tunteita ja ajatuksia. Amerikkalaisessa motivaatiotutkimuksessa keskityttiin pitkälti tavoitteiden, niiden arvioinnin ja hyvinvoinnin kuvaamiseen, kun taas eurooppalainen motivaatiotutkimus oli kiinnostunut ihmisen elämänkaaresta ja motivaation kehityksestä. Esimerkiksi 1980-luvulla vaikuttaneen amerikkalaisen Robert Emmonsin motivaatiota kuvaavassa teoriassa lähdetään liikkeelle henkilökohtaisten pyrkimysten käsitteellä. Tämä tarkoittaa Emmonsin mukaan sitä, mitä ihminen pyrkii luonteenomaisesti tekemään elämässään. Hän oli Yhdysvalloissa ensimmäisiä tutkijoita, joka toi esiin esimerkiksi motivaation ja tavoitteiden hierarkkisen rakenteen. Amerikkalaisissa tutkimuksissa motivaation yhteyttä on pohdittu myös persoonallisuuden piirteisiin ja minäkäsitykseen liittyen. Esimerkiksi Dan McAdamsin kolmikerroksinen ”persoonallisuuden talo” on näistä yksi esimerkki. Talon ensimmäinen kerros koostuu persoonallisuuden rakenteesta, kuten persoonallisuuden piirteistä ja temperamentista. Toinen kerros koostuu henkilökohtaisista konstruktiivisista, kuten tavoitteista ja strategioista. Kolmas kerros kuvastaa ihmisen identiteettiä. Motivaatioon liittyvät asiat kuuluvat pääosin talon toiseen kerrokseen, joka on myös vuorovaikutuksellinen ympäristön kanssa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 20–21, 23.)

Eurooppalaiset Nurmi ja Salmela-Aro ovat tutkineet sekä tavoitteiden ja hyvinvoinnin yhteyksiä että motivaation roolia ihmisen elämänkaareissa. Nurmi kehitti 1980-luvulla teorian yksilön oman elämän ohjauksesta. Teorian perusajatus on se, että ihminen ohjaa elämänsä tavoitteita asettamalla, kehittämällä suunnitelmia ja strategioita niiden toteuttamiseksi sekä arvioimalla niiden tuloksellisuutta. Näiden kolmen Nurmi ajattelee olevan yhteydessä ihmisen elämänkaaren haasteisiin, mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin. Ihminen nimittäin asettaa tavoitteita vertaamalla omia motiiveja ympäristön suomiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin. Arviointiin sen sijaan vaikuttaa myös kulttuurin asettamat mallit ja standardit. (Nurmi ja Salmela-Aro 2002, 22.)

Modernissa motivaatioteoriassa ihmisten kertomat tavoitteet ovat toimineet motivaatiota määrittävänä tekijänä. Tutkimus on edennyt ihmisten kertomista tavoitteista siihen, millaisiksi ihmiset arvioivat mahdollisuutensa niiden toteuttamiseen ja missä määrin he pystyvät vaikuttamaan niihin ja kuinka tärkeiksi he tavoitteensa arvioivat sekä millaisia tunteita he niihin liittävät. Tämän tutkimusmenetelmän avulla tutkijat ovat pystyneet selvittämään ihmisen motivaation yhteyttä tämän hyvinvointiin, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen ja menestykseen elämän eri osa-alueilla. Salmela-Aro ja Nurmi kirjoittavat, että moderni motivaatioteoria sisältää käsitteitä ja välineitä motivaation tutkimiseen, mutta he löytävät aihealueen tutkimuksesta kolme rajoitettavaa tekijää. Ensimmäinen on heidän mielestään se, että käytössä olleet tutkimusmenetelmät eivät ole antaneet mahdollisuutta tutkia yksilöllisiä motiivihierarkioita tai motivaatioon liittyvien tunteiden merkitystä. Toinen tekijä on se,

että motivaatiota on tutkittu tietoisien motivaation kautta, vaikka suurta osaa ihmisten toiminnasta ohjaa tiedostamattomat asiat. Kirjoittajat näkisivät aiheellisena sellaisten uusien tutkimusmenetelmien kehittämisen, joiden myötä aukeaisi mahdollisuus tämän tiedostamattoman motivaation tutkimukseen. Kolmantena tekijänä kirjoittajat mainitsevat sen, että motivaation tutkimuksessa ei ole keskitytty sen ja muiden psykologisten aihealueiden yhteyksiin. Tulevaisuuden tutkimuksissa kirjoittajat näkevät kolme uutta suuntaa. Tutkijat ovat heidän mukaansa alkaneet tutkimaan muun muassa ihmisten menneisyyttä kuten sitä, että mitä he elämässään katuivat. Tavoitteita on sen sijaan alettu tutkimaan ihmisten arvojen ja motiivien kautta. Kolmantena uudenaikaisena teemana on alettu tutkimaan jaettuja, eli ihmisten kesken yhteisiä arvoja. (Nurmi ja Salmela-Aro 2002, 23–25.)

## 2.2 Itsemääräämisteoria

Ryanin ja Decin kehittämän itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat mahdollisuus valita ja vaikuttaa omaan elämäänsä, tunne omasta osaamisesta ja pätevyydestä sekä tarve kuulua ryhmään ja tulla siinä hyväksytyksi (Vasalampi 2017, 59). Ryanin ja Decin mukaan ihmisillä on synnynnäinen taipumus pyrkiä kohti niitä tavoitteita ja toimintamalleja, jotka tukevat heidän psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Toimintaympäristön olosuhteet voivat joko edesauttaa tai estää näiden perustarpeiden tyydyttymistä ja siten myös vaikuttaa yksilön toiminnan tehokkuuteen ja johdonmukaisuuteen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000, 229–330.)

Myös sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö elää, vaikuttaa hänen kokemukseensa perustarpeiden täyttymisestä. Jos ympäristö tukee yksilön perustarpeiden tyydyttymistä, se tukee myös yksilön sisäistä motivaatiota. Ympäristö, jossa psykologisia perustarpeita ei huomioida, lisää ulkoisen motivaation määrää. Yksilön motivaatioon vaikuttaa alussa mainittujen perustarpeiden täyttymisen sekä sosiaalisen ympäristön lisäksi myös yksilön oma tapa kokea ja käsitellä asioita. Joku näkee asiat positiivisessa valossa ja elämän täynnä valintojen mahdollisuuksia, kun toinen taas näkee vaikutusmahdollisuuksien olevan varsin vähäiset ja kolmas näkee ympäristön täynnä esteitä (Vasalampi 2017, 59–62).

Erityisesti autonomian tunne eli mahdollisuus valita ja vaikuttaa omaan käyttäytymiseen on merkittävä tekijä motivaation kehittymisen kannalta (Liukkonen & Jaakkola 2017, 133). Psykologi Susanna Anglén tulkinnan mukaan autonomia ei tarkoita, että ihmisellä olisi asioista täysi päätösvalta, vaan tärkeintä tämän kokemuksen saavuttamisessa on se, että ihminen kokee ymmärtävänsä toiminnan tarkoituksen ja ”omistavansa” toiminnan. Näin ollen ihmisen päättämiseen, osaamiseen ja kelpaamiseen liittyvien tunteiden voidaan olettaa vaikuttavan merkittävän positiivisesti hänen motivaationsa laatuun, jonka sanotaan

olevan motivaation määrään verrattuna tärkeämpi motivaatiota määrittävä tekijä. (Hankonen 2019, 17.)

On myös otettava huomioon, miten ihmiset voivat itse vaikuttaa omaan motivaation syntyyn sekä käyttäytymiseensä. Itsemääräämisteorian mukaan autonomiaa tukeva vuorovaikutus auttaa motivaation sisäistymisessä. Motivoivan vuorovaikutuksen tavoitteena on saada ihminen kokemaan, että hänellä on mahdollisuus tehdä itse omat valintansa ja näin vaikuttaa omaan toimintaansa. Tämä saa aikaan tunteen yksilön arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Hankonen 2017, 211–212).

### **2.2.1 Itsemääräämisteorian alateoriat**

Kognitiivisen arvioinnin teoriaa on käytetty Ryanin ja Decin määrittelemän itsemääräämisteorian alateorianana. Tämän alateorian tavoitteena on selittää sisäisen motivaation vaihtelua eri tilanteissa. Teoria käsittelee sosiaalisia- ja ympäristötekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät sisäistä motivaatiota. Teoria keskittyy osaamisen kokemusten ja autonomian tunteiden perustarpeisiin. Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan sosiaaliset tilanteet, joissa pystytään tukemaan yksilön onnistumisen kokemuksia sekä autonomian tunnetta, johtavat lisääntyneeseen sisäiseen motivaatioon kyseistä toimintaa suoritettaessa. (Ryan & Deci 2000, 70–71).

Toinen itsemääräämisteoriaan liittyvä alateoria on organismin integraatioteoria, joka käsittelee motivaation vaihtelua sen eri alamuotojen välillä. Motivaation alamuodot voidaan määritellä kulkevan ulkoisesti säännellystä motivaatiosta sisäisesti säänneltyyn motivaatioon. Organismien integraatioteorian avulla voidaan käydä läpi niitä tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai estää ulkoisen motivaation muuttumista sisäiseksi motivaatioksi. (Ryan & Deci 2000, 72).

Ulkoisesti säännelty motivaatio on kaikista kontrolloiduin motivaation muoto, jossa toiminta suoritetaan ulkoisten tekijöiden kuten erilaisten palkkioiden tai uhkakuvien vuoksi. Toinen ulkoinen motivaatiotyyppi on introjisoitu säätely, joka on edelleen vahvasti ulkoisten tekijöiden säätelemää, mutta jossa toiminta suoritetaan helpottamaan esimerkiksi omaa syyllisyyttä tai pönkittämällä omaa egoa. Kolmas ulkoisen motivaation muoto on jo osittain muuttunut sisäiseksi motivaatioksi. Tässä vaiheessa yksilö hyväksyy kohteena olevan toiminnon periaatteet tai toiminnolla on yksilön itsensä kannalta tärkeä lopputulos. Ulkoisen motivaation sellainen muoto, joka on kaikista lähimpänä sisäistä motivaatiota, on integroitu säätely, jolloin toiminta voidaan rinnastaa lähes sisäisen motivaation tasolle.

Tässä vaiheessa toiminto on muotoutunut vastaamaan yksilön omia henkilökohtaisia arvoja ja tarpeita. Edellä kuvattu prosessi tapahtuu vaiheittain ja mitä lähemmäs sisäistä motivaatiota yksilö pääsee, sitä enemmän hän kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan omaan toimintaansa. (Ryan & Deci 2000, 72–73).

### 2.2.2 Itsemääräämisteoria työyhteisössä

Itsemääräämisteoriassa määriteltyjen perustarpeiden avulla voidaan vaikuttaa työyhteisöjen suorituskyykyyn. Kehittämällä työoloja ja -ympäristöä suuntaan, joka mahdollistaa työntekijöiden perustarpeiden täyttymisen, voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, tyytyväisyyteen sekä motivaatioon. Edellä mainitut tekijät johtavat usein tehokkaampaan työskentelyyn ja menestyvämpään organisaatioon. Työolosuhteisiin ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkausjärjestelmä ja johtamistyyli. (Deci ym. 2017, 20).

Itsemääräämisteorian valossa on pystytty todistamaan, että työntekijöiden sisäinen motivaatio lisää työntekijöiden laadukasta suorituskyykyä sekä hyvinvointia. Sen sijaan kontrolloitu, ulkoinen motivaatio tuottaa päinvastaisia tuloksia. Näin ollen itsemääräämisteorian avulla pystytään saavuttamaan organisaatiopsykologian perinteinen tavoite, jossa tavoitellaan sekä tuottavuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Itsemääräämisteoria osana työmotivaatioteoriaa keskittyy työntekijöiden kannalta tarpeellisten olosuhteiden kehittämiseen, joiden avulla työntekijät pystyvät kokemaan enemmän sisäistä motivaatiota. Optimaaliset työolosuhteet vaativat osakseen oikeanlaisen johtamistyylin ja palkkausjärjestelmän. Esimerkiksi tasapuolinen, tuloksesta riippumaton palkka näyttää pitkällä aikavälillä lisäävän hyvinvointia sekä tuottavan korkealaatuisempaa suorituskyykyä kuin tulospalkkausjärjestelmä. (Deci ym. 2017, 36, 38–39.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja saavat palkintonsa työstään erilaisina onnistumisen kokemuksina. Ulkoisesti motivoituneet työntekijät sen sijaan suorittavat työtään mekaanisesti esimerkiksi aineellisten palkkioiden tai uhkakuvien motivoimana. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön on korkeampaa kuin ulkoisesti motivoituneilla työntekijöillä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat myös vähemmän uupumusta ja heidän suorituskyykynsä on parempi. (Deci ym. 2017, 21, 25).

Työtä voi Hakasen mukaan tehdä sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneena tai jopa kokonaan ilman motivaatiota. Ulkoisesti motivoituneet työntekijät odottavat saavansa työs-

tään jonkin konkreettisen palkkion, kun taas sisäisesti motivoituneet työntekijät työskentelevät onnistumisen kokemusten vuoksi. Itsemääräämisteorian mukaan sisäinen motivaatio on mahdollista saavuttaa henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kautta, joka edellyttää psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja innostavana. (Hakanen 2011, 30–31.)

Autonomian kokemus syntyy, kun ihminen voi säädellä omaa toimintaansa. Hakasen mukaan tämä kuvaa työtä, jossa työntekijä pääsee hyödyntämään henkilökohtaisia vahvuuksiaan, käyttämään omaa harkintaansa ja tekemään itsenäisesti erilaisia työhönsä liittyviä päätöksiä. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmittymään. Työyhteisössä yhteenkuuluvuutta lisää työntekijöiden keskinäinen luottamus ja arvostus. Hyvinvoivassa työyhteisössä muiden onnistumiset huomioidaan, työntekijät tukevat toinen toisiaan ja työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tunne kyvykkyyden perustarpeen täyttymisestä syntyy, kun onnistuu työssään ja näkee sen konkreettiset tulokset. Tämä lisää uskoa uusista haasteista selviytymiseen. (Hakanen 2011, 31–32.)

### 2.3 Motivaatio työyhteisössä

Sage (1977, teoksessa Weinberg & Gould 2015) määrittelee motivaation suunnaksi ja vaivannäön intensiteetiksi. Motivaation suunnalla Weinberg ja Gould tarkoittavat halua lähestyä tiettyä tilannetta ja mielenkiinnon tai vetovoiman tuntemista tiettyä tilannetta kohtaan. Valmentaja voi esimerkiksi olla motivoitunut osallistumaan johonkin tiettyyn koulutukseen. Vaivannäön intensiteetin kirjoittajat puolestaan määrittävät liittyvän motivaatioon siten, että vaivannäön määrä kertoo, että paljonko ihminen on valmis panostamaan tiettyyn tilanteeseen. Joskus liiallinen vaivannäkö voi myös heikentää suoritusta. Motivaation suunta ja vaivannäön intensiteetti liittyvät läheisesti toisiinsa. Myös Forssellin mukaan motivaatiolla on aina jokin suunta ja intensiteetti. Motivaation suunta voi Forssellin mukaan olla yhtä hyvin kohti jotakin päämäärää, kuin siitä poispäin. Esimerkiksi tiedostaessa ison ja pelottavan riskin, voi motivaatioksi muodostua tästä tilanteesta poispääsy. Tämän lisäksi Forssell viittaa erilaisiin motivaation taustalla oleviin tunteisiin. Esimerkiksi negatiivisten tunteiden välttely voi joskus toimia motiivina toiminnalle. (Weinberg & Gould 2015, 127–128; Forssell 2014, 199.)

Motivaatio voidaan Weinbergin ja Gouldin mukaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan. Näitä ovat “trait-centered view”, eli ominaisuuksiin liittyvä, “situation-centered view”, eli tilanteisiin liittyvä ja “interactional view” eli vuorovaikutukseen liittyvä näkökulma. Ensimmäisen näkökulman mukaan motivaatio kumpuaa henkilön luonteenpiirteistä. Näin ollen motivaatio

tiokäyttäytymisen määrittäjiksi nähdään persoonallisuus, tarpeet ja tavoitteet. Tähän näkökulmaan liittyen kirjoittajat kuitenkin painottavat, että ympäristö vaikuttaa motivaatioon erittäin suuresti. Tilanteisiin liittyvä näkökulma on kirjoittajien mielestä vastakohta ominaisuuksiin liittyvälle näkökulmalle, sillä sen mukaan motivaatio määräytyy ensisijaisesti tilanteen mukaan, johon liittyy johtajan tyyli, toiminnan houkuttelevuus ja ryhmän tai joukkueen voitto-häviö tilanne. Tätäkään näkökulmaa ei kuitenkaan, varsinkaan urheilussa, suositella hallitsevaksi motivaation näkökulmaksi. Tällä hetkellä kaikista suosituin näkökulma motivaatioon on urheilu- ja liikuntapsykologiassa vuorovaikutukseen liittyvä näkökulma. Siinä huomioidaan kahden ensimmäisen näkökulman keskinäinen vuorovaikutus. (Weinberg & Gould 2015, 128–130.)

Motivaatiota voidaan rakentaa viiden ohjeen avulla. Tämä Weinbergin ja Gouldin esittelemä vuorovaikutukselliseen näkökulmaan liittyvä motivaatiomalli on käyttökelpoinen ohje nuora esimerkiksi johtajille. Ensimmäinen ohje on huomioida sekä tilanteet että henkilön ominaisuudet. Kirjoittajat nimittäin kertovat, että usein niukka osallistumisen motivaatio liittyy sekä persoonallisiin että tilanteisiin liittyviin tekijöihin. Ympäristön sanotaan olevan sellainen tekijä, jota on kaikista helpointa lähteä muuttamaan, ja tärkeintä on ottaa huomioon persoonallisuuden ja tilanteiden yhteisvaikutus henkilöön. Motivaation sanotaan olevan myös muuttuvaa, joten johtajan tulee olla tarkka ja havainnoida säännöllisesti esimerkiksi työntekijöidensä motivaatiota. Toinen ohje on ymmärtää ihmisten erilaisia osallistumisen motiiveja. Tässä yhteydessä kirjoittajat ottavat esiin Ryan ja Decin (1985, 2000) itsemääräämisteorian ja kertovat, että ihmisen kolme perustarvetta ovat kokemus autonomiasta, kokemus pätevyydestä ja kokemus yhteenkuuluvuudesta. Kirjoittajat toteavat, että mitä paremmin johtaja pystyy tarjoamaan osallistujille, kuten työntekijöille, näiden osa-alueiden kokemuksia, niin sitä suurempi osallistujien motivaatio tulee olemaan. Valmentajien esimies voi myös avoimesti selvittää heiltä kysymällä, että mistä he työssään pitävät ja mistä eivät, sekä miten he kokevat noiden kolmen osa-alueen toteutuvan työssään. Tämä antaa hyviä vinkkejä esimiehelle liittyen siihen, miten hän pystyy vaikuttamaan suotuisasti työntekijöidensä motivaatioon. Lisäksi on tärkeää ottaa esille myös valmentajien muuta elämää koskevat kiinnostuksen kohteet ja selvittää, että aiheuttaako työ ristiriitoja näille asioille tai esimerkiksi valmentajan arvoille. Valmentaja saattaa esimerkiksi pitää työtä itselleen tärkeänä, mutta arvostaa samaan aikaan myös perhe-aikaa. Jos työn määrän vuoksi valmentaja kokee, ettei hänellä riitä tarpeeksi aikaa perheelleen, tai jos työ kuormittaa hänen ajatuksiaan vapaa-ajalla niin paljon, ettei hän pysty mielestään osoittamaan tarpeesi kiinnostusta perhettään kohtaan ja/tai olemaan heidän elämässään tarpeeksi läsnä, niin tämä voi olla hänen työmotivaatiotaan heikentävä tekijä. Esimiehen on hyvä pyrkiä selvit-

tämään tämän kaltaisia asioita, jotta he voivat valmentajan kanssa löytää toimivia ratkaisukeinoja. Kolmantena ohjeena kerrotaan, että ympäristö pitää muuttaa motivaatiota nostattavaksi. Myös kilpailullisessa ympäristössä on muistettava hauskuus ja yhteistyön voima. Neljäs ohje on vaikuttaa motivaatioon. Tässä kohdassa on huomioitava, että johtaja vaikuttaa johdettaviinsa kaikella toiminnallaan. Joskus tämä vaikutus on myös epäsuora ja saattaa tapahtua jopa johtajalta huomaamatta. Viidentenä eli viimeisenä ohjeena on yrittää mukauttaa käytöstä epäsuotuisten motiivien muuttamiseksi tai heikon motivaation nostattamiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että niin valmentaja kuin johtajakin pystyy muuttamaan osallistujan motiiveja liittyen juuri toimintaan osallistumiseen. (Weinberg & Gould 2015, 132–134, 137–138, 141–142.)

Motivaatio voi olla myös suoritukseen tai kilpailuhenkisyteen liittyvää. Murray (1938, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 145) määrittää suoritukseen liittyvän motivaation sellaiseksi, että miten paljon vaivaa henkilö näkee suorittaessaan tehtävää, pyrkiessään erinomaisuuteen tai suoriutumaan paremmin kuin muut, sekä käsitellessään vastoinkäymisiä tai ylpeillessään taidoistaan. Kilpailuhenkisyden Martens (1976, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 146) määrittelee kilpailullisessa ympäristössä tapahtuvaksi suoritukseen liittyväksi käyttäytymiseksi, jossa sosiaalinen vertailu on tärkeä tekijä. Henkilö voi suunnata kilpailuhenkisyytensä myös itseensä, jonka sanotaan kirjoittajien mukaan olevan osa suoritukseen liittyvää motivaatiota. Kun kilpailuhenkisyys liittyy nimenomaan itsensä tai oman suorituksensa vertaamiseen muihin tai muiden suorituksiin, puhutaan kirjoittajien mukaan kilpailuhenkisestä motivaatiosta. Kilpailuhenkisyys ja suoritukseen liittyvä motivaatio vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen, ajatuksiin ja tunteisiin. (Weinberg & Gould 2015, 145–146.)

Psykologi Susan Harter (1988, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 160) on kehittänyt pätevyyden tunteeseen liittyvän motivaatioteorian. Teorian mukaan ihmiset ovat motivoituneita tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja päteviksi ja nämä tunteet ovat ensisijaisen tärkeitä liittyen heidän motivaatioonsa. Kontrolli oppimisesta ja taitojen mukaisesta suoriutumisesta toimii yhdessä heidän omanarvontunteensa ja pätevyyden kokemustensa kanssa, vaikuttaen myöskin motivaatioon. Nämä tunteet eivät kuitenkaan vaikuta suoraan motivaatioon, vaan henkilön tuntemusten kautta, joita ovat esimerkiksi nautinto, ahdistuneisuus, ylpeys tai häpeä. Pätevyyden tunteet liittyvät myös siihen, että ovatko kyseessä akateemiset, fyysiset vaiko sosiaaliset suoritusvaatimukset. Kaiken kaikkiaan Weissin (1993, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 160) sekä Weissin ja Amborsen (2008, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 160) tutkimuksissa on havaittu linkki pätevyyden tunteen ja motivaation yhteydessä. Kirjoittajat lisäävät, että esimerkiksi palautteen avulla voidaan

vaikuttaa ihmisen itsetunnon, pätevyyden ja kontrollin tunteisiin. (Weinberg & Gould 2015, 160.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tuomat positiiviset tunnekokemukset vaikuttavat työntekijän työhön suhtautumiseen ja työn tuloksellisuuteen. Myös Manka ja Manka ovat havainneet työhyvinvoinnin lisäävän työn mielekkyyttä ja tuloksellisuutta sekä työhön sitoutumista. Lisäksi he ovat havainneet työhyvinvoinnin lisäävän työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka vaikuttaa positiivisesti työyhteisötaitoihin. Hakasen mukaan työhyvinvointia ei voida tarkastella täysin mustavalkoisesti. Työ voi samaan aikaan tuntua mielekkäälle ja innostavalle sekä kuormittaa ja viedä kohtuuttomasti voimavaroja. Koettu työhyvinvoinnin tila voi jopa lyhyellä aikavälillä vaihdella, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteluna se on Hakasen mukaan pysyvämpi tila. (Hakanen 2011, 23–24, 106–107; Manka & Manka 2016, 55).

Väsynyt työntekijä ei ole organisaatiolle eduksi eikä väsynyt valmentaja urheiluseuralle tai urheilijalle. Hyvinvoiva valmentaja on innostunut ja innostava. Tällainen valmentaja pystyy antamaan urheilijalle kaiken sen tuen, jota urheilija tarvitsee matkallaan huipulle. (Kaski, 137). Työsopimuslaki antaa hyvän pohjan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen. Siinä sanotaan Surakan (2018, 26) mukaan muun muassa näin:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa ja kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Mankan ja Mankan (2016, 55) mukaan pohja työhyvinvoinnille luodaan työssä itsessään. Se edellyttää organisaatiolta turvallisuutta ja terveyttä edistäviä toimintamalleja, joustavuutta ja oikeanlaista johtamista. Johtamisen malleja on monia, mutta Manka ja Manka nostavat esiin tasapuolisen, joustavan, osallistavan ja kehittävän johtajuuden piirteitä. Myös Surakka kirjoittaa, että esimiehen on aina kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti. Hän ei saa kohdella ketään eriarvoisesti esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai kansalaisuuteen perustuen. Lisäksi esimiehellä on salassapitovelvollisuus liittyen työntekijän sairauksiin ja henkilökohtaisiin asioihin. Työnantajan vastuulla on myös työntekijän fyysinen ja henkinen turvallisuus töitä tehdessä. Esimerkiksi työntekijän fyysiset ja henkiset edellytykset on huomioitava jo työn suunnittelussa. Lisäksi esimiehellä on velvollisuus puuttua työpaikkakiusaamiseen tai muuhun työntekijän terveyttä haittaavaan kohteluun. (Surakka 2018, 26–27.)

Manka ja Manka muistuttavat, ettei vastuu työhyvinvoinnista lepää pelkästään työnantajan harteilla. Työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa esimerkiksi positiivisella asenteella. Itsensä johtamisen taito ja oman toiminnan sekä osaamisen kehittäminen ovat hyviä keinoja edistää omaa hyvinvointiaan. Myös työn ulkopuoliset elämäntapataidot ja niistä huolehtiminen vaikuttavat yksilön omaan hyvinvointiin ja riittävään palautumiseen sekä sitä kautta työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 57).

### 3.1 Työn imu

Työn imua voidaan Mankan ja Mankan (2016, 70) mukaan kuvata työn ilona. Hakasen mukaan työn imua voidaan kuvata kolmella eri ulottuvuudella, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuutta kokeva työntekijä on sinnikäs ja jaksaa panostaa työhönsä myös vaikeissa tilanteissa. Omistautuminen pitää sisällään tunteita inspiraatiosta ja ylpeydestä työtä kohtaan. Uppoutuminen ilmenee työhön keskittymisenä, jolloin työstä irrottautuminen on vaikeaa ja aika kuluu kuin siivillä. Tarmokkuus ja omistautuminen ovat yleensä helpommin saavutettavia ulottuvuuksia, sillä toistuvat keskeytykset häiritsevät usein työhön uppoutumista. (Hakanen 2011, 38–40.)

Työn imussa ei Hakasen mielestä ole kyse siitä, että työpaikalla tapahtuisi pelkästään hyvältä tuntuvia asioita. Hyvänolon tunne voi myös syntyä esimerkiksi erilaisista onnistumisien kokemuksista haastavien tilanteiden seurauksena (Hakanen 2011, 19). Myös Kasken (2013, 10) mukaan riittävän haasteelliset työtehtävät lisäävät työn imua. Työntekijän ei siis tarvitse kokea työn imua jatkuvasti tai edes päivittäin. Jotta työntekijä pystyy hyödyntämään työn imun positiiviset vaikutukset, on hänen kuitenkin koettava työn imua viikoittain. (Hakanen 2011, 39.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat Hakasen mukaan muun muassa aikaansaavia, tuottavia, oma-aloitteisia, uudistushakuisia ja sitoutuneita, he auttavat työkavereitaan vapaaehtoisesti ja levittävät työn imua eteenpäin työyhteisössä, he ovat tyytyväisempiä rooleihinsa työssä ja sen ulkopuolella sekä kokevat itsensä kokonaisuudessaan onnellisimmiksi. Työhön sitoutuneet ja työpaikassaan viihtyvät työntekijät eivät myöskään koe tarvetta työpaikan vaihdolle (Kaski 2013, 9–10). Työn imulla on positiivinen yhteys myös työntekijän terveyteen. Työn imun vaikutukset ukottuvat siis työorganisaation lisäksi myös muuhun elämään. Työn imun mukanaan tuomat positiiviset tunteet kuten ilo, innostus ja ylpeys vahvistavat työntekijän psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia voimavaroja. (Hakanen 2011, 41–42.)

Työntekijä pystyy kokemaan työn imua, kun hän tietää tulevansa kuulluksi ja hänen ajatuksiaan arvostetaan, työtehtävien vastuut ja valtuudet on rajattu riittävän selkeästi, työntekijä saa palkkion työstään siinä valuutassa mitä hän itse arvostaa ja kun vuorovaikutus työyhteisössä toimii. Työn imun edellytys on myös turvallinen työilmapiiri, jossa työntekijä pääsee tuomaan omat ajatuksensa esiin ja vaikeistakin asioista voidaan puhua avoimesti. Myös organisaation johdon tulee olla mahdollistamassa työn imua. Esimiehet toimivat omalla esimerkillään roolimalleina työntekijöilleen. Heidän tehtävänä on kunnioittaa työntekijöitä, antaa heille tilaa ja vastuuta sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Organisaatorakenteella, johtamistyyllillä ja yhteisillä pelisäännöillä on siis väliä, kun tavoitellaan kokemusta työn imusta. (Hakanen 2011, 44–47.)

### **3.1.1 Työn voimavarat**

Työn imu on parhaimmillaan tila, joka leviää ja tuottaa voimavaroja niin työyhteisöön kuin työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään. Työn imu ruokkii itse itseään, sillä se antaa työntekijälle lisää voimavaroja, jotka edelleen parantavat työhyvinvointia. Hakanen puhuu työn voimavaroista kertoen, että työn voimavarat ovat niitä tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteitaan ja vähentämään kokemusta työn kuormittavuudesta. Ne tekevät työstä mielekäästä ja innostavaa sekä energisoivat työntekijöitä työssä ja sen ulkopuolella. (Hakanen 2011, 49–50).

Työn voimavarat ovat fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä, jotka liittyvät yksilöön itseensä, työyhteisöön tai organisaation rakenteisiin. Nämä tekijät ruokkivat työntekijän ulkoista ja sisäistä motivaatiota sekä auttavat ylläpitämään ja lisäämään työn imua. Työn voimavarat ovat tilannekohtaisia ja ne voivat muuttua tai vaihdella ajan kuluessa. Työn voimavarat voidaan jakaa neljään eri tasoon, joita ovat työtehtäviin, työn järjestämiseen, vuorovaikutukseen ja organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät. (Hakanen 2011, 50–52, Manka & Manka 2016, 71.) Työn voimavarat on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Työn voimavarat (mukaillen Hakanen 2011)

Tehtäväkohtaiset voimavarat	Työn järjestelyä koskevat voimavarat	Työn sosiaaliset voimavarat	Organisaatioon liittyvät voimavarat
Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Työroolien ja tavoitteiden selkeys	Työyhteisön ja esimiehen tuki	Havaittu organisaation tuki
Itsenäisyys	Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	Oikeudenmukaisuus	Psykologinen sopimus
Välitön palaute työsuorituksesta	Joustavuus työajoissa	Luottamus	Työpaikan myönteinen ilmapiiri
Tehtävän merkityksellisyys		Palaute ja arvostus	Työpaikan rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt
Asiakastyön palkitsevuus		Arkinen huomavaisuus ja ystävällisyys	Kehityskeskustelut
		Työn imun tarttuvuus	Palkka, palkitseminen ja uranäkymät
		Työn yhteisölliset voimavarat	Perhemyönteinen työkuultuuri
			Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus
			Teknologia
			Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä

Työn voimavaratekijät ovat Hakasen mukaan usein huonosti hyödynnettyjä. Yleensä organisaatioissa puututaan ongelmiin, kun huomataan jonkun asian olevan pielessä. Tehokkaampaa olisikin löytää myös ne tekijät, jotka vahvistavat ja energisoivat työyhteisöä. Myös Manka ja Manka pitävät työn voimavaroja voimaannuttavina. Merkityksellisimpiä voimavaroja ovat heidän mukaansa esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Näitä tekijöitä vahvistamalla voidaan lisätä työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja autonomian tunnetta ja näin auttaa työyhteisöä selviämään myös vaikeista ajoista. (Hakanen 2011, 50; Manka & Manka 2016, 71.)

Hakanen jaottelee voimavarat olemassa oleviin, uinuviin, kokonaan puuttuviin ja kielteisiin voimavaroihin. Olemassa olevista voimavaroista tulisi pitää kiinni hyvinä ja huonoina aikoina. Uinuvat voimavarat ovat olemassa olevia taitoja, mutta niitä ei ole vielä työyhteisössä hyödynnetty. Puuttuvat voimavarat ovat niitä, joita työyhteisössä tarvittaisiin, mutta niitä ei ole pystytty järjestämään. Kielteiset voimavarat taas ovat sellaisia, jotka ovat olemassa, mutta ne alkavat kääntyä itseään vastaan. (Hakanen 2011, 73–74.)

Työn voimavaratekijöiden lisäksi on huomioitava myös työntekijöiden yksilölliset voimavarat. Yhdessä työn voimavaratekijöiden kanssa ne vaikuttavat siihen, miten työntekijä koee työnsä ja työolonsa. Yksilöllisiin voimavaratekijöihin kuuluu sekä Hakasen, että Man-

kan ja Mankan (2016, 71) mukaan luotto omaan tulvaisuuteen ja omaan arvoon työntekijänä, myönteinen käsitys omasta osaamisesta ja ammattitaidosta, sinnikkyys, tehokkuus sekä kyky toimia järkevästi erilaisissa tilanteissa. Yksilölliset voimavarat ovat parhaimmillaan voimaannuttavia ja vahvistavat työn imua. Toisaalta työn menetyksen yhteydessä, ne voivat suojata ja kannatella työntekijää. (Hakanen 2011, 71–72.)

### 3.1.2 Työn imun lisääminen

Työn imun on todettu lisäävän työn mielekkyyttä, työntekijän innostuneisuutta ja energisyyttä. Se motivoi työntekijää aktiiviseen, omistautuneeseen sekä pitkäjänteiseen toimintaan. Hakasen (2011,82) mukaan työn imuun sukeltaminen vaatii työntekijältä paitsi avoimuutta ja ratkaisukeskeisyyttä, niin myös taitoa nähdä omat kehitysmahdollisuutensa. Mankan ja Mankan (2016, 109) mukaan työn imu ei ole yhteydessä pelkästään työhyvinvointiin, vaan sen voidaan nähdä vaikuttavat hyvinvointiin myös työn ulkopuolella vapaaajalla, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. (Hakanen 2011, 82; Manka & Manka 2016, 109.)

Työn imua voidaan lisätä entisestään työn yksilöllisellä muokkaamisella eli työn tuunaamisella ja riittävällä palautumisella. Työn tuunaaminen on työhön liittyvien toimintojen muokkaamista itselleen ja omille voimavaroille sopivammiksi ja innostavammiksi. Erotuksena muihin oma-aloitteisuuden käsitteisiin, työn tuunaaminen tarkoittaa nimenomaan oman työn mielekkyyttä lisääviä toimia. Tavoitteensa on entistä mielekkäämpi ja merkityksellisempi työkokemus, vahva ammatillinen identiteetti, palkitseva vuorovaikutus, tavoitteiden saavuttaminen ja työn epäkohtien poistaminen. Työtä tuunaamalla työntekijä lisää omaa työn imuaan ja vähentää riskejä kokea työhön leipääntymistä tai loppuun palamista. Työtä voi tuunata lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja ja voimaannuttavia vaatimuksia sekä vähentämällä työn haitallisia vaatimuksia. Työn tuunaamisen avulla työntekijä pääsee Hakasen (2011, 91) mukaan käyttämään monipuolisemmin omia vahvuuksiaan työtehtävissä ja hänen työskentelynsä on joustavampaa ja mielekkäämpää. Positiivisiin vaikutuksiin lukeutuu myös suurempi omistautuminen työlle. Työntekijän hyvinvointi ja työn imu tuovat tuloksia työntekijän työpanoksen kautta myös organisaatiolle. (Hakanen 2011, 85–86, 91; Manka & Manka 2016, 112.)

Työssä tarvittavia voimavaroja voidaan lisätä työn rakenteellisia voimavaroja muokkamalla eli esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja ja pitämällä huolta omasta kehittymisestä. Työtavat voi muokata itselleen sopiviksi ja omia taitoja hyödyntäviksi. Tuen ja inspiraation hakeminen sekä palautteen pyytäminen ovat niitä keinoja, joilla työssä tarvittavia sosiaalisia voimavaroja voidaan lisätä. Voimaannuttavien vaatimusten lisääminen tarkoittaa niitä

keinoja, joilla työtehtävistä saadaan mielekkäitä ja innostavia. Uusien työroolien ja -tehtävien omaksuminen tai uudenlaiset työtavat tuovat mielekkyyttä työhön. Vaatimusten lisääntyessä on kuitenkin otettava huomioon, ettei työ muutu liian kuormittavaksi, jolloin voimaantumisen ajatus kääntyy itseään vastaan. Työn haitallisia vaatimuksia tulisi mahdollisuuksien mukaan vähentää ja keskittyä ydintyöhön ja niihin työtehtäviin, jotka eivät ole työntekijälle liian kuormittavia. (Hakanen 2011, 86–87; Manka & Manka 2016, 112.)

Työn tuunaamista voidaan helpottaa selkeillä vastuualueilla ja rajoilla. Kun edellä mainitut tekijät ovat työntekijälle ja työnantajalle selviä, voi työntekijä muokata työtapaansa itselleen parhaiten sopiviksi näiden rajojen puitteissa. Oman työn muokkaamista itselleen sopivaksi edesauttaa paitsi työntekijän arvostus omaa työtä kohtaan, niin myös työnantajan ja työyhteisön arvostus ja luottamus työntekijää ja tämän ammattitaitoa kohtaan. Työnantajan tehtävä on siis antaa toiminnalle oikea suunta, mutta sen jälkeen tulisi luottaa työntekijän omaan harkintakykyyn ja ratkaisuihin. (Hakanen 2011, 87–88.)

Kuten aiemmin tuotiin esiin, niin työn tuunaamisen lisäksi myös palautumisella on yhteys työn imuun. Manka ja Manka (2016, 181) kiteyttävät palautumisen sisältävän sekä uusien voimavarojen hankkimisen, olemassa olevien voimavarojen turvaamisen sekä menetettyjen voimavarojen palauttamisen. Hakasen (2011, 98) mukaan palautumisen tarkoitus onkin palauttaa työntekijän stressitasot työpäivää edeltäneelle tasolle.

Työn ollessa itsenäisempää vastuu riittävästä palautumisesta ja lepohetkistä jää usein työntekijälle itselleen, vaikka raameista olisikin sovittu yhdessä työnantajan kanssa. Palautumisesta huolehtiminen on erityisen tärkeää silloin, kun työntekijä kokee työn imua, sillä työn imua kokiessaan on työntekijällä riski ottaa vastuulleen myös muiden tehtäviä ja se, ettei hän osaa lopettaa työntekoa riittävän ajoissa. Jo pienet palautumishetken työn lomassa edistävät palautumista. Työntekijän ei ole siis tarkoitus kokea työn imun tuomaa tehokkuutta aamusta iltaan, sillä työ vie myös voimia. (Hakanen 2011, 98; Manka & Manka 2016, 181–182).

Työntekijän on tärkeää arvioida omaa palautumistaan, sillä varhaisiin merkkeihin reagoimalla voidaan tehokkaasti ehkäistä työuupumusta. Merkkejä riittämättömästä palautumisesta ovat kyvyttömyys rentoutua, keskittymisvaikeudet ja lisääntynyt väsymys työpäivän jälkeen. Mikäli työntekijä alkaa tuntea edellä mainittuja tai niiden kaltaisia tunnetiloja, tulisi palautumiseen keskittää enemmän voimavaroja. Työntekijöiden palautumiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta yleisesti ottaen silloin tulisi pystyä henkisesti irtaantumaan työstä. Tämä

tarkoittaa sitä, että ajatusten ei pitäisi olla vapaa-ajalla työasioissa. Henkinen irtautuminen työstä on Hakasen mukaan tehokkain palautumisen keino. Muita palautumisen keinoja ovat rentoutuminen, itsensä haastaminen ja omien taitojen kartuttaminen sekä mahdollisuus päättää omaan vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Jos työntekijä löytää itselleen hyvän keinon palautua, kannattaa siitä Hakasen mukaan tehdä itselleen rutiini ja pitää tästä rutiinissa kiinni haastavinakin aikoina. (Hakanen 2011, 100–101.)

### 3.1.3 Työn imusta toiseen ääripäähän

Menestyäkseen organisaation johdon tulisi huomioida myös työpahoinvoinnin erilaiset tilat. Työhön leipääntymistä voidaan pitää työn imun vastakohtana ja näin ollen eräänlaisena työpahoinvoinnin tilana. Myös työholismia voidaan pitää työpahoinvoinnin tilana, sillä työholistit altistavat itsensä stressille ja kuormittuvat herkästi vähäisen palautumisen vuoksi. (Hakanen 2011, 103.)

Työn voimavaratekijät auttavat työntekijää kohtaamaan työn vaatimukset. Yhdessä nämä edellä mainitut tekijät muodostavat työolot, jotka työyhteisössä vallitsevat. Työn voimavaratekijät tuovat mukanaan monia positiivisia vaikutuksia ja parhaimmillaan lisäävät työn imua. Työn vaatimukset sen sijaan kuluttavat voimavaroja. Korkeat työn vaatimukset lisäävät työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä ponnistelua ja altistavat yhdessä liian vähäisen palautumisen kanssa työntekijät työuupumusoireilulle. (Hakanen 2011, 104.) Organisaation johdon tulisikin kiinnittää huomiota kohtuullisiin työn vaatimuksiin, jotta tasapaino työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden välillä pysyy hyvänä. (Manka & Manka 2016, 71).

Työn vaatimusten ja voimavarojen suhde määrittelee sen, millaisena työntekijä kokee työhyvinvointinsa. Ihanteellisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat sen verran korkeat, että työ tuntuu mielekkäältä, mutta ei kuormittavalta. Samoin voimavaroja olisi ihannetilanteessa monipuolisesti käytettävissä ja ne veisivät työntekijää kohti työn imua. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole mustavalkoinen asetelma. Työ voi tuntua innostavalta ja mielenkiintoiselta samalla kun se aiheuttaa kuormittuneisuutta ja stressiä. Näin ollen työn vaatimukset voivat samanaikaisesti lisätä innostusta ja olla kuormittavia. Hakasen mukaan haastavat ja vastuuta antavat työtehtävät lisäävät työn mielekkyyttä, sillä vastuun antaminen osoittaa johdon luottamusta työntekijään. Samaan aikaan se kuitenkin kuormittaa työntekijää, sillä suurempi vastuu vaatii suurempaa panostusta. Toisaalta usein negatiivisena pidetty kiire ja stressi ei ole Mankan ja Mankan mukaan pelkästään negatiivinen asia, vaan se voi synnyttää myös positiivisesti virittyneen olotilan, joka lisää työn imun tunnetta. (Hakanen 2011, 106–107; Manka & Manka 2016, 110)

Työntekijöiden kokemukset työoloista voivat vaihdella, vaikka he tekisivät samaa työtä samalla nimikkeellä. Tämä johtuu jokaisen työntekijän yksilöllisistä tuntemuksista ja erilaisista käytettävissä olevista yksilöllisistä voimavaroista. Organisaation johtamisessa onkin pysyttävä huomioimaan ja arvioimaan työoloja sekä työyhteisö-, että yksilötasolla ja varmistettava työn vaatimusten ja voimavarojen oikeanlainen suhde. Kaikkiin työn vaatimuksiin ei organisaatiossa kuitenkaan voida vaikuttaa työn luonteen vuoksi, mutta silloin tulisi panostaa työn voimavaratekijöiden lisäämiseen. Yleisesti ottaen kaikenlaiset muutokset lisäävät kokemusta työn vaativuudesta, joten erityisesti muutosten alla voimavaroja tulisi kohdentaa oikeaan paikkaan. Vastuu työoloista ei myöskään voi olla yksin työntekijällä, vaan työn vaatimusten ja voimavarojen suhde tulee huomioida myös organisaation puolella. (Hakanen 2011, 107–109.)

Pitkään jatkunut kiire tai liian korkeat vaatimukset johtavat helposti liian vähäiseen palautumiseen ja virheisiin työssä. Väsynyt työntekijät ei enää välttämättä hahmota mitkä tehtävät ovat työn kannalta olennaisimpia vaan alkaa ylisuorittamaan tehtäviä. Tämä johtaa ennen pitkää työuupumukseen, sillä väsynyt ja kuormittunut ihminen ei saa työstään nautintoa. Työuupumus on tila, jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyynisyys, muuttunut asenne työhön ja työtovereihin sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Manka & Manka 2016, 110)

Työholismi ja työn imu muistuttavat toisiaan, mutta työholisti kuormittaa itseään enemmän kuin miten paljon hänellä on pitkällä tähtäimellä voimavaroja käytettävissään. Työholistit suhtautuvat työhön pakkomielleisesti, eivätkä osaa irtautua siitä, toisin kuin työn imua kokevat. Vaikka työholisti kuormittaa itseään enemmän kuin mitä organisaatio vaatii, niin myös työn imua kokeva hakeutuu usein uusiin haasteisiin. Ero näiden kahden välillä on niissä motiiveissa, jotka ajavat työntekijän toimimaan niin kuin hän toimii. Työholisti työskentelee sisäisen pakon sanelemana eikä saa työstä nautintoa. Työn imua kokeva sen sijaan kokee työnsä palkitsevana, vaikka panostaisi siihen hetkellisesti normaalia enemmän. Työholisti ei osaa myöskään hyödyntää työn voimavaratekijöitä toisin kuin työn imua kokeva. Työholistille työ on kaikista tärkeintä elämässä, kun taas työn imua kokeva nauttii myös muusta elämästä. Hakanen (2011, 116) kiteyttää eron työholistin ja työn imua kokevan välillä siihen, että näiden eroa ei kuvaa se, kuinka lujasti työtä tehdään, vaan se, että miksi ja miten sitä tehdään. (Hakanen 2011, 112–113, 116.)

Kuten aiemmin on tuotu ilmi, niin autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden kokemukset työssä lisäävät työn imua. Sen sijaan näiden kokemusten puute johtaa työhön leipääntymiseen. Lyhytkestoinen tylsistyminen työssä voi Hakasen mukaan toisinaan olla

hyväkin asia, sillä se voi johtaa työn tuunaamiseen eli uudenlaisiin toimintatapoihin tai työtehtäviin, jotka voivat lisätä työn mielekkyyttä. Pidempään jatkunut tylsistyminen johtaa kuitenkin rutinoitumiseen eikä työllä tunnu olevan selkeää tarkoitusta. Ennen pitkää tämä johtaa turhautumiseen, työhön leipääntymiseen ja työmotivaation laskuun. (Hakanen 2011, 118.)

Hakasen mukaan myös monipuoliset ja mielekkäät työtehtävät voivat johtaa leipääntymiseen, jos työntekijällä on tunne, ettei hänen työtään arvosteta. Tämä vähentää työntekijän työtehoa ja työ alkaa tuntua mitättömältä. Myös organisaation toimintamallien huono suunnittelu, jäykät toimintamallit sekä epätasa-arvoinen ja yksipuolinen johtaminen hankaloittavat työn tuunaamista. Tämä lisää työntekijän välinpitämättömyyttä ja sitä kautta leipääntymistä työssä. Huonon johtamisen ja toimintamallien lisäksi työyhteisön kielteinen ilmapiiri ja toimimaton vuorovaikutus vievät työntelolta mielekkyyttä. Työhön leipääntymistä voidaan ehkäistä ja helpottaa työtä tuunaamalla. Työn voimavaratekijöitä lisäämällä leipääntymisen voi ajan kanssa muuttua työn imuksi. (Hakanen 2011, 119–120)

Työntekijöissä on myös yksilöllisiä eroja. Toiset sietävät paremmin tylsiäkin hetkiä työssä, ilman leipääntymisen tunteita. Toisilla työntekijöillä on myös taito tuunata työtä mielekkäämmäksi niillä resursseilla mitä käytettävissä on, kun taas toiset tarvitsevat ulkoisia ärsykeitä. Toisaalta on hyvä kuitenkin muistaa, ettei työ voi koostua pelkästään miellyttävistä asioista, vaan useimpiin töihin kuuluu myös arkisempia tuntemuksia ja tehtäviä. (Hakanen 2011, 121.)

Hakasen mukaan työhönsä leipääntyneet ja epämotivoituneet työntekijät ovat merkittävä hukkaan heitettyjen voimavarojen lähde organisaatioissa. Motivoituneet, työn imua kokevat työntekijät ovat tavoitteellisia ja työskentelevät tehokkaasti. Aiemmin on korostettu sitä, ettei kenkään tulisi pitää itseään korvaamattomana. Hakasen mukaan tärkeämpää olisi kuitenkin, ettei työntekijä koe olevansa korvattavissa. Parhaassa tapauksessa työntekijä kokee olevansa arvostettu ja hyväksytty. (Hakanen 2011, 121.)

#### **3.1.4 Työn imun leviäminen työyhteisössä**

Työn imu ja sen tuomat positiiviset vaikutukset voivat levitä työyhteisössä työntekijältä toiselle. Positiiviset vaikutukset heijastuvat myös työntekijöiden muuhun elämään. Hakasen mukaan positiiviset tunteet vahvistavat ihmisen henkilökohtaisia voimavaroja, joiden yhteyttä työn imuun on jo käsitelty aiemmin. Myös työn imu ja työn voimavarat ruokkivat toinen toisiaan sekä yksilötasolla, että koko työyhteisön sisällä. (Hakanen 2011, 124; Manka

& Manka 2016, 110.) Työterveyslaitoksella tehdyn tutkimuksen mukaan työn voimavaratekijät edistivät työn imua, joka johti aloitteellisempaan toimintaan ja innovatiivisempaan työyhteisöön. Vastaavasti aloitteellinen toiminta lisäsi työn imua ja työn imu lisäsi edelleen työn voimavaratekijöiden määrää. (Hakanen 2011, 125.) Edellä kuvattu jatkumo on Hakanen (2011, 128) mielestä arvokas ominaisuus paitsi hyvinä aikoina, niin myös huonoina aikoina, sillä se auttaa organisaatiota selviämään paremmin kriisitilanteissa.

Työn imun tarttuminen työntekijästä toiseen mahdollistuu ihmisen luontaisella taipumuksella jäljitellä toisiaan. Erityisesti työyhteisöissä, joissa vallitsee myönteinen ilmapiiri ja sosiaalinen vuorovaikutus on intensiivistä, ollaan alttiimpia työn imun leviämiselle. Vastaavasti työyhteisössä, joissa työtehtävät ovat pitkälle toisista työntekijöistä riippumattomia, työn imu leviämistä ei ole samalla tavalla havaittu. Pienillä teoilla on työyhteisössä iso merkitys. Muulta työyhteisöltä apua saaneet työntekijät jakavat mielellään omaa apuaan eteenpäin muulle työyhteisölle. Huomaavaisuus ja kiitollisuus synnyttävät tiiviin siteen työntekijöiden välille ja lisäävät työn mielekkyyttä. (Hakanen 2011, 132–135.)

### **3.2 Hyvinvointi työyhteisössä**

Surakan mukaan työyhteisöissä voidaan vaikuttaa monella tapaa ihmisen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen esimerkiksi huolehtimalla siitä, ettei työntekijä kuormitu liian laajoista työtehtävistä. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna ihmisen hyvinvointi koostuu viidestä osa-alueesta, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Näitä osa-alueet ovat henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi sekä näihin osa-alueisiin liittyvä osaaminen. (Surakka 2018, 68.)

Työelämään liittyen kyseiset osa-alueet näyttäytyvät siten, että ihmisen henkisen hyvinvoinnin kannalta voidaan pohtia, että onko työ tarpeeksi haasteellista ja mielekäästä sekä sitä, että onko työmäärä sopiva. Tarkasteltaessa näitä viittä hyvinvoinnin osa-aluetta voidaan fyysisen hyvinvoinnin osalta kysyä, että onko työ turvallista ja ergonomista, sekä edistääkö työpaikka työntekijöidensä fyysistä terveyttä. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy niin työyhteisön johtaminen kuin työntekijöiden välinen sekä yhteistyökumppaneiden kesken vallitseva yhteistyön laatu. Työyhteisön jokaisen työntekijän tulisi tuntea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Työn mahdollistama taloudellinen hyvinvointi syntyy työstä saatavan palkan, palkkioiden ja erilaisten etujen myötä, kunhan palkansaajan tulot ja menot ovat tasapainossa keskenään. (Surakka 2018, 68–69.)

Vaikka sisäinen motivaatio ja aineettomat voimavarat ovat työn imun kokemisen kannalta merkityksellisimmät tekijät, myös ulkoisilla palkkioilla on merkitystä. On kuitenkin huomiotava, että ulkoisilla palkkioilla ei kuitenkaan voi korvata aineettomia voimavaroja. Oikeudenmukainen palkitseminen toimii myös palautteena oikeansuuntaisesta toiminnasta tai hyvästä suorituksesta, kun taas palkitsematta jättäminen voidaan kokea arvostuksen puutteena. Palkitsemisen kriteerit ovat tärkeä olla kaikkien tiedossa, ja palkitsemisen tulisi aina perustua näihin kriteereihin. (Hakanen 2011, 66–67)

Henkisen hyvinvoinnin perustan luovat itsetuntemus ja itsetunto. Itsetuntemus on Surakan mukaan sitä, että ihminen tunnistaa omat henkiset ja fyysiset voimavaransa. Hyvä itsetunto on puolestaan sitä, että ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kun työntekijä voi hyvin työssään, hän on tyytyväinen. Hän näkee työllään merkityksen, sitoutuu työhönsä, on kiinnostunut työhönsä liittyvistä asioista ja saa aikaan tulosta. Hän kokee olevansa työhönsä pätevä ja osallistuu mielellään yhteisiin asioihin. Työmotivaatio liittyy työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Mitä suurempi motivaatio hänellä on, sitä suuremmat henkiset voimavarat hänellä ovat käytössään. Vaikka fyysinen hyvinvointi on pitkälti ihmisestä itsestään kiinni, työnantajalla on vastuu sen ylläpitämisessä ja edistämässä. Työasentojen, toistoliikkeiden, nostamisen ja kantamisen sekä työn nopeitempöisuuden ja aikapaineiden lisäksi työympäristön ratkaisut liittyen esimerkiksi valaistukseen, meluun ja lämpötilaan vaikuttavat sekä työntekijöiden fyysiseen että heidän henkiseen hyvinvointiinsa. Työnantajan kuuluu huolehtia siitä, että työympäristö on turvallinen ja että siellä on mahdollista työskennellä ergonomisesti oikealla tavalla. Työpaikalla vallitsevan yhteistyön laatu on keskeistä työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Aihetta voidaan Surakan mukaan tarkastella muun muassa seuraavien kysymysten avulla:

- Miten selkeitä vastuut ovat?
- Kuinka toisia autetaan ja tuetaan?
- Miten avoimesti kommunikoidaan ja annetaan palautetta?
- Miten sujuvaa yhteistyö on?

Työpaikalla valta ja vastuu, oikeudenmukainen työnjako ja toimiva vuorovaikutus auttavat työntekijöitä jaksamaan. Hyvän esimiestyön on myös todettu vaikuttavan myönteisesti työyhteisön sosiaaliseen hyvinvointiin. Taloudellinen hyvinvointi on sitä, että ihminen ansaitsee riittävästi hallitakseen omaa elämäänsä ilman jatkuvaa huolta toimeentulosta. Surakka kirjoittaa, että jatkuva huoli rahan riittävyydestä aiheuttaa kuormitusta, kun taas taloudellinen hyvinvointi vapauttaa ihmisen resursseja. Taloudellisen hyvinvoinnin myötä ihmisen ei tarvitse murehtia raha-asioita, vaan hänelle avautuu mahdollisuus esimerkiksi harrastaa, mikä puolestaan edesauttaa mahdollisuuksia pitää huolta omasta fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. (Surakka 2018, 69–73.)

Hakasen mukaan työntekijöihin kohdistuu yhä enemmän vaatimuksia ja odotuksia työelämässä. Monissa työpaikoissa koetaan kiirettä, turhautumista, kyllästymistä ja työtä tehdään vapaa-ajan sekä oman hyvinvoinnin kustannuksella. Toisaalta samaan aikaan toisissa työpaikoissa suoriudutaan haasteista, koetaan onnistumisia ja mielihyvää sekä autetaan työkavereita. (Hakanen 2011, 16.) Kasken mukaan päätoimiset valmentajat kokevat enemmän työnimua kuin oman toimen ohella toimivat (oto)valmentajat. Toisaalta sama jakauma on näkyvissä myös työuupumusta tarkastellessa ja päätoimiset valmentajat raportoivatkin työnsä sisältävän enemmän työn vaatimuksia ja vähemmän voimavaroja, kuin oto-valmentajat. (Kaski 2013,10.) Hakasen mukaan uupunut työntekijä ei ole eduksi kellekään, joten työhyvinvointiin ja sen lisäämiseen tulisi Hakasen mielestä keskittää resursseja. Hakasen mielestä työhyvinvoinnin lähtökohtana voidaan pitää sitä, että keskitetään huomio vaatimusten ja odotusten sijaan niihin aisoihin, jotka ovat työpaikalla hyvin. (Hakanen 2011, 16–17.)

Hakanen käyttää termiä tunnepohjainen hyvinvointi, joka voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia voidaan mitata mielipahan- ja hyvän kokemuksilla sekä aktiiviatasolla. Matalaan aktiiviatasoon liittyvät mielipahan kokemukset voivat kertoa työhön leipääntymisestä tai työuupumuksesta, joka laskee työntekijän voimavaroja, työtehoa ja innovatiivisuutta. Korkean aktiiviatason ja mielipahan yhdistelmät kertovat työstressistä ja työhön liittyvästä ahdistuksesta. Työntekijä voi olla hyvin aikaansaava työssään, mutta kuormituksen jatkuessa ja innostuksen puuttuessa voi ahdistua ja uupua työtaakkansa alle. Matalaan aktiiviatasoon liittyvät mielihyvän kokemukset kertovat työntekijän viihtyvän työssään, mutta hän ei jaksakaan erityisemmin innostua siitä. Tällöin hän suoriutuu työtehtävistään eikä koe niitä kuormittavina, mutta ei myöskään panosta työtehtäviinsä pakollista määrää enempää. Sen sijaan korkean aktiiviatason ja mielihyvän yhdistelmä kertoo innostuksesta ja työn imusta. Työn imua kokeva työntekijä on innostunut ja aloitteellinen ja haluaa itsensä lisäksi tukea myös muuta työyhteisöä saavuttamaan tavoitteet. Hakasen mukaan työhyvinvointi ei ole täysin stabiili tila, vaan työntekijä voi kokea lyhyen ajan sisällä pieniä muutoksia suuntaan tai toiseen. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna työhyvinvointi on kuitenkin suhteellisen pysyvä tila, joka vaikuttaa työntekijän tuloksellisuuteen. Hakanen muistuttaa, että jokaisen on kuitenkin toisinaan hyvä vetää hiukan henkeä ja antaa itselleen aikaa palautua ennen seuraavaa työtehtävää, jotta voimavarat eivät ehdy. (Hakanen 2011, 21–23.)

Hakasen mukaan työhön suhtautumisella ja työn mielekkyydellä on yhteys toisiinsa. Työntekijät, jotka tekevät työtä toimeentulon vuoksi, eivät niinkään koe työn sisältöä arvokkaana, vaan he hakevat työstä materialistista palkkiota. Työstä uraa itselleen luovat työntekijät haluavat toimeentulon lisäksi saavuttaa paremman sosiaalisen aseman ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Työnsä kutsumuksena kokevat työntekijät eivät tee työtä niinkään toimeentulon tai uran takia, vaan he kokevat työn itsessään palkitsevana ja mielekkäänä. Hakasen mukaan myös työympäristö voi vaikuttaa työhön suhtautumiseen. Epäsuotuisissa olosuhteissa työntekijä kokee helpommin työnsä välttämättömänä pahana, kun taas suotuisissa olosuhteissa sama työ voidaan kokea mielekkäänä ja innostavana (Hakanen 2011, 27.) Kaskan mukaan suuremmat työn vaatimuksiin liittyvät tuntemukset lisäävät työuupumusta. Erityisesti suuri uupumisriski on ylisitoutuneilla valmentajilla, joilla työn voimavaroja on vain vähän. Työuupumus taas edelleen lisää työntekijän aikeita vaihtaa työpaikkaa. (Kaski 2011, 10.) Hakasen (2011,43) mukaan työntekijä sitoutuu todennäköisesti työskentelemään parhaansa mukaan, mikäli työolot ja työhön suhtautuminen eivät ole ristiriidassa keskenään.

Organisaatiossa luodaan suuntaviivat pitkän tähtäimen tavoitteille miettimällä sitä, mikä tuo työpaikalle turvaa ja kehitystä. Kun strateginen suunnittelu kuului ennen pääasiassa johdolle, niin nykyään strategisen ajattelun ajatellaan kuuluvan koko työyhteisölle. Tätä varten tarvitaan kuitenkin yhteinen tahtotila, jonka perusta on visio. Jotta tällaisen ihanteellisen tilanteen on mahdollista toteutua, niin johdon ja muun henkilöstön välillä on oltava toimivaa vuorovaikutusta ja kyky tehdä organisaation toimintaan liittyviä nopeita päätöksiä. Esimiehen vastuulla on tuoda strategian sisällöt ja strategian käytännöt työntekijöille tutuiksi. Strategisten tavoitteiden toteutumisen vuoksi on tärkeää määritellä tavoitteet konkreettisesti ja asettaa näille tavoitteille konkreettiset mittarit tai tavat, joiden avulla toteutumista seurataan. Nämä asiat huomioon ottavaan toimintasuunnitelmaan on järkevää miettiä välitavoitteet sekä vastuuhenkilöt ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ja niiden seuranta liittyvät organisaation tulevaisuuteen ja kehitykseen. Näiden turvaamiseksi on tärkeää seurata työn etenemistä ja laatua sekä niihin vaikuttavia asioita. Seuranta tuo myös orastavat ongelmat esiin jo varhaisessa vaiheessa, jolloin niihin on helpompaa puuttua. (Surakka 2018, 82–83, 85.)

Työyhteisön pelisäännöt antavat eväitä yhteistyön sujumuudelle, ja tämä on otettava huomioon myös etätyöskentelyssä siten, että etätyöskentelyn erilaisen luonteen vuoksi sille on luotava erilliset pelisäännöt. Jotta ihmiset pystyvät ymmärtämään toisiaan, on heidän osattava kuunnella aidosti. Työnantaja hyötyy aidosta kuuntelusta siten, että sen avulla hän saa tarvitsemaansa tietoa ja saa mahdollisuuden tukea ja auttaa työntekijäänsä.

Kuulluksi tullessaan työntekijä voi saada vahvistusta näkemyksilleen ja ajatuksilleen sekä hänelle voi tarjoutua mahdollisuus erilaisten vaihtoehtojen löytymiseen ja tunteiden tuuletamiseen. Avoimessa kuuntelussa unohdetaan ennakkokäsitykset ja kuunnellaan arvottomasti toisen puheita. Tavoitteena on ymmärtää mitä toinen sanoo ja mihin hän sillä pyrkii. Tärkeää on pyrkiä tulkitsemaan myös puhujan sanatonta viestintää. Kuuntelemisen lisäksi johtajalta tarvitaan palautetta, sillä sen avulla työntekijä saa tietää, että mitä hän tekee hyvin ja mitä hän voisi tehdä vielä paremmin. Antamalla palautetta johtaja voi joko vahvistaa toivomaansa toimintaa tai pyrkiä parantamaan ei-toivottua toimintaa. Huomionarvoista on erityisesti se, että palautteen vastaanottaja kuuntelee palautteen antajaa parhaiten silloin kun uskoo siihen, että palautteen antaja tahtoo hänelle hyvää. Esimiehet toimivat työntekijöilleen esimerkkinä monissa tilanteissa, myös palautteen antamisessa ja sen vastaanottamisessa. Oman esimerkkinsä avulla esimies voi tuoda työyhteisöön kehittävää ilmapiiriä, jossa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat luonteva toimintatapa myös työntekijöiden keskuudessa. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen luo työyhteisöön luottamusta siihen, että vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan. Palautetta voi myös pyytää, niin esimieheltä kuin muilta työntekijöiltä. (Surakka 2018, 88, 90, 119–121, 123–124.)

Kaikilla ihmisillä on omia arvoja, mielipiteitä, tarpeita ja tavoitteita, ja joskus kun nämä asiat eivät kohtaa, niin seurauksena saattaa olla erimielisyyksiä ja jopa riitoja. Surakka kirjoittaa, että toimivassa työyhteisössä riidellään rakentavasti. Esimiehen asema on näissä tilanteissa neuvottelua ja ratkaisujen etsimistä. Surakka suosittelee, että hankaliin tilanteisiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä ongelmien pitkittyessä ratkaisuvaihtoehdot vähenevät. Asioiden puheeksi ottamisen periaatteita ovat hänen mukaansa muun muassa avoimuus, arvostus ja välittäminen. Välittämiseen liittyen hän kirjoittaa, että esimiehen on tärkeää olla kiinnostunut työntekijöidensä tavoitteista ja motiiveista, sekä kyetä osoittamaan heille hyvää tahtoa. Valmentajakin voi osoittaa välittämistä esimerkiksi urheilijoilleen osoittamalla kiinnostusta heitä kohtaan kyselemällä ja kuuntelemalla. Välittäminen tarjoaa Surakan mukaan mahdollisuuden luottamuksen rakentamiseen. Vaikeissa tilanteissa työntekijöiden on hänen mielestään tärkeää ottaa vastuuta työyhteisöstä. Tähän liittyy esimerkiksi kiusaaminen ja muu epäasiallinen käyttäytyminen työpaikalla, mille pitäisi olla koko työyhteisössä nollatoleranssi. Surakan mukaan epäasialliseksi käyttäytymiseksi lasketaan voimakkaat tunteenpurkaukset ja mielenilmaukset, asiaton kielenkäyttö, seksuaalinen häirintä, komentelu ja työtehtävien laiminlyönti. Esimiehen tehtävänä Surakka pitää yhteisönsä tilanteen seuraamista, palautteen keräämistä ja reagointia sekä puuttumista havaitsemiinsa ongelmiin. (Surakka 2018, 109, 150, 154–155.)

Erimielisyyksiin ja niiden ratkaisemiseen liittyen, Aarresola määrittelee konfliktin tilanteeksi, jossa useampi ihminen vastustaa toisten pyrkimyksiä saavuttaa tuloksia. Van Busseliin ja Dohertyyn (2015, teoksessa Aarresola 2020, 28) kuvailevat konfliktien syntyvän joko tarkoituksella tai tarkoittamatta. Lisäksi heihin viitaten Aarresola kertoo, että konfliktien lopputuloksen on nähty olevan joko hajottava tai rakentava. Konfliktit voidaan Aarresolan mukaan jakaa tehtäväkonflikteihin ja suhdekonflikteihin. Tehtäväkonflikti tarkoittaa ristiriitaa joko toiminnan sisällöissä tai sen tavoitteissa ja joka voi ratketessaan edistää toimintaa. Suhdekonflikti sen sijaan tarkoittaa hankaluuksia ihmissuhteissa ja sen vaikutus on toiminnan kannalta useimmiten negatiivinen. Aarresolan mukaan voidaan nähdä, että on olemassa myös ryhmän työskentelyyn liittyviä prosessikonflikteja. Aarresola kertoo, että urheilujohtamisen yhteydessä on tutkittu esimerkiksi konfliktien vaikutusta toimintaan, mutta ei niinkään konflikteja prosesseina, mikä tarjoaisi tietoa esimerkiksi siitä, miten konflikteja olisi mahdollista johtaa kohti hyvää lopputulosta. (Aarresola 2020, 28.)

Van Busseli ja Doherty ovat kehittäneet (2015, teoksessa Aarresola 2020 28) urheiluseurojen hallituksen konfliktityöskentelyyn soveltuvan mallin, jossa he hyödynsivät Robbinsin (1997, teoksessa Aarresola 2020, 28) konfliktiprosessin mallia. Aarresola kertoo, että Busselin ja Dohertyn vuoden 2015 malli on viisivaiheinen sen vuoksi, että tutkijat lisäsivät alkuperäiseen malliin vielä yhden vaiheen. Mallin ensimmäinen vaihe liittyy Aarresolan (2015, 29) mukaan konfliktia edeltäviin olosuhteisiin, eli vuorovaikutukseen, sisäiseen viestintään, organisaation rakenteisiin eli tehtävienjakoon ja resursseihin sekä henkilökohtaisiin tekijöihin, kuten ristiriitaisiin arvoihin tai persoonallisuuksiin. Mallin toinen vaihe liittyy hetkeen, jolloin konfliktin osapuolet tulevat vaikutusten olemassaolosta tietoisiksi. Robinsonin (1997, teoksessa Aarresola 2020, 29) mallissa tämä vaihe on jaettu kahteen osaan, nimittäin havaittuun konfliktiin ja tunnetilakonfliktiin. Mallin kolmas vaihe liittyy siihen, kun konfliktia aletaan ratkaisemaan. Kenneth W. Thomasin (1992, teoksessa Aarresola 2020, 29) tutkimusten myötä syntyi viisi erilaista strategiaa konfliktien ratkaisemiseksi. Kyseiset viisi strategiaa ovat Aarresolan (2020, 29) mukaan seuraavat:

1. Kilpailustrategia (pyrkimys voittoon omasta näkökulmasta)
2. Yhteistyöstrategia (eri vaihtoehtojen työstäminen)
3. Kompromissistrategia (nopeat ratkaisut)
4. Mukautumisstrategia (luopuminen omasta edusta ratkaisun hyväksi)
5. Välttämistästrategia (vetäytyminen)

Ensimmäisestä strategiasta seuraa Aarresolan mukaan tilanne, jossa joku voittaa ja joku häviää. Häviäjän näkökulmasta konflikti ei ratkea ollenkaan. Yhteistyöstrategiassa työstetään erilaisia vaihtoehtoja, joista valitaan yhdessä paras. Aarresola kuvaa, että tämäntyyppinen strategia saattaa vaikuttaa suotuisasti jäsenten sitoutumiseen mutta vie aikaa.

Kompromissistrategiassa toimitaan nopeasti ja se saattaa lisätä ryhmän keskinäistä luotamusta. Siinä kuitenkin nopeus saattaa voittaa laadun, jolloin ratkaisut eivät välttämättä ole hyviä. Mukautumisstrategiassa luovutaan omasta edusta ratkaisun hyväksi, ja sillä saatetaan saada turvattua ryhmän työskentely, mutta riskinä on katkeruuden syntyminen mukautuvalla osapuolella. Välttämistästrategiassa yksi tai useampi osapuoli vetäytyy tilanteesta, jolloin työ saa mahdollisuuden jatkua ilman ristiriitoja. Ratkaisemattomalla konfliktilla on kuitenkin riski pahentumiseen. Konfliktin neljäs vaihe liittyy lopputulokseen, joka on Aarresolan määrittelemänä joko parantunut tai huonontunut suoriutuminen. (Aarresola 2020, 29–30.)

Kun Aarresola (2020, 28) jakoi konfliktit tehtäviin ja suhteisiin liittyviksi, niin Surakka jakaa työyhteisöjen ongelmat asioihin, toimintatapoihin ja ihmissuhteisiin liittyviksi. Ongelman määrittely antaa sille ratkaisun avaimet. Ongelmat alkavat Surakan mukaan usein asiaongelmina, mutta siitäkin voi seurata ihmissuhdeongelma esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, että molemmat osapuolet pitävät tiukasti kiinni omasta kannastaan. Toimintatapoihin liittyvät ongelmat voivat Surakan mukaan liittyä esimerkiksi sellaiseen käyttäytymiseen, mikä hankaloittaa yhteistyötä. Hän kirjoittaa, että joskus hankausten syy voi johtua organisaation rakenteellisista ongelmista, jotka heijastuvat työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin. Surakka antaa esimerkiksi sellaisen tilanteen, jossa vastuut ja valtuudet ovat epäselviä, mikä tuo hankaluutta yhteistyöhön. Tällaisessa tapauksessa vastuualueiden ja valtuuksien selventäminen parantaisi myös työntekijöiden ihmissuhteita. (Surakka 2018, 153.)

### **3.3 Stressitekijät työyhteisössä**

Weinberg ja Gould (2015) kirjoittavat, että valmentajat ovat kärkiehdokkaita loppuun palamisen suhteen. Kirjailijoiden mukaan valmentajat ovat raportoineet monia työhönsä liittyviä stressitekijöitä, joita ovat muun muassa voittamisen paine, hallinnon ja vanhempien sekaantuminen tai välinpitämättömyys, kurinalaisuuden ongelmat, tarve täyttää monia rooleja, äärimmäinen sitoutuminen matkusteluun ja intensiivinen henkilökohtainen osallistuminen. Loppuun palaminen liittyy sekä valmentajan henkilökohtaisiin että tilannekohtaisiin tekijöihin. Weinberg ja Gould nostavat esiin valmennustyylin vaikutuksen loppuun palamisen yhteydessä. Tutkiessaan yläaste- ja yliopistovalmentajia (1990) he saivat selville, että ne valmentajat, keiden valmennustyyli painottui välittämiseen ja suuntautui ihmisiin, paloivat suuremmalla todennäköisyydellä loppuun kuin ne valmentajat, jotka painottivat tavoitteita ja olivat autoritaarisesti suuntautuneita. Weinberg ja Gould olettavat, että sellaiset valmentajat, keillä on läheiset suhteet valmennettaviinsa, välittävät urheilijoistaan niin

paljon, että se vaatii heiltä paljon energiaa, tunteita ja aikaa. (Weinberg & Gould 2015, 1036, 1038.)

Weinberg ja Gould ovat koonneet muutamia stressin sietoon liittyviä apukeinoja valmentajille. Olusoga, Butt, Maynard ja Hays (2010, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 595) huomauttavat, että muun muassa seuraavat asiat auttoivat esimerkiksi eliittivalmentajia sietämään stressiä:

1. Suunnittelu ja jäsentely, jolla viitataan siihen, että valmentajan kannattaa suunnitella asioita ja tapahtumia etukäteen, panostaa kommunikointiin, hallita ajankäyttöä ja antaa palautumiselle aikaa.
2. Psykologiset taidot, jolla tarkoitetaan asioiden jäsentämistä perspektiiviin, positiivisen itsepuheen harjoittelua, pyrkimystä hallitsemaan sitä, mikä on hallittavissa ja rentoutumisen tekniikoiden käyttämistä.
3. Tuki, jolla valmentajia kannustetaan ympäröimään itsensä kannustavilla ihmisillä, pyytämään neuvoa ihmisiltä, keihin he luottavat ja viettämään laatuaikaa ystävien ja perheen kanssa.
4. Positiivisen valmentaja-urheilija-suhteen ylläpitäminen, jossa valmentajia suositellaan antamaan urheilijoille aina aikaa ja pyrkimään siihen, että asioita katsottaisiin urheilijoiden näkökulmasta sekä tutustuttaisiin heistä jokaiseen.

### 3.4 Hyvinvoinnin johtaminen

Weinberg ja Gould (2015, 424) kuvailevat johtajaa henkilöksi, joka tietää mihin ryhmä on menossa ja jolle hän mahdollistaa suunnan ja resurssit auttaessaan heitä tavoitteen saavuttamisessa. Sen sijaan johtajuutta Northouse (2010, teoksessa Weinberg & Gould 2015, 423) kuvaa sellaiseksi prosessiksi, jossa yksilö pyrki vaikuttamaan ryhmän yksilöihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Myös Kaski (2013, 9) korostaa organisaation tuen ja oikeudenmukaisen johtajuuden merkitystä.

Johtamistyyliä on monia, ja perinteisin, vaikkakin nykypuheessa jo vanhanaikaiseksi johtamistavaksi leimattu tyyli, on nimeltään autoritäärinen johtaminen. Helin kuvailee perinteisen autoritääriseen johtamiseen ja nykyaikaisemman osallistavan johtamiskulttuurin eroja. Autoritääriseen johtamiseen liitetään hänen mukaansa vahvasti termit puhuttelu, käskynjako, motivointi, valvonta ja ohjesäännöt. Vastaavasti osallistavaan johtamiseen liitetään termit palaute, tiedotus, sitoutuminen, seuranta ja pelisäännöt. Helinin mukaan autoritääriseen johtamiseen liittyy johdon laatimat säännöt, joita alaiset noudattavat. Helin kuvailee tiedottamisen muistuttavan enemmänkin käskynjakoa, jossa alaisella on lupa kysyä asiaa silloin, kun johto antaa siihen luvan. Sen sijaan osallistavassa johtamiskulttuurissa esimerkiksi valmentajat otetaan mukaan luomaan pelisääntöjä ja toimintamalleja, jolloin niihin on myös helpompi sitoutua. Esimerkiksi rakentavat palautekeskustelut ja seuranta ovat Heli-

nin mukaan osallistavaan johtamiskulttuuriin liittyviä toimintatapoja. Helin kertoo, että nykyaikaisen johtamisen yhtenä kulmakivenä on työntekijän ulkoisen motivoinnin muuttaminen sitouttamisen kautta sisäiseksi. Kun autoritäärisessä johtamisessa esimies on ollut se henkilö, joka yrittää motivoida alaisiaan, niin osallistavassa johtamiskulttuurissa pyritään rakentamaan toimintamallit, joissa työntekijän motivaatio on sisäistä. Sisäinen motivaatio johtaa edelleen parempaan sitoutumiseen. Sisäinen motivaatio ja sitoutuminen edellyttävät riittävää informaatiota työn tavoitteista ja tarkoituksesta sekä riittävää vastuuta ja valtuuksia. (Helin 2006, 151–154.)

Sisäistä motivaatiota tukevaa johtamistyyliä puoltaa myös Deci, sillä hänen mukaansa itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon kannustava johtamistyyli tukee sekä työntekijöiden autonomian, että kyvykkyyden perustarpeiden täyttymistä ja lisää näin ollen työntekijöiden hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota. Hän kirjoittaa, että itsenäisyyttä tukevaan johtamiseen kuuluu työntekijöiden näkökulmien huomioon ottaminen, vaihtoehtoisten toimintamallien tarjoaminen, mielekkään ja kannustavan palautteen antaminen sekä työn haasteiden optimointi vastaamaan työntekijän taitoja. Lisäksi hän kertoo, että itsenäisyyttä tukeva johtamistyyli luo positiivista ja luottamuksellista asennetta koko organisaatioon, ei pelkästään työntekijöiden lähimpiä esimiehiä kohtaan. (Deci ym. 2017, 26–30).

Itsenäisyyttä tukevan johtamisen lisäksi puhutaan myös muutosjohtajuudesta, jossa keskeistä on johtajan oma esimerkki työhön sitoutumisessa, innostumisessa ja avoimessa ongelmien ratkaisussa. Muutosjohtajat kannustavat avoimeen kommunikaatioon ja vaihtoehtoisten ideoiden kehittelyyn. Muutosjohtajat antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluiksi ja osallistua päätöksentekoon. Edellä mainitut asiat lisäävät työn merkityksellisyyttä sekä tukevat kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä ja sitä kautta työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Deci ym. 2017, 31).

Suomessa on peräänkuulutettu innostavan johtamisen merkitystä työolojen ja menestyksen parantamisen välineenä. Hakasen mukaan nykypäivän johtaminen onkin parhaimmillaan oman henkilöstön palvelemista. Tämä ei tarkoita sitä, että roolit kääntyisivät esimiesten ja työntekijöiden kanssa pääläelleen, vaan sitä, että johto toimii henkilöstön hyväksi. Palveleva johtaja tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja osaa toimia näiden tarpeiden mukaisesti. Palveleva johtaja kuuntelee, rohkaisee ja kannustaa sekä saa työntekijöidensä vahvuudet nousemaan esiin. Palveleva johtaja omistautuu työntekijöilleen, toimii heille roolimallina ja auttaa heitä saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Kaikki tämä edistää työntekijöiden työn imua ja on näin hyödyksi sekä työntekijälle, että organisaatiolle. (Hakanen 2011, 76–77.)

Palvelevan johtajan henkilökohtaisiin voimavaroihin kuuluu rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Palvelevan johtajan toimintatapoihin ei kuulu oman valta-asemansa hyödyntäminen eettisesti väärin tarkoituksiin. Palveleva esimies tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja pyrkii aktiivisesti kehittämään myös omia toimintamallejaan. Hän arvostaa työntekijöiden taitoja eikä yritä nostaa itseään työntekijöiden yläpuolelle. Palveleva johtaja mahdollistaa työntekijöidensä kehityksen rohkaisemalla, tukemalla ja kannustamalla heitä. Hän arvostaa työntekijöitään ja pystyy antamaan heille kuuluvan kiitoksen ja kunnian silloin kun siihen on aihetta. Palveleva johtaja saa työntekijät luottamaan omaan ammattitaitoonsa. Hyvää esimiestä Hakanen kuvailee työntekijöitään kohtaan empaattiseksi ja sellaiseksi, joka pystyy sietämään ja käsittelemään epäonnistumisia oikealla tavalla. Hyvä esimies ei kanna kaunaa eikä ole kostonhimoinen. Hakasen mukaan anteeksi antaminen rakentaa luottamusta, jonka ansiosta työntekijät uskaltavat ottaa innovatiivisia riskejä työssään. (Hakanen 2011, 78–79.)

Palveleva johtaminen ei ole ainoastaan työntekijän ehdoilla tapahtuvaa toimintaa. Se on myös organisaation ja työyhteisön edun huomioonottamista. Palveleva esimies ei ajattele ensisijaisesti omaa tai yksilön etua, vaan kaikkien yhteistä etua. Palveleva johtaja luotsaa toimintaa oikeaan suuntaan, mutta antaa samalla työntekijöille vastuuta valita työntekijälle sopivat toimintamallit. Omalla esimerkillään palveleva esimies rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja kyseenalaistamaan vanhoja juurtuneita tapoja tehdä asioita. Tarvittaessa palveleva esimies myös puolustaa omaa ryhmäänsä omille esimiehilleen. Palvelevaa johtamiskulttuuria toteuttavissa organisaatioissa myös jokaisella esimiehellä on oma palveleva esimiehensä. Näin kukaan ei jää organisaatiossa ilman työyhteisön tukea ja kaikki voivat kokea olevansa arvokkaita. Hierarkkista ja autoritääristä johtamista voidaan Hakasen mukaan pitää palvelevan johtamisen vastakohtana. Tällaisessa johtamiskulttuurissa työntekijöitä ei kuunnella ja he kokevat olevansa helposti korvattavissa. Palveleva johtaja sen sijaan näkee jokaisen työntekijän potentiaalin ja vahvistaa heidän omia voimavarojaan. (Hakanen 2011, 79–81.)

Myös Aarresola kirjoittaa palvelevan johtajuuden puolesta. Jones, Wegner, Bunds, Edwards ja Bucarro (2018, teoksessa Aarresola 2020, 36) sekä Pearce ja Conger (2003, teoksessa Aarresola 2020, 36) määrittelevät kyseisen käsitteen siten, että siinä johtajan tehtävänä nähdään olevan työntekijöiden kehittymisen tukeminen, minkä kautta organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteitaan. Welty Peachey ja kumppanit (2018, teoksessa Aarresola 2020, 39) ovat havainneet kyseisen toimintamallin tukevan alaisten autonomian, pysyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita, joita pidetään tärkeinä työskentelymotivaatioon

vaikuttavina asioina. Jones ym. (2018, teoksessa Aarresola 2020, 39) avaa myös jaetun johtajuuden käsitettä, jota voi hyödyntää oikeassa ja tarkoitukseen sopivassa tilanteessa urheiluseuraympäristössä. Jaetun johtajuuden mukaan organisaatioilla on ensisijaisen tärkeää olla tavoitteet, ja lisäksi jaetun johtajuuden avulla toimintaa voidaan jakaa usealle ihmiselle organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. (Aarresola 2020, 36, 39.)

Aarresola (2020, 40) kertoo johtajuuden alkuhistorian painottuneen nimenomaan johtajuuden puutteisiin ja siitä johtuneisiin konflikteihin. Sittemmin alettiin puhua aidosta johtajuudesta minkä kautta alettiin kiinnittää huomiota positiivisia vaikutuksia korostaviin johtajuuden tekijöihin. Aarresola (2020, 40) määrittelee, että aito johtajuus syntyy itsetuntemuksen, eettisen toiminnan ja hyvien vuorovaikutussuhteiden kautta. Hän kertoo, että yrityksen luottamusta pystytään tutkimusten mukaan lisäämään tuomalla hallitukseen aitoa johtajuutta. Jones ym. (2018, teoksessa Aarresola 2020, 36) ja Pearce & Conger (2003, teoksessa Aarresola 2020, 36) määrittelevät jaetun johtajuuden yksilöiden tai ryhmien väliseksi interaktiiviseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on se, että kukin johtaa toisiaan kohti ryhmän tai organisaation tavoitteita. Aarresola (2020, 36) myös painottaa, että kyse on pääasiassa toiminnasta. Urheiluseurojen on kuitenkin Aarresolan mukaan tärkeää miettiä jaetun johtajuuden tilannekohtaisuutta. Kuten Jonesin ja kumppanien (2018, teoksessa Aarresola 2020, 39) tutkimukseen liittyen voidaan sanoa, kyseinen toimintatapa voi auttaa näkemysten esiintuomisessa, mutta saattaa vaikeuttaa päämäärän asettamista. Kyseistä toimintatapaa on Jonesiin ja kumppaneihin (2018, teoksessa Aarresola 2020) viitaten järkevää käyttää silloin kun toteutetaan päämääriä, jotta saadaan kaikki tarpeelliset resurssit käyttöön.

Takosin ja kumppaneiden (2018, teoksessa Aarresola 2020, 40) mukaan aito johtajuus koostuu neljästä osatekijästä, joita ovat:

1. Itsetuntemus (johtajan tietoisuus omista tunteistaan, toiveistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä halu itsetuntemuksen kehittymiseen).
2. Suhdeorientaatio (johtajan kyky avoimuuteen ihmissuhteissaan).
3. Tasapainoinen päätöksenteko (tiedon käsittely ja päätösten tekeminen ilman henkilökohtaisia vaikutteita).
4. Sisäistetty moraali (johtajan toiminnan perustuminen hänen omille arvoilleen).

Takosin ja kumppaneiden (2018, teoksessa Aarresola 2020, 41) tutkimuksessa johtajuuden pääteemoiksi nousivat suhdeorientaatio, itsetuntemus ja tasapainoinen päätöksenteko, johon sisältyi myös tiedon etsiminen ja sen hyödyntäminen. Kyseisessä tutkimuksessa aidon johtajuuden nähtiin johtavan hyviin tuloksiin monessa seuran ihmissuhteessa, ryhmässä ja niiden työskentelyssä. Aarresola kertoo, että tutkimuksessa erityisen tärkeinä

pidettiin hallituksen kykyä työskennellä yhdessä. Lisäksi tärkeänä pidettiin esimerkiksi valmentajien kuuntelemista toisten päättäjien ohella. Aarresola (2020, 43) kertoo, että hallituksen olisi hyvä olla "tilivelvollinen" seuran arvoille, sillä Takosin ja kumppaneiden (2018, teoksessa Aarresola 2020, 42) tutkimuksen mukaan hallitusjäsenien tasapuolinen päätöksenteko toteutuu silloin, kun hallituksen jäsenet toimivat seuran arvojen mukaan. Kinnunen, Perko ja Virtanen (2013, teoksessa Aarresola 2020, 43) ja Pälli (2016, teoksessa Aarresola 2020, 42) näkevät aidon johtajuuden muun muassa edesauttavan hallituksen tehokasta päätöksentekoa, mikä taas luo Aarresolan mukaan edellytyksiä sekä urheilulliselle menestykselle että ihmisten työhyvinvoinnille. Aarresola päättelee, että Takosin ja kumppaneiden vuoden 2018 tutkimuksen perusteella aito johtajuus on niin organisaation kuin johtajan ominaisuus sekä organisaation käytänteiden ominaisuus. Hän suosittelee, että urheiluseuroissa voitaisiin hyödyntää aitoa johtajuutta sekä sen osatekijöitä silloin, kun arvioidaan esimerkiksi hallituksen tai toimijoiden kykyä aitoon johtajuuteen. (Aarresola 2020, 41–42.)

### **3.5 Johtajan rooli edellytyksenä toimivalle työyhteisölle**

Surakka kirjoittaa, että johtajan osaaminen luo pohjan uskottavuudelle. On otettava huomioon se, että erilaisissa tilanteissa johtajalta vaaditaan erilaisia taitoja. Paljon riippuu myös työyhteisöstä, että millaista johtamista he tarvitsevat. Esimerkiksi delegoimalla tehtäviä työntekijöilleen, kokonaisvastuu lopputuloksesta kuuluu joka tapauksessa esimiehelle. Joustavassa organisaatiossa työntekijät voivat pystyä jakamaan työtehtäviä keskenään, mutta tämänkin ehtona on se, että vastuualueet ja siihen liittyvät resurssit sekä valta ja velvoitteet on määritelty selkeästi. Koska nyky maailmassa työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa kehittymistä, esimiehen kuuluu tukea työntekijöidensä kehittymistä ja organisaation kuuluu mahdollistaa puitteet työntekijöiden kehittymiselle. Kun johtaja onnistuu tukemaan työntekijöidensä kehittymistä, näkyvä tulokset siten, että työntekijät osaavat toimia itseohjautuvasti, ratkoa ongelmia ja kehittää sekä rakentaa työyhteisöä. Kuten työyhteisön ja mahdollisesti sen sisäisten tiimien kohdalla, myös työntekijöiden kesken saatetaan tarvita erilaista johtamista. Osaamisestaan epävarma työntekijä tarvitsee paljon ohjausta, delegointia, opettamista ja neuvomista, eli vaikuttavaa johtamisotetta. Osaamistason noustessa ja itseohjautuvuuden kehittyttyä johtaja voi siirtyä mahdollistavaan ja valmentavaan johtamistyyliin. Yksilöllisen johtamisen lisäksi johtajan on tärkeää pysyä oikeudenmukaisena ja luotettavana. Auttamalla työntekijöitä johtaja pystyy helpottamaan työntekijöidensä työkuormaa. Yksi avainkeino on asioiden ymmärrettäväksi tekeminen. Koska nykyään vuorovaikutus tapahtuu hyvin paljon sähköisesti, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että erilaiset informaatiota sisältävät viestit, kuten ohjeet, ymmärretään oikein. Ymmärryksen lisäksi pe-

rehdyttäminen, tarpeellisen tiedon jakaminen, uusien näkökulmien avaaminen ja tuen antaminen ovat asioita, joilla johtaja pystyy auttamaan työntekijöitään. Lisäksi asioiden positiivisten puolten näkeminen voi auttaa työntekijää tarttumaan varsinkin uusiin työtehtäviin, koska aloittamisen kannalta myönteiset asiat tuntuvat helpommilta. Kehittymiseen liittyen Surakka sanoo, että asiasta on helpompi keskustella silloin kun tuntuu, että toinen haluaa auttaa eikä arvostella. Työpaikan turvalliseen ilmapiiriin liittyen hän mainitsee vielä tärkeänä seikkana sen, että pelko on luovuutta ja innostusta estävä tekijä. Se vaikuttaa myös siihen, että uskaltaako työntekijä tehdä omia ratkaisuja. Motivaatioon liittyen johtaja osaa motivoida työntekijöitä esittämällä asioita sellaisista näkökulmista, mitkä koskettavat työntekijän tunteita positiivisella tavalla, eli herättämällä kiinnostusta. Tällaiset tunteet heräävät työntekijässä silloin kun hän kokee asian tärkeäksi ja hyödylliseksi. Ongelmatilanteet vaativat johtajalta syvällistä tilanneanalyysia ja herkkää reagoitua. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on miettiä, että miten hän pystyy puuttumaan ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Johtamistaitoihin liittyen johtajan on tärkeää analysoida, arvioida ja kehittää omaa toimintaansa sekä luoda tätä kautta itselleen johtamisfilosofiaa. (Surakka 2018, 107, 111–112, 114, 124–145, 129, 159.)

Kuten edellisestä kappaleesta voi päätellä, esimiehiltä vaaditaan nykyään hyvin paljon osaamista. Työntekijöiden johtaminen on tästä vain yksi osa, vaikkakin hyvin tärkeä sellainen. Surakka on tiivistänyt johtajille kolme tärkeää kohtaa, joiden avulla johtaja pystyy varmistamaan sen, että työntekijöiden on mahdollista toimia työyhteisönsä eteen parhaalla mahdollisella tavalla. Näistä ensimmäinen koskee työn suunnittelua. Työn olisi oltava suunniteltua siten, että olemassa olevalla henkilökunnalla pystytään suorittamaan tehtäväkokonaisuus mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Listan toinen kohta kertoo sen, että työntekijöillä on oltava riittävä osaaminen ja motivaatio työn vaatimuksista selviytymiseen ja mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, jotta hän pystyisi työskentelemään menestyksellä myös tulevaisuudessa. Kolmas ja viimeinen kohta liittyy työntekijöiden hyvinvointiin. Sitä olisi tuettava niin, että sairauspoissaolot saataisiin minimoitua. Kaikki lähtee kuitenkin työntekijän perehdyttämisestä, sillä ainoastaan tietämällä häneen kohdistuvat konkreettiset odotukset, työntekijä voi suoriutua työstään hyvin. Työn arviointiin ja tavoitteisiin liittyen hyvä keino on esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut. (Surakka 2018, 92–93, 96.)

### **3.6 Valmentajien hyvinvoinnin tila tällä hetkellä**

Työtyytyväisyys on työssä jaksamisen kannalta merkittävä tekijä. Pontinkaran mukaan työsuhteiden pysyvyyden lisäksi yleisesti hyväksytyt työehdot tukevat pitkäjänteistä ja

suunnitelmallista valmennusprosessia. Myös työolojen ja työn toimintaedellytysten parantamiseen tulisi kiinnittää huomiota ja tämä vaatii myös lajijohdon ja valmentajien esimiesten osaamisen kehittämistä. (Pontinkara 2012, 54.)

Myös valmentajien arvostuksella ja sen edistämisellä on tärkeä rooli valmentajien hyvinvoinnin edistämisessä. Pontinkaran mukaan osaaminen on se tekijä, joka tuo arvostusta. Valmentajien työn monet ulottuvuudet ja osaamisvaatimukset lisäävät työn arvostusta, jonka vuoksi valmentajien tulisikin avoimesti kertoa työnsä sisällöstä. (Pontinkara 2012, 52–53.)

Kaski on todennut Suomen ammattivalmentajien verkkojulkaisussa, että valmennuksen laadun turvaamiseksi myös valmentajan on pidettävä huolta omasta jaksamisestaan. Julkaisun mukaan valmentajan ei tarvitse suoriutua yksin kaikesta vaan tarvittaessa voi kääntyä muiden asiantuntijoiden puoleen. Valmentajan tulisi ensisijaisesti pystyä keskittymään valmentamiseen. Tämä edellyttää, että valmentaja tuntee oman roolinsa ja omat resurssinsa. Myös työtehtävien rajaaminen on tärkeää. (Nieminen, 2020.)

## 4 Työn tavoite

### 4.1 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa seuratasolla työskentelevien valmentajien hyvinvointia. Työssä otetaan huomioon erilaiset kuormitustekijät osana valmentajien hyvinvointia ja tarkastellaan eroja eri seurojen sekä yksilö- ja joukkueurheilijoiden valmentajien välillä. Tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla pystytään lisäämään valmentajien tunteita autonomiasta, yhteenkuuluvuudesta ja kyvykkyydestä.

Tutkimustulosten avulla on tarkoitus kehittää seuroille erilaisia toimintamalleja, joilla valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota voidaan tukea ja edistää. Erilaisten toimintamallien tarvetta ja hyödyllisyyttä tarkastellaan nimenomaan valmentajien koetun hyvinvoinnin kautta. Tutkimuksen keskeisin viitekehys on Ryan ja Decin itsemääräämisteoria, mutta työhön yhdistetään myös muita motivaatiopsykologian näkökulmia.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Ojasalo, Moilanen ja Rintalahti kirjoittavat, että tieteellinen tutkimus noudattaa tutkimuksen perinteitä ja siinä käytetään yleisesti hyväksytyjä menetelmiä. Olennaista tutkimuksessa ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen. Ennen kuin siirrytään valitsemaan toteutuksessa käytettävät menetelmät, pohditaan ontologisia, epistemologisia ja metodologisia kysymyksiä. Ontologiset kysymykset liittyvät todellisuuden luonteeseen, epistemologiset tietämisen luonteeseen ja metodologiset kysymykset tiedon saavuttamisen välineisiin. Tieteellisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy siihen, että mihin tutkimuksella luodaan uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Rintalahti 2015, 18–19.)

Tähän työhön valitsimme menetelmiksi kyselyn ja haastattelun. Kysely toteutettiin lähettämällä kyselylomake kohderyhmän valmentajille (liite 1) ja seurajohdolle (liite 2). Haastattelu suoritettiin valmentajille, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa kyselylomakkeelle. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko (liite 3), jonka pohjalta haastattelutilanne eteni. Toimeksiantajan edustajaa haastateltiin omalla haastattelulomakkeella (liite 4).

#### 4.2.1 Kehittämistyön tavoitteellisuus

Tieteellinen tutkimus voidaan Ojasalon ym. mukaan jakaa perustutkimukseen ja sovelta-vaan tutkimukseen, joista ensimmäisen he määrittelevät käytäntöön liittymättömäksi uu-

den tiedon etsinnäksi ja luomiseksi, kun taas jälkimmäinen tavoittelee nimenomaan käytäntöön soveltuvia perustutkimuksen käytännön saavutettuja tuloksia. Tässä kyseisessä opinnäytetyöprojektissä hyödynnetään soveltavaa tutkimusta. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Projektin lähtökohdat perustuivat valmentajien hyvinvoinnin tilan kartoittamiseen. Tavoite oli saada tietoa valmentajien koetusta hyvinvoinnista ja heidän työolosuhteistaan ja löytää keinoja siihen, että miten näitä asioita saataisiin kehitettyä ja sen kautta tuotua positiivista muutosta yhä useampien valmentajien työolosuhteisiin, jonka kautta myös valmentajien koettu hyvinvointi voisi parantua. Projektin päätavoite on se, että seurojen johtoelimet motivoituvat hyödyntämään tarjottuja toimintamalleja, jotka perustuvat seuran johtamisen kehittämiseen. Ojasalo ym. kuvailevat tutkimuksellista kehittämistyötä siten, että se sisältää käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista siten, että ratkaisuja otetaan konkreettisesti käytäntöön. Tiivistetyksi voitaisiin kirjoittajiin viitaten sanoa, että tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on aikaansaada käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, mielellään tuottamalla uutta tietoa käytännöstä. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

#### **4.2.2 Projektityön ja kehittämisen osaaminen**

Ojasalon ym. mukaan projektityön ja kehittämisen osaaminen nousevat aiheen osaamisen lisäksi esiin onnistuneen kehittämistyön mahdollistumisessa. Projektin eteneminen perustuu hyvään suunnitelmaan ja aikataulussa etenemisen hallintaan. Dokumentointi on tärkeä osa prosessia, ja tämä projektin aikainen dokumentointi tehdään projektisuunnitelmaan. Projektiraportin olisi kirjoittajien mielestä hyvä sisältää kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot, prosessin etenemisen kuvaus ja lopputulokset. Itse kehittämistyö lähtee liikkeelle ideoinnista, joiden seurauksena syntyy ratkaisu, joka viedään käytännön toteutukseen ja lopuksi arvioidaan. Onnistunut tutkimuksellinen kehittämistyö ohjautuu käytännöllisistä tavoitteista, joita tukee teorian tieto, ja siihen liittyvä prosessi on Ojasaloon ja Moilaseen ym. viitaten toiminnallista, parannusten hakemista sekä toteutettavien ideoiden ja ratkaisujen etsimistä tutkimuksellisia keinoja käyttäen. Hyödylliset tulokset määrittyvät sillä, että miten ne pystytään siirtämään käytäntöön ja miten ideat pystytään toteuttamaan eli implementoimaan. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Kehittämisen osaamisen taidon pystyy Ojasaloa ym. mukailen todentamaan aloitteellisuutena ja innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, tiedon tuottamisena ja menetelmäosaamisen kautta sekä kykynä arvioida omaa työtä. Ongelmien havaitseminen ja niiden ratkaisussa onnistuminen ovat kirjoittajien mukaan merkitsevässä asemassa liit-

tyen kehittämisen osaamiseen, mutta työelämään liittyen uuden tiedon luominen ei perustu ainoastaan siihen. Tärkeää on Ojasalon ja Moilasen ym. mielestä muun muassa muotoilla ja tutkia kysymyksiä, tuottaa tietoa, toimia vuorovaikutuksessa ja rakentaa uusia yhteistyösuhteita, ohjata muutosta ja käsitellä haasteita. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

#### 4.2.3 Tutkimuksellisuus

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy Ojasalon ym. mukaan järjestelmällisenä, analyttisenä ja kriittisenä toimintana. He täsmentävät, että lisäksi tutkimuksellisuus on sitä, että tehdyt ratkaisut ja tuotettu tieto rakennetaan olemassa olevan tiedon päälle, mikä näkyy esimerkiksi raportoinnissa teorian ja käytännön tiedon vuoropuheena ja toimintana siten, että teoriapainotteista tietoa pystytään siirtämään käytäntöön. Tutkimustulokset ja dokumentoitu tieto olisi tärkeää liittää teoreettiseen tietoon, ja kehittämistyö tulisi täsmentää johonkin tietoperustaan eli teoriaan liittyväksi. Ojasalo ym. kirjoittavat, että onnistuneimmillaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä luodaan uutta käytäntöön mallinnettavaa teoriaa. He myös huomauttavat, että esimerkiksi ihmisen henkilökohtainen tieto ja kokemukset ovat tutkimuksellista tietoa ainoastaan silloin, kun niitä tarkastellaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Ojasalo ym. kertovat tiedon syntyvän toimintaympäristön yhteydessä mikä tarkoittaa sitä, että syntyvä tieto liittyy käytännön toimintaan ja ongelmien ratkaisuun liittyvään tarpeeseen. Tutkimuksellisuus näyttäytyy Ojasalon ym. (2015, 22) mukaan kehittämistyössä seuraaville tavoilla:

1. Järjestelmällisyytenä eli perusteltuina ja dokumentoituina toimenpiteinä.
2. Tiedon hankintana eli siten, että kehittämisen tueksi on hankittu tutkittua ja käytännön tietoa.
3. Analyttisyytenä eli on tunnistettu, eritelty ja luotu erilaisia näkökulmia perustuen erilaisten menetelmien käyttöön.
4. Kriittisyytenä eli on arvioitu prosessia ja sen tuloksia sekä hankittua tietoa, käytettyjä näkökulmia ja omia valintoja.
5. Uuden tiedon luomisena ja jakamisena, eli on dokumentoitu sekä prosessi että lopputulos ja huolehdittu tiedon levittämisestä.

#### 4.2.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö tarkoittaa Ojasalon ym. Mukaan käytännössä muutostyön prosessia. Kyseiseen prosessiin sisältyy kirjoittajien mukaan kolme eri vaihetta. Ensimmäinen niistä on kehittämishaasteiden selvittäminen, niihin pohjautuvien tavoitteiden asettaminen ja suunnit-

telma tavoitteisiin pääsemisestä. Tätä kirjoittajat kutsuvat suunnitteluvaiheeksi, jota seuraa toteutusvaihe, jossa suunnitelma toteutetaan. Viimeisenä, eli kolmantena vaiheena toteutetaan arvio muutostyön onnistumisesta. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

#### 4.2.5 Case-tutkimus

Case-tutkimus on Ojasalon ym. mukaan toiselta nimeltään tapaustutkimus. Siinä on tavoitteena tuottaa tutkittua tietoa kohderyhmästä. Tämän opinnäytetyön taustalla on ollut tutkijoiden syvä omakohtainen tieto ja ymmärrys suomalaisten esteettisten lajien kilpailumentajien työoloista, minkä myötä kiinnostus aiheeseen painottuvaan opinnäytetyöhön on alun perin herännyt. Kehittämistyön menetelmistä tapaustutkimus on hyvä lähestymistavan valinta silloin, kun halutaan saada syvällistä ymmärrystä tietyn kohteen tilanteesta ja löytää ratkaisukeinoja tai tuottaa kehittämissuhteita kohteessa ilmenneeseen ongelmaan. Kirjoittajat kertovat, että puhtaassa tapaustutkimuksessa muutosta ei viedä käytännössä eteenpäin, vaan sen avulla luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotus. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Case-tutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tähän voidaan hyödyntää monimenetelmällisyyttä, jolloin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät määräytyvät tilanteen mukaan. Menetelminä voidaan käyttää niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia lähestymistapoja. Ilmiötä pyritään tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta, jolloin myös näkökulma varmentuu. Tärkeintä aineistonkeruumenetelmien valinnassa on se, että ne täydentävät toisiaan. Case-tutkimus soveltuu sellaisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, jossa ilmiön ymmärtämisen kautta pyritään löytämään tutkimusongelman syitä. (Kananen 2017, 20.)

#### 4.2.6 Kysely

Kyselytutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä. Tavallisin aineiston keräämisen tapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä on kyselylomakkeen käyttö, jolloin kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioidussa tutkimuksessa sama asiasisältö, esimerkiksi samat kysymykset, kysytään kaikilta vastaajilta täysin samalla tavalla. (Vilka 2015, 94.)

Vehkalahti (2019) kirjoittaa, että kyselyihin vastaamisen aktiivisuus on laskenut, joten lomake on suunniteltava siten, että vastaaminen on vastaajille mahdollisimman helppoa. Lisäksi hän neuvoo, että kyselyn kielen tulisi olla mahdollisimman selkeää ja lomakkeen ulkoasun houkutteleva. Kyselylomake on Vehkalahtien mukaan testattava aina ennen julkaisua ja testaajien olisi hyvä olla kohderyhmään kuuluvia, jotta saadaan mahdollisimman

aito käsitys siitä, kuinka kysymykset ja niiden asettelu toimii, onko lomakkeeseen ujutettu liikaa tai turhia kysymyksiä ja onko jotakin tärkeää unohtunut kysyä. Testaajien määrä ei tarvitse olla suuri, mutta isoimmat ongelmat olisi Vehkalahtien mukaan saatava korjattua testauksella ennen kuin oikea tiedonkeruuvaihe alkaa. (Vehkalahti 2019, 48.)

Kyselylomakkeella tutkittaessa puhutaan kyselytutkimuksesta ja kyselylomake toimii tällöin mittarina. Lomakkeen suunnittelu tulee tehdä todella huolellisesti koska monesti tutkimus on riippuvainen lomakkeen onnistuneesta tai epäonnistuneesta suunnittelusta. (Vehkalahti 2019, 20.) Ennen kyselylomakkeen suunnittelua tutkijan täytyy tietää tutkimuksensa tavoite eli se mihin hän haluaa vastauksia (Vilka 2015, 105). Kyselylomakkeessa tulisi kysyä kysymyksiä, jotka ovat sisällöllisesti oikeita ja järkeviä sekä tilastollisesti mielekkäitä. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuu sisällölliset ja tilastolliset näkökohdat ja se on rakennettu toimivaksi kokonaisuudeksi. (Vehkalahti 2019, 20.) Kyselylomakkeessa on tärkeää kysyä perusteltuja kysymyksiä. Tämän takia ennen kyselyä tulisi olla tiedossa teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Näiden avulla voidaan tutkimuksessa mitata tiettyä tutkittavaa asiaa. (Vilka 2015, 101.)

Kyselyssä voi olla joko avoimia tai suljettuja kysymyksiä, joita molempia olisi hyvä käyttää. Avoimiin kysymyksiin vastaaja saa itse vastata vapaasti, suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useamman sopivan vaihtoehdon. Kyselytutkimuksessa pääosassa toimivat yleensä suljetut kysymykset. Suljetut kysymykset tekevät mittauksesta ja tiedonkäsittelystä helpompaa sillä avoimien kysymysten vastauksia on huomattavasti työläämpää jatko käsitellä. Avoimien kysymysten avulla voi kuitenkin tulla ilmi asioita, joita ei suljetuilla kysymyksillä saada. Avoimia kysymyksiä on järkevää käyttää myös silloin, kun vastausvaihtoehdot on haastava määritellä tai vaihtoehtoja on liian paljon. (Vehkalahti 2019, 24–25.) Kysymykset tulee olla järjestetty johdonmukaisesti, sillä se helpottaa vastaamista. On järkevää edetä yksittäisiä asioita yleisiin tai toisinpäin ja asiasisällöltään samanlaiset kysymykset tulisi niputtaa omiin kokonaisuuksiin. (Vilka 2015, 107.)

#### **4.2.7 Saatekirje**

Saatekirje toimii tutkimuksen julkisivuna (Vehkalahti 2019, 47). Tutkijat perustelevat kirjeessä tutkimustaan tarkoituksenaan vakuuttaa tutkittavat, jotta he olisivat motivoituneita vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeestä tulee selvittää mistä tutkimuksessa on kysymys (tutkimusongelma tai tutkimustavoite, aihepiiri), kuka tutkimusta tekee (organisaatio, henkilöt), kuka tutkimusta rahoittaa, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään, kuka tutkimustuloksia käyttää ja mihin tuloksia käytetään, milloin tutkimuksen arvioitu valmistumisajankohta on,

missä valmiin tutkimuksen voi nähdä, hävitetäänkö tutkimusaineisto tai mihin se jää säilöön, miksi on tärkeää, että vastaaja ottaa osaa kyselyyn, milloin vastausaika päättyy, tutkimuksesta vastaavan henkilön tai organisaation yhteystiedot sekä henkilösuojan turvaaminen, jolloin tuloksia tai vastauksia ei esitellä henkilötasolla. (Vilka 2015, 189–191.) Saatekirje voi motivoida vastaamaan tai saada vastaajan hylkäämään lomakkeen, jos saatekirje on jäänyt epämääräiseksi. Hyvin laadittu saatekirje voi herättää vastaajassa kiinnostusta ja vaikuttaa siihen, ovatko vastaukset luotettavia. (Vehkalahti 2019, 47–48.) Vilkan (2015, 190) mukaan hyvin laadittu saatekirje on visuaaliselta ilmeeltään mielekäs ja sisällöltään selkeä. Saatekirje saattaa Vehkalahden (2019, 48) mukaan vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen eikä sen merkitystä kannata aliarvioida, vaan se täytyy laatia huolella.

#### **4.2.8 Haastattelu**

Yleisin laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimusaineiston keräämiseen on haastattelu. Vilkan mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmisten omia kokemuksia ja kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on myös saada sisällöltään laadullista aineistoa ja esimerkiksi selittää ilmiöitä ymmärrettäväksi, eikä niinkään saada suurta määrää aineistoa tai yleistää jotakin ilmiötä. Vilka on sitä mieltä, että tutkimushaastattelun muotoa valitessa tulisi ennen kaikkea ottaa huomioon oman tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, sekä tutkimuksen näkökulma. (Vilka 2015, 118, 129, 135, 150.)

Yksilöhaastattelu on käytetyin tutkimushaastattelun muoto ja sillä voidaan saada hyvin esiin henkilön omia kokemuksia ja tunteita, kun taas ryhmähaastattelulla voidaan tuoda esiin ryhmän tai jonkin tietyn yhteisön käsityksiä ja kokemuksia. Kolme eri muotoista tutkimushaastattelua ovat lomakehaastattelu tai toiselta nimeltään myös strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelun tekijä on harkinnut ja päättänyt kysymykset ennakkoon. Tämä haastattelun muoto toimii parhaiten, mikäli tutkimusongelma eli tutkittava asia on hyvin rajattu ja melko kapea. (Vilka 2015, 122–123.)

Teemahaastattelu tai toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu on todennäköisesti yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Tässä menetelmässä tutkimusongelmasta poimitaan tärkeimmät ja ongelmaan vastaamisen kannalta oleelliset teemat. Pyrkimyksenä on, että kaikkiin näihin teemoihin vastaaja antaa oman vastauksensa. Teemahaastattelu on monipuolinen haastattelumetodi, jossa voi käyttää osana myös erilaisia

tehtäviä ja se soveltuu hyvin myös erilaisiin ryhmähaastattelutilanteisiin. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on pitää huoli, että haastateltava(t) pysyvät asiassa, sekä että ryhmähaastattelutilanteissa jokainen haastateltava pääsee osallistumaan haastatteluun. (Vilka 2015, 124–126.)

Avoin haastattelu tai syvähaastattelu on vähiten etukäteen valmisteltu haastattelu. Tutkitavasta asiasta keskustellaan useimmiten yksilöhaastattelussa mutta toisinaan myös ryhmähaastattelussa, vuorovaikutteisesti haastateltavien kanssa. Haastateltava(t) saa(vat) kertoa omin sanoin ja avoimesti tutkimusongelmaan liittyvistä asioista ja haastattelija voi syventää asioita muun muassa jatkokysymyksillä. (Vilka 2015, 126–127.)

Lomakehaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija päättää ennakkoon kysymykset ja niiden esittämisyjärjestyksen. Lomakehaastattelu on toimiva tapa aineistonkeruuseen silloin, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tarkoituksena on saada rajattua haastateltavien mielipiteet, näkemykset ja kokemukset koskemaan jotakin tiettyä asiaa. Tyypillisesti lomakehaastattelua käytetään, kun tutkimusongelma on jaettavissa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen. (Vilka 2015, 123.)

Lomakehaastattelu voi olla strukturoitu tai puolistrukturoitu. Näiden kahden ero on se, että strukturoidussa haastattelussa myös kysymysten vastausvaihtoehdot on annettu valmiina, kun taas puolistrukturoidussa vastausvaihtoehdot ei ole. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että tutkija saa vastauksia haluamiinsa teemoihin ja kysymyksiin tutkittavien itsensä sanoittamana. Vastaamisen ollessa hieman vapaampaa, esiin voi nousta myös jotakin mitä tutkija ei osannut etukäteen ajatella. (Puusa 2020, 111–112.)

Vilkan (2015, 128) mukaan laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tulisi välttää kysymyksiä, joihin voidaan vastata pelkästään kyllä tai ei. Sen sijaan hyviä kysymyssanoja ovat esimerkiksi mitä, miten, millainen ja miksi. Hyvin muotoiltuja kysymyksiä ovat kysymykset, joissa pyydetään kuvailemaan tai kertomaan jotakin. Kysymyksiä mitä tulisi pyrkiä välttämään ovat esimerkiksi: onko, oletko ja koetko -sanoilla alkavat kysymykset. Hyvänä muistisääntönä kysymysten muotoilussa voi pitää sitä, että kysymyksiä, joihin voi vastata ”kyllä” tai ”ei”, pyritään välttämään. Kysymyssanojen lisäksi myös haastattelukysymyksien muihin sanoihin tulee kiinnittää huomiota. Sanojen tulisi aina olla yksiselitteisiä ja yhdessä kysymyksessä tulisi aina kysyä vain yhtä asiasisältöä. Vilkan mukaan lomakekysymysten ja teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. (Vilka 2015, 127–130.)

#### 4.2.9 Haastattelun haasteita

Tutkimusmenetelmänä haastattelu ei ole täysin ongelmaton. Aineiston keräämisessä tutkija sekä haastattelija joutuvat työskentelemään sanojen ja niiden merkityksien ja tulkintojen kanssa ja tähän sisältyy aina riski. Itse haastattelutilanteessa voidaan tietysti aina tarkistaa, että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät toisiaan ja puhuvat samasta asiasta, mutta lomakehaastattelussa tällaista mahdollisuutta ei ole ja siksi lomakehaastattelu olisi aina hyvä testata ennen lopullista julkaisua. Lomake- ja teemahaastattelujen ongelmaksi voi nousta myös kysymysten asettelu. Vaikka haastattelija tai kysymysten laatija ei tietoisesti haluaisi ohjailta haastateltavaa hänen vastauksissaan, tapahtuu se usein tiedostamatta. Kysymysten laatijan ennakkokäsitykset ja -tiedot asiasta vaikuttavat kysymyksiin ja vastaaja vaistoa, miten hänen halutaan vastaavan kysymykseen, jolloin usein vastatankin ennako-odotusten mukaan. Näin ollen haastattelulla saatu tutkimusaineisto ei ole välttämättä täysin luotettavaa tai vastaa alkuperäisiin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. (Vilka 2015, 127–128.)

Kerätyn tutkimusaineiston tulkitsemisvaiheessa on tärkeää, että tutkija ymmärtää ja tuntee tutkimuksen kohderyhmää, sen toimintaympäristöä ja kulttuuria. Mikäli tutkija ei tunne esimerkiksi haastateltavia lainkaan, etenkin lomakehaastatteluun osallistuvia, saattaa se näkyä tulkintaongelmina ja myöhemmin myös lopullisessa tekstissä virheellisinä tulkintoina. Laadullisissa haastattelu- ja kyselytutkimuksissa taustakysymyksillä pyritään saamaan tietoa kohderyhmästä, jonka avulla varsinaiseen tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä voi sitten olla helpompi tulkita. Haastattelujen ja kyselyiden tulkitsemisessä tulee myös varoa niin sanottua ylitulkintaa eli ei tulkita sellaista mitä ei esimerkiksi lomakehaastattelussa lainkaan kysytä. (Vilka 2015, 132–132.)

Edellä mainittujen lisäksi, muita haasteita haastattelun tekemiseen liittyen ovat esimerkiksi tekniset asiat, kuten haastattelun tallentaminen sekä tila, jossa haastattelu on tarkoitus suorittaa. Tällaiset asiat tulisi aina testata etukäteen. Mikäli haastattelija ei ole tutkimuksen laatija tai tutkija, vaan haastattelijaksi valitaan ulkopuolinen henkilö, hänen perehdytyksensä tutkimukseen ja sen tavoitteisiin sekä tutkimusongelmiin tulee olla perusteellinen ja myös tämä saattaa aiheuttaa haasteita. Pulmaksi haastattelijalle voi myös muodostua haastateltavan luottamuksen saavuttaminen sekä haastateltavan motivoiminen. Hyvin valmisteltu ja testattu haastattelutilanne sekä juonellinen, eli loogisesti etenevä haastattelurunko, auttavat etenkin luottamuksen herättämisessä. (Vilka 2015, 132–134.)

Toisinaan haasteeksi voi myös nousta haastateltavien valinta tai haku. Haastateltavat voidaan valita esimerkiksi heidän asiantuntemuksensa mukaan tai heidän kokemustensa perusteella. Joissain tapauksissa haastateltavat voidaan valita myös kertomaan käsityksistään. Tutkimusongelma toimii aina lähtökohtana siihen, millä perusteella haastateltavat valitaan. (Vilka 2015, 135–136.)

#### **4.2.10 Litterointi**

Jotta haastatteluja voidaan analysoida, täytyy ne saada sellaiseen muotoon, jossa niitä voidaan käsitellä. Haastatteluaineistot saatetaan siis tekstimuotoon ja tätä työstä ja aikaa vievää vaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi auttaa aineiston läpikäynnissä, ryhmittelyssä ja jäsentelyssä. Tutkittava asia ja tapa miten analysointi tehdään, määrittää kuinka tarkkaan haastatteluaineisto on syytä litteroida. Mikäli tutkimusongelma liittyy kielen käyttöön tai itse keskustelemiseen, on litterointi syytä tehdä koko aineistosta ja todella tarkkaan. Mikäli sen sijaan tutkimusongelma liittyy kokemuksiin tai käsityksiin, litterointi ei välttämättä vaadi samanlaista tarkkuutta. (Vilka 2015, 137.)

Litterointi ei tarkoita pelkästään puheen kirjoittamista tekstiksi, vaan litterointiin kuuluu myös erilaisten symbolien käyttö. Esimerkiksi tauot, taukojen pituudet, erilaiset äännähdykset tai litteroijan kommentit merkitään litterointitekstiin erilaisilla symboleilla. Selitykset kaikille symboleille ja lyhennyksille liitetään tutkimuksesta tuotettavaan lopulliseen tekstiin. Litterointi vaikuttaa myös lopullisen tutkimuksen luotettavuuteen, joten lopullisessa työssä tulee myös mainita, kuinka tarkkaan litterointi on tehty. Litteroinnissa mitään haastattelulanteessa sanottuja asioita ei saa muuttaa tai muokata, tehtiinpä litterointi koko haastatteluaineistoon tai vain sen osiin. Joissakin harvemmissä tapauksissa, mikäli haastatteluaineistoa ei ole kerätty kovinkaan paljon eli haastatteluja on vain muutama ja/tai haastattelut ovat lyhyitä, päätelmiä voidaan tehdä myös ilman litterointia suoraan haastattelutalenteista (Vilka 2015, 138–141).

### **4.3 Kohderyhmä**

Aiheena valmentajien hyvinvointi on verrattain laaja, joten tutkimus päätettiin rajata koskemaan esteettisten lajien kilpaurheilijoiden valmentajia. Tutkimukseen valitut seurat edustavat taitoluistelua, kilpacheerleadingia sekä telinevoimistelua. Vilkan (2015, 127) mukaan kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. Tämän tutkimuksen tekijöistä toinen on toiminut valmentajana telinevoimistelussa ja toinen cheerleadingissa, joten kokemusta esteettisten lajien valmentamisesta on molemmilla tutkimuksen tekijöillä. Mukaan

päätettiin kuitenkin valita vielä taitoluistelu, sillä myös taitoluistelu on voimistelun ja cheerleadingin tapaan teknisesti vaativa taitolaji, joka vaatii viikkotasolla useampia harjoituskertoja. Taitoluistelun ja telinevoimistelun osalta tutkimukseen osallistui sekä joukkueurheilijoiden, että yksilöurheilijoiden valmentajia. Työn rajaamista jatkettiin valitsemalla kohderyhmäksi valmentajia, jotka valmentavat vuosina 2006–2011 syntyneitä urheilijoita. Tässä vaiheessa nuoret urheilijat elävät niin sanottua valintavaihetta, joka luo omat paineensa valmennukseen. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Suomen Valmentajat Ry:lle, joten tutkimus rajattiin koskemaan seuroja, jotka ovat Suomen Valmentajat Ry:n jäsenseuroja.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tämän vuoksi mukaan kutsuttiin jokaisesta aiemmin mainitusta lajista kahdesta kolmeen seuraa. Mukaan kutsuttiin seuroja satunnaisella otannalla. Mukaan tutkimukseen lähti lopulta viisi urheiluseuraa. Tutkimukseen osallistui erillisillä kyselyillä sekä valmentajia, että seurajohdon edustajia. Tutkimuksessa voidaan siis eritellä kaksi perusjoukkoa ja otosta. Ensimmäinen perusjoukko käsittää kohderyhmäksi muotoutuneiden seurojen valmentajat ja toinen edellä mainittujen seurojen seurajohdon. Valmentajatutkimuksen otokset muodostuivat tutkimukseen osallistuneista valmentajista, jolloin kyselyn otos on 17 valmentajaa ja haastattelun otos neljä valmentajaa. Seurajohdon kyselyn otos koostuu kolmesta seurajohdon työntekijästä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja mahdollisuus tarjottiin kaikille mukaan valittujen seurojen valmentajille ja seurajohdolle.

#### **4.4 Tutkimusasetelma**

Valmentajia koskeva tutkimus aloitettiin kyselyllä, jotta saatiin laajempi kuva valmentajien koetusta hyvinvoinnista. Kyselylomakkeen sisältö oli ryhmitelty erilaisiin kokonaisuuksiin, joita olivat valmentajien hyvinvointi, valmentajia kuorittavat tekijät sekä valmentajien hyvinvoinnin tukeminen. Kysely toteutettiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmalla. Kyselyn linkki lähetettiin kootusti seurajohdoille, jotka jakoivat kyselyn edelleen omille valmentajilleen omia tiedotuskanaviaan pitkin. Kysely toteutettiin anonymisti pois lukien haastattelua varten jätetyt yhteystiedot. Yhteystietojen jättäminen haastattelua varten oli vapaaehtoista. Vastausaikaa valmentajilla ja seurajohdolla oli hiukan vajaa kaksi viikkoa. Vastauksia tuli aluksi melko vähän, joten seuroille lähetettiin vielä muistutusviesti ja kyselyn aukioloaikaa pidennettiin viikolla. Seurajohdon kysely toteutettiin niin ikään verkkokyselynä Webropolin avulla. Myös tämä kysely oli anonymi. Kysely lähetettiin seurajohdolle, mutta seurajohto sai itse määritellä, kuka seurasta osallistui haastatteluun. Seurajohdon kysely oli auki samalla tapaa kuin valmentajien kysely.

Haastattelujen tarkoitus oli syventää kyselylomakkeesta saatuja käsityksiä valmentajien hyvinvoinnin kokonaistilasta. Kysely analysoitiin yhtenä kokonaisuutena ja niistä syntyneiden ajatusten kautta muodostettiin kaikille haastateltaville yhteinen haastattelurunko. Haastatteluihin osallistuneiden valmentajien kyselylomakkeiden vastauksiin ei perehdytty erillisinä vastauksina eikä haastattelun aikana pystytty yhdistämään minkään tietyn kyselylomakkeen vastauksia haastateltavaan henkilöön. Tarkoituksena oli toistaa haastattelut perusrungoltaan samanlaisina, jotta vastauksia olisi mahdollista verrata keskenään. Haastattelun aikana esitettiin kuitenkin tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan, mikäli heille tuli haastattelun lopussa mieleen jotakin, mikä ei ollut tullut ilmi aiemmin haastattelun aikana. Seurajohtolle ei teetetty erillisiä haastatteluja.

#### **4.5 Kyselylomakkeiden sisältö**

Kyselylomake pohjautui itsemääräämisteorian kahteen ulottuvuuteen sekä niiden toteutumiseen liittyviin käytäntöihin esteettisten kilpalajien seuramaailmassa. Lisäksi kaksi kysymyksistä kohdennettiin suoraan työhyvinvointiin. Kysely lähti liikkeelle valmentajien työnkuvaan liittyvistä demografisista kysymyksistä. Ensimmäiseksi kysyttiin, että mitä lajia ja missä seurassa valmentaja valmentaa. Seuraavaksi vastaajalta kysyttiin ikä ja sukupuoli sekä koulutustausta, valmennuskokemus, lajituntemus ja omat lajin harjoitteluvuodet. Valmentajilta kysyttiin valmentajan roolin lisäksi siihen liittyvien työtuntien määrä sekä erikseen valmennustuntien määrä ja valmennustiimiin kuuluvien muiden valmentajien ammattinimikkeet. Valmentajilta kysyttiin myös, että valmentako hän yksilö- vai joukkueurheilijoita sekä ryhmien määrää. Itsemääräämisteorian kyvykkyyteen liittyen kysyttiin, että onko valmentajan työnkuva ja vastuualueet rajattu riittävän selkeästi, mitä valmentajan työnkuvaan kuuluu ja mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja vastuualueet, sekä millä tavoin hän saa hän valmennuksista palkkaa ja korvauksia sekä vastaako tämä määrä hänen mielestään työnsä kuvaa ja/tai työnsä määrää. Lisäksi kysyttiin, että miten seura tukee valmentajana kehittymistä. Autonomiaan liittyen kysyttiin, että pääseekö valmentaja vaikuttamaan itse työnsä sisältöön, kaipaako hän työtehtäviinsä jotakin enemmän tai vähemmän ja mikä häntä motivoi työssään. Tähän liittyen kysyttiin myös, että saako valmentaja arvostusta työstään ja että miten se ilmenee. Yhteisöllisyyden tunteet haluttiin jättää selvitetäviksi haastatteluihin. Koska opinnäytetyön pääaihe on valmentajien hyvinvointi, niin kyselyssä paneuduttiin myös tähän aiheeseen. Valmentajilta kysyttiin, että miten seura tukee heidän hyvinvointiaan ja mitkä muut tekijät voisivat vaikuttaa positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa.

Kyselylomake päättyi matriisikyselyyn, jossa tarkasteltiin vielä kootusti työn imuun vaikuttavien psykologisten perustarpeiden ja voimavaratekijöiden toteutumista. Matriisikyselyssä esitettiin väittämiä, joihin vastattiin asteikolla: kuvastaa täysin tuntemuksiani, kuvastaa vähän tuntemuksiani, ei kuvasta juuri lainkaan tuntemuksiani sekä ei kuvasta lainkaan tuntemuksiani. Matriisikyselyssä esitettiin väittämiä mielekkäistä työtehtävistä, onnistumisen kokemuksista, organisaation ilmapiiristä, työyhteisön tuesta, palautteen saamisesta, organisaation käytännöistä, työstressistä sekä palkan vaikutuksesta työmotivaatioon.

Kyselyyn vastanneista valmentajista viisi jätti yhteystietonsa haastattelua varten, ja heistä haastateltiin neljä, sillä näin saatiin haastattelu kustakin lajista. Seurajohdon kyselystä haluttiin saada selville johdon näkökulma valmentajien hyvinvointiin liittyvistä asioista ja itse-määräämisteorian osa-alueiden sekä hyvinvoinnin viiden osa-alueen toteutumisesta työyhteisössä. Vastausten toivottiin tuovan vertailunäkökulmaa valmentajien vastauksiin liittyen.

#### **4.6 Haastattelujen sisältö**

Haastattelujen runko pohjautui hyvinvoinnin viiteen osa-alueeseen. Surakka (2018, 68) luettelee, että näitä osa-alueita ovat henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi sekä näihin osa-alueisiin liittyvä osaaminen. Kyselylomakkeiden perusteella oli saatu paljon tietoa liittyen autonomian ja kyvykkyyden toteutumiseen valmentajien työyhteisöissä, mutta näistäkin teemoista haluttiin syvempää tietoa. Koska yhteisöllisyyden kokemuksista ei kysytty kyselylomakkeessa ollenkaan, niin se lukeutui haastattelujen yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, ja sen pääteemoja olivat työnkuva, henkinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, kuormitustekijät, taloudellinen hyvinvointi, korvausjärjestelmä ja seurajohdon toimenpiteet liittyen valmentajien työhyvinvointiin.

Valmentajan työnkuvaan liittyen kysyttiin, että mitkä tekijät saavat valmentajan työskentelemään valmentajana, ja että minkälaisena valmentaja kokee tämänhetkisen työnkuvansa. Henkiseen hyvinvointiin liittyen kysyttiin sitä, että onko seura auttanut valmentajaa tunnistamaan hänen omia henkisiä ja psyykkisiä voimavaroja ja tukenut niiden ylläpitämistä, onko seura auttanut valmentajaa tunnistamaan hänen omia heikkouksiansa ja vahvuuksia sekä auttanut häntä näiden asioiden kanssa sekä sitä, että miten seura tukee valmentajan kehittymistä. Fyysiseen hyvinvointiin liittyen kysyttiin, että onko työ turvallista ja ergonomista sekä sitä, että edistääkö työpaikka työntekijöidensä fyysistä hyvinvointia. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyen esitettiin kuusi kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin, että miten viestintä seuran ja valmentajien sekä valmentajien ja vanhempien välillä toimii. Toiseksi

kysyttiin, että miten vastuut on jaettu seuran työntekijöiden ja valmentajien kesken. Kolmanneksi kysyttiin, että millaisena valmentaja kokee yhteistyön valmentajien ja seurajohdon välillä sekä valmentajien kanssa. Neljänneksi kysyttiin, että miten valmentajat auttavat ja tukevat toisiaan keskenään. Viidenneksi kysyttiin, että miten avoimesti seuralla kommunikoidaan ja annetaan palautetta. Kuudenneksi ja samalla viimeiseksi sosiaalisen hyvinvoinnin teemaan liittyen kysyttiin, että tuntee ko valmentaja itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi.

Kuormitustekijöihin liittyen kysyttiin, että mitkä tekijät kuormittavat valmentajaa hänen työssään, erityisesti ajatellen vuosina 2006–2011 syntyneitä urheilijoita. Lisäksi tähän aiheeseen liittyen kysyttiin, että millaista tukea valmentaja saa seuralta ja millaista tukea hän toivoisi seuralta. Taloudelliseen hyvinvointiin liittyen kysyttiin, että saako valmentaja työstään tarpeeksi suuren korvauksen ylläpitääkseen omaa fyysistä ja psyykkistä terveyttään. Seuran korvausjärjestelmä oli kytköksissä edelliseen kysymykseen, ja tässä kohtaa haastattelua kysyttiin, että millainen palkkausjärjestelmä seurassa on sekä sitä, että vastaako valmentajan työstä saama palkka hänen työnsä vaativuutta ja työmäärää. Jos ei vastannut niin kysyttiin, että millainen valmentajan palkan tulisi haastateltavan mielestä olla, jotta se vastaisi valmentajan työn vaativuutta.

Seurajohdon toimenpiteisiin liittyen kysyttiin, että millaisia toimenpiteitä seura tekee valmentajiensa työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä sitä, että millaisia työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä toimenpiteitä valmentaja toivoisi seuralta. Haastattelun lopussa sana oli vapaa, ja haastateltava sai vielä kertoa omista päällimmäisistä ajatuksistaan. Haastattelujen päätavoite oli saada valmentajien henkilökohtaisia seuramaailmaan liittyviä kokemuksia esiin, sekä kuulla heiltä heidän hyväksi kokemistaan käytännöistä sekä myös heidän kokemistaan seuramaailman epäkohdista.

#### **4.7 Aineiston käsittely**

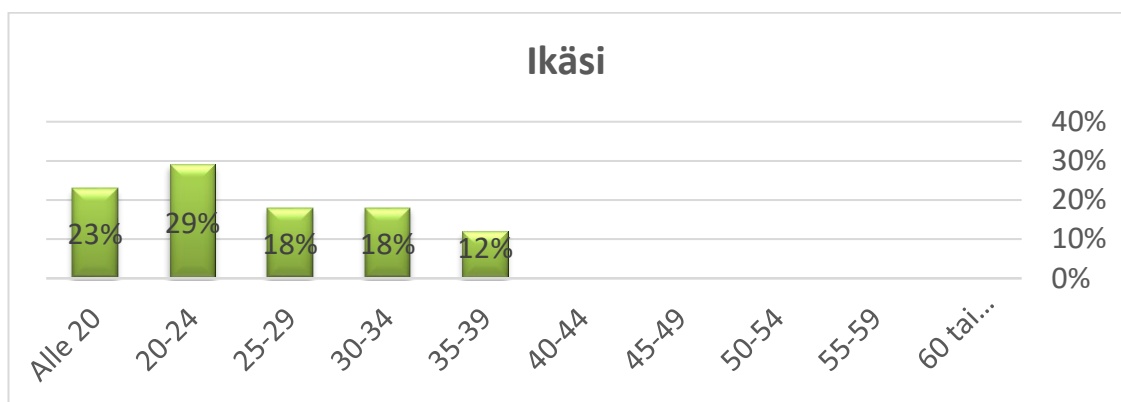
Tässä tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin ryhmittelemällä niitä erilaisten teemojen mukaan. Näitä teemoja olivat esimerkiksi itsemääräämisteoriasta tutut autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteiden toteutuminen, motivaation taso, kuormitustekijät sekä koettu hyvinvointi. Vastauksia vertailtiin myös eri lajien sekä yksilö- ja joukkueurheilijoiden valmentajien välillä. Jokainen kyselyyn tullut vastaus käytiin läpi yksittäisenä vastauksena, jonka jälkeen vastauksia tutkittiin erilaisten suodattimien läpi. Erilaisilla suodattimilla pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia eri tekijöiden välillä ja löytämään vastauksia tutkimusongelmiin. Apuna käytettiin Webropolin omia suodatustyökaluja sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.

Haastatteluista tehtiin yhteenvedot, joista pyrittiin nostamaan esiin erilaisia teemoja. Tämän jälkeen haastattelujen tuloksia vertailtiin keskenään. Valmentajien kysely- ja haastattelututkimuksen analysoinnin jälkeen seurajohdon vastauksia verrattiin valmentajien vastauksiin. Seurajohdon kyselystä oli etukäteen tehty yhteenvedot ja niitä oli osin myös verrattu keskenään. Tarkoituksena oli selvittää, että onko valmentajien ja seurajohdon välillä eroavaisuuksia valmentajien hyvinvoinnin tilassa. Aineiston läpikäymisen yhteydessä keskusteltiin tutkimuksesta esiin nousseista teemoista ja palattiin takaisin aiemmin kirjoitettuun teoreettiseen viitekehykseen. Näiden pohjalta tehtiin erilaisia tulkintoja, joita tullaan käymään läpi pohdinta-luvussa.

## 5 Tutkimuksen tulokset

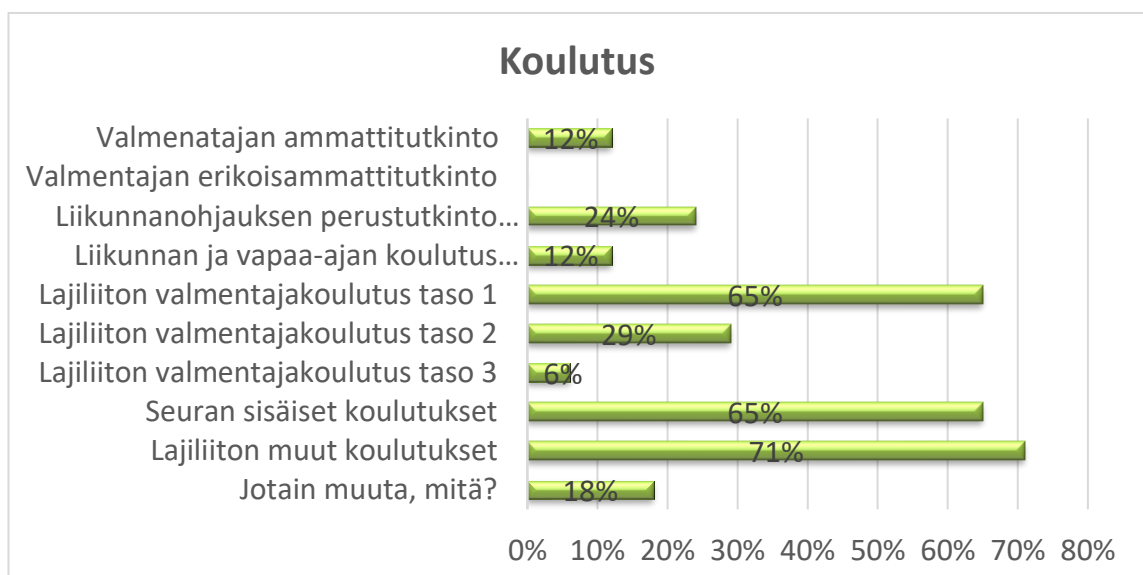
Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaoteltu tutkimusongelmien mukaisiin teemoihin. Vastauksia valmentajien kyselyyn saatiin yhteensä 17 kappaletta viidestä eri seurasta. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä ja myös haastatteluissa oli edustettuna kaikki lajit sekä yksilö-, ja kilpajoukkueiden valmentajia. Seurajohdon kyselyyn vastauksia tuli kolme kappaletta. Nuorimmat vastaajista olivat iältään alle 20 vuotiaita ja ikähaarukka ulottui 39 ikävuoteen asti. Alla olevissa taulukoissa on esitelty tutkimustuloksia.

Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma



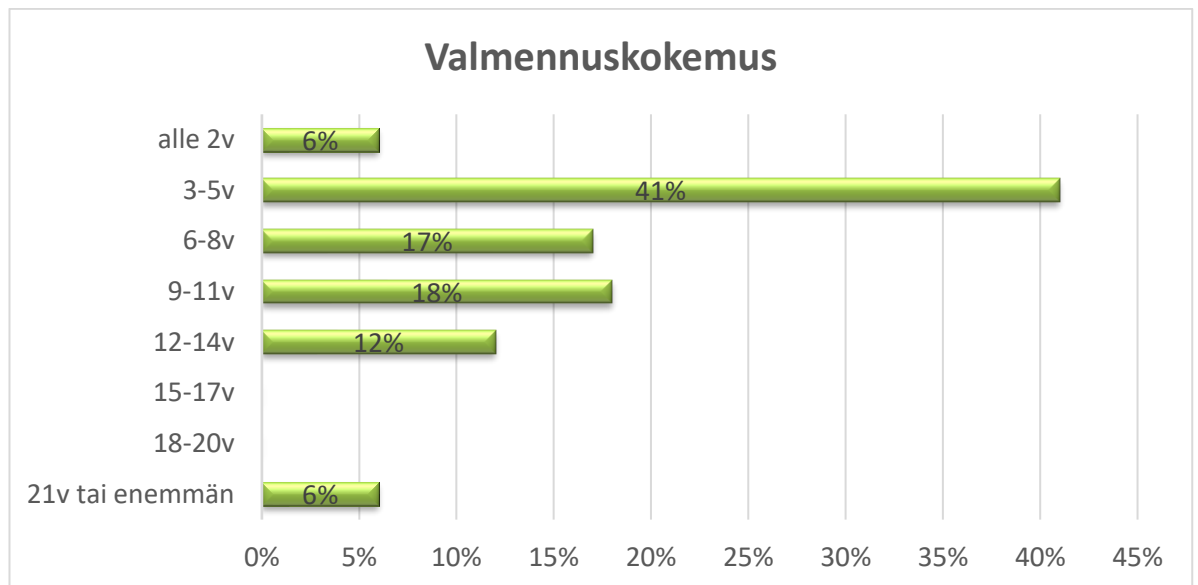
Valmentajat olivat pääasiassa kouluttautuneet lajiliittojen ja seuran sisäisten koulutusten parissa, mutta valmentajan ammattitutkinto ja liikunnanohjaajan (AMK) tutkinto saivat molemmat myös kaksi ääntä. Lisäksi yhdellä vastaajista oli personal trainerin tutkinto. Kaikilla valmentajilla oli useampia kuin yksi koulutus.

Taulukko 3. Vastaajien koulutus



Kaikilla valmentajilla oli aiempaa kokemusta lajista ennen valmennuksen aloittamista. Lajikokemusta oli suurimmalla osalla 7–15 vuotta. Lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden rooli valmennustiimissä oli vastuvalmentaja tai päävalmentaja. Yksi mainitsi roolikseen apuvalmentajan ja yhdessä seurassa valmentajien rooleja ei ollut eritelty. Muita valmennustiimiin kuuluvia henkilöitä olivat pääasiassa joukkueenjohtajat, huoltajat, rahastonhoitajat sekä yhdessä vastauksessa mainittiin erillisinä fysiikkavalmentaja, akrobatiavalmentaja ja psyykinen valmentaja.

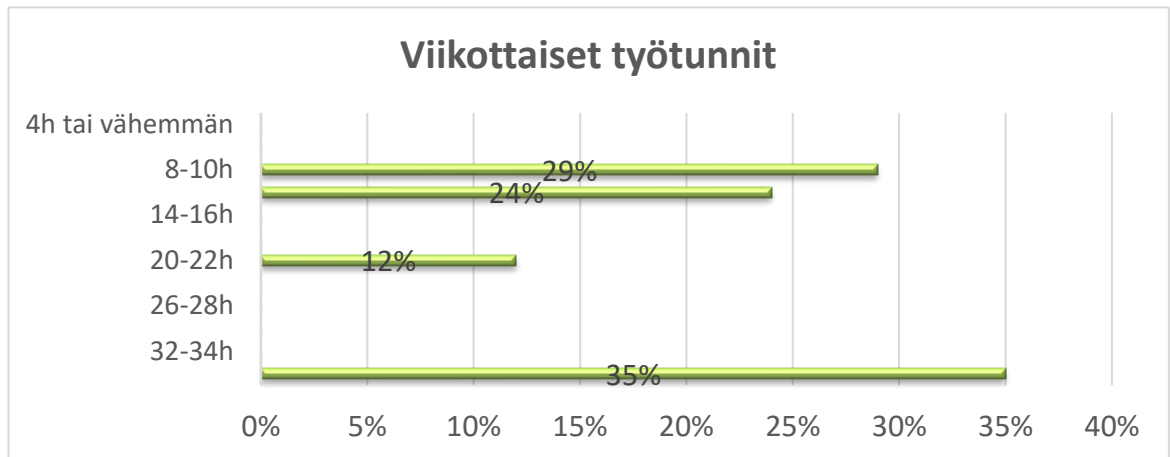
Taulukko 4. Vastaajien valmennuskokemus



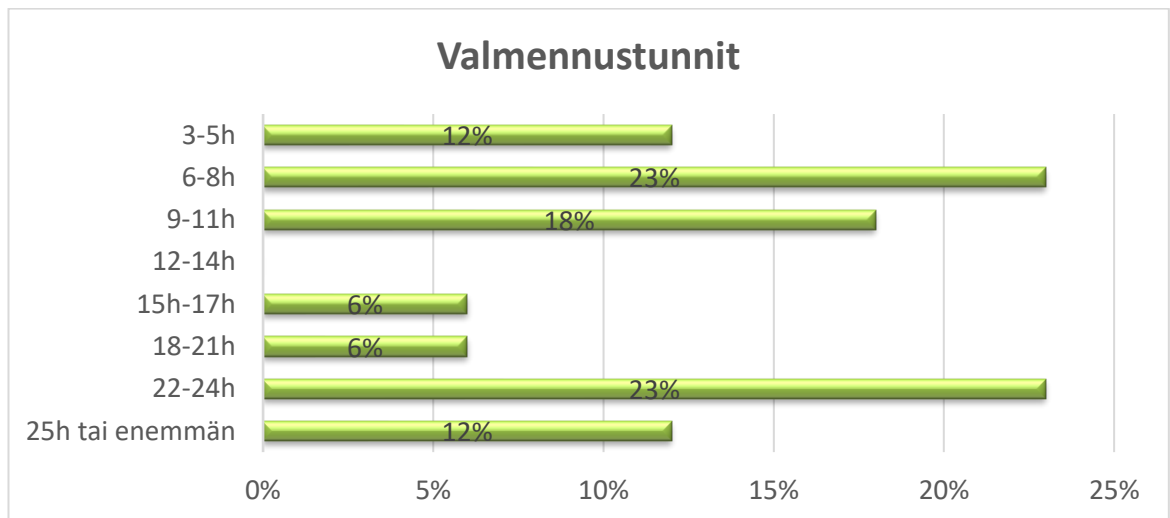
Kyselyn perusteella valmentajien työnkuva koostui varsinaisen valmennuksen lisäksi muun muassa kausisuunnittelusta, treenien sisällön suunnittelusta, viestinnästä urheilijoiden, huoltajien, valmennustiimin ja seurajohdon kanssa, sosiaalisen median päivittämisestä, kehityskeskusteluista, urheilijoiden leirityksistä, kilpailuohjelmien suunnittelusta, urheilijoiden kehityksen seurannasta sekä erilaisista työhön liittyvistä palavereista ja koulutuksista. Työtehtävien sisältö vaihteli hiukan eri seurojen sisällä.

Viisi vastaajaa kertoi tekevänsä työtä 8-10h viikossa, neljä työskenteli 11-13h viikossa, kaksi 20-25h viikossa ja kuusi 35h tai enemmän. Valmennustunneissa hajontaa oli enemmän, sillä vastaajista kaksi valmensi 3-5h viikossa, neljä 6-8h viikossa, kolme 9-11h viikossa, yksi 15-17h viikossa, yksi 18-21h viikossa, neljä 22-24h viikossa ja kaksi 25h tai enemmän. Työ- ja valmennustunnit on kuvattu taulukoissa 5. ja 6.

Taulukko 5. Vastaajien työtunnit



Taulukko 6. Vastaajien valmennustunnit

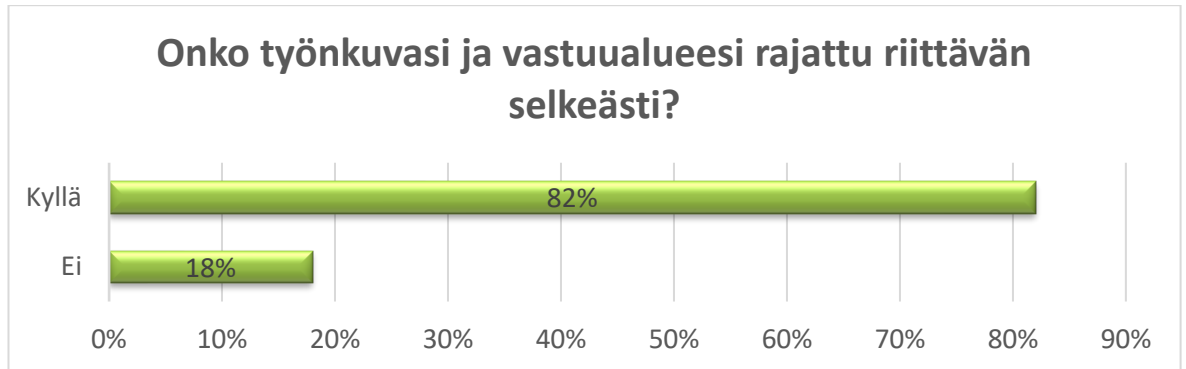


### 5.1 Valmentajien hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Valmentajia motivoi työssään opettaminen, urheilijoiden kehittyminen ja halu antaa urheilijoille onnistumisen kokemuksia. Urheilijoiden saavuttaessa tavoitteensa myös valmentajat kertoivat kokevansa iloa. Kolme vastaajista koki, ettei työnkuva ja vastuu ole selkeästi rajattuja. Näissä vastauksissa tuli esiin halu päästä keskittymään enemmän itse valmennukseen ja sen kehittämiseen. Tällä hetkellä yhteydenpito vanhempien kanssa, tiedottaminen sekä erilaiset tapaamiset veivät näiden kyselyyn vastanneiden valmentajien mielestä liikaa aikaa varsinaiselta valmennukselta. Valmentajat kokivat, että kaipaisivat edellä mainittuihin asioihin tukea seurajohdolta. Myös vastuun ja työtehtävien jakaminen useammalle henkilölle nostettiin esiin mahdollisena ratkaisuna. Valmentajat kokivat kuormittuvansa muuttuvien tilanteiden ja aikataulujen vuoksi, sillä osa muutoksista tulee joskus nopeallakin aikataululla. Edellä mainituista epäkohdista huolimatta 14 valmentajaa

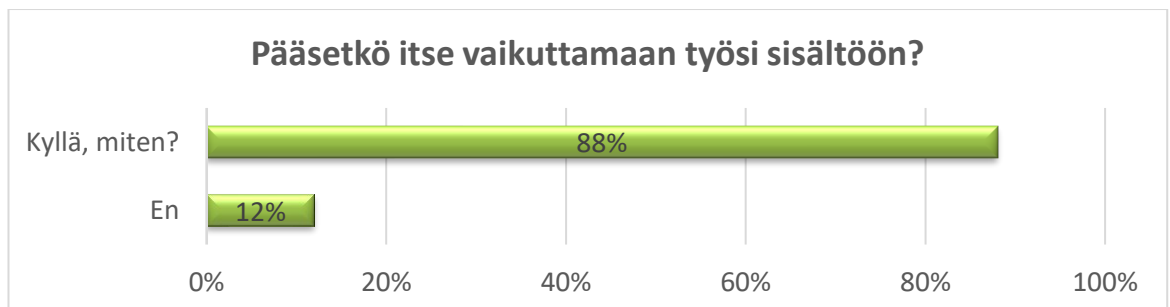
koki työtehtävien olevan tarkasti rajattuja, eivätkä he kokeneet kaipaavansa muutoksia työtehtäviin.

Taulukko 7. Vastaajien työtehtävien rajausta



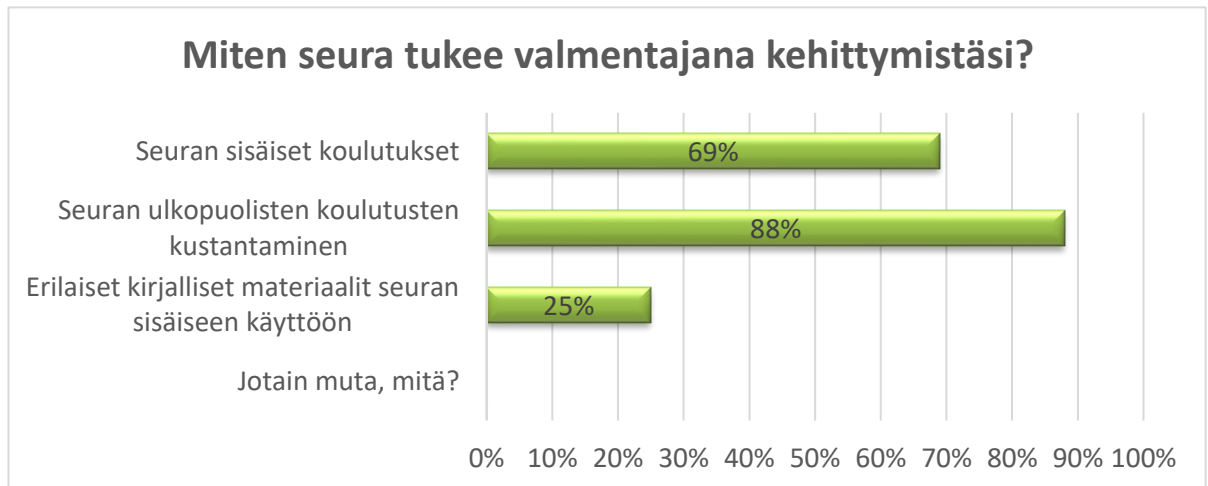
Vastaajista 15 valmentajaa koki, että he pääsevät vaikuttamaan työnsä sisältöön eivätkä he kokeneet kaipaavansa muutoksia tähänhetkiseen työnkuvaansa. Nämä valmentajat kertoivat pääsevänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön sopimalla työnajosta yhdessä oman valmennustiimin kanssa. Myös osallistuminen organisaation palaveriin koettiin tekijäksi, jonka avulla pääsee vaikuttamaan työtehtäviin.

Taulukko 8. Omaan työnkuvaan vaikuttaminen



Valmentajista 11 on päässyt hyödyntämään seuran sisäisiä koulutuksia liittyen valmentajana kehittymiseen. Seuran ulkopuolisia koulutuksia kustannettiin tai niissä avustettiin 14 valmentajan kohdalla. Neljä valmentajaa pääsee myös hyödyntämään seuran sisäisiä kirjallisia materiaaleja.

Taulukko 9. Valmentajien kehittymisen tukeminen



Lähes kaikki valmentajat saavat seuralta jonkinlaista kiitosta työstään. Kolme valmentajaa on myös saanut jonkin pienen kiitoslahjan kauden päätteeksi joko seuran puolesta tai vanhemmilta. Sanallinen palaute tulee suurimmaksi osaksi valmentajakollegoilta. Neljä vastaajista mainitsi saavansa kiitosta seurajohdolta ja yksi myös vanhemmilta. Yksi vastaajista koki, ettei työn arvostus ilmene oikeastaan millään lailla.

## 5.2 Valmentajia kuormittavat tekijät

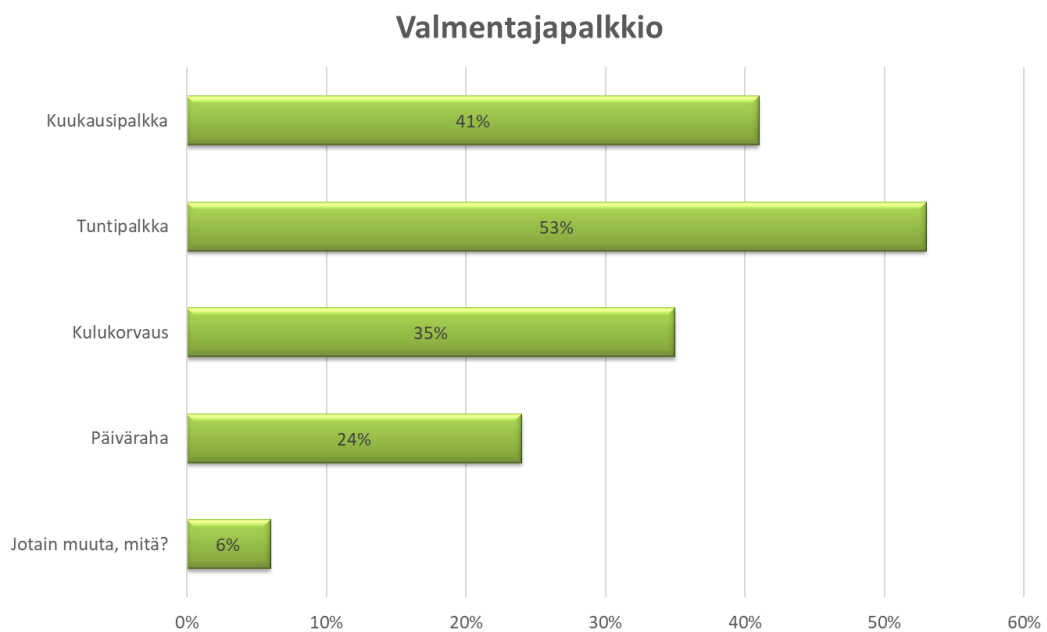
Valmentajat kokevat kuormittaviksi tekijöiksi työmäärän, vaihtelevat ja epäsäännölliset työajat ja nopeasti tulevat muutokset. Työn- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan sekä työnteko kotona varsinaisen valmennuksen ulkopuolella koettiin myös kuormittaviksi. Valmentajat joutuvat olemaan lähes koko ajan saavutettavissa valmennusaikojen ulkopuolella, ja myös muut varsinaiseen valmentamiseen liittymättömät työt koettiin kuormittaviksi tekijöiksi. Yksi vastaajista kertoi, että henkilökohtainen elämä aiheutti paineita ja kuormitusta, joka heijastuu jaksamisena työssä. Harjoitusympäristö koettiin myös osassa vastauksista raskaaksi, ja näissä erityisesti puutteelliset tilat ja melu aiheuttivat ylimääräistä kuormitusta.

Valmentajat vastasivat sosiaalisiin tilanteisiin liittyen, että kommunikointi huoltajien kanssa vie paljon aikaa ja se on valmentajille ajoittain haastavaa. Myös urheilijaryhmän keskinäinen vuorovaikutus oli valmentajia kuormittava tekijä silloin, kun ryhmässä tai joukkueessa oli haasteita vuorovaikutuksessa. Valmentajien ja seurajohdon välinen kommunikointi tai sen puute ja edellä mainittujen tahojen välinen vastuunjako oli myös ollut toisinaan hankala saada sopivaan suhteeseen.

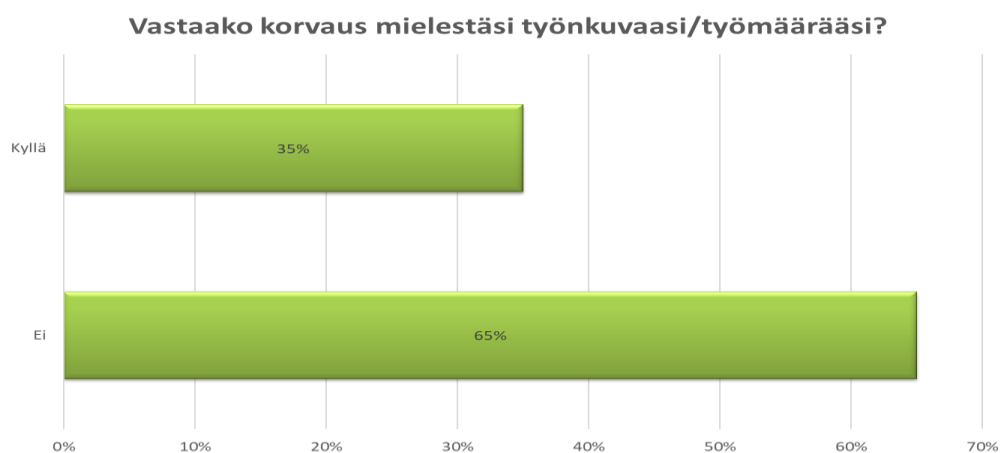
Kuormittavaksi kerrottiin sellainen tilanne, missä oma valmennustiimi ei ole toimiva kokonaisuus ja yksilölle jää suuri vastuu urheilijoista. Myös konfliktit valmennustiimissä, seuran sisällä tai urheilijoiden ja heidän vanhempien kanssa koettiin kuormittavaksi. Erimielisyydet ja väärinkäsitykset lisäsivät ikäviä tunteita. Valmentajista yksi kertoi kokevansa stressaavana valmentajien puutteen. Toista valmentajaa stressasi asiat, joista hänellä ei ole kokemusta tai koulutusta.

Vastaajista seitsemän sai työstään kuukausipalkkaa ja yhdeksän valmentajaa toimi tuntipalkalla. Muita valmentajille maksettavia korvauksia olivat kulu- ja matkakorvaukset sekä päiväraha. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, ettei korvausjärjestelmä vastaa työn vaativuutta.

Taulukko 10. Vastaajien valmentajapalkkiot



Taulukko 11. Vastaajien palkkio suhteessa työn määrään

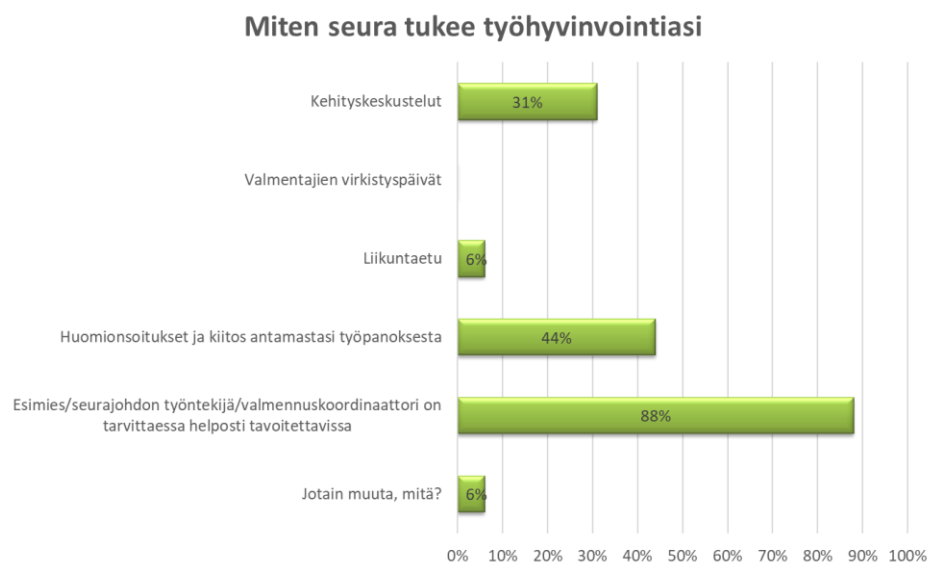


### 5.3 Valmentajien hyvinvoinnin tukeminen

Valmentajat kokivat hyvinvointia ja työn mielekkyyttä lisääviksi tekijöiksi valmentajakollegoiden välisen vuorovaikutuksen, tuen ja palautteen saamisen, selkeän vastuun ja roolien määrittelyn, valmennustiimien keskeisen tasavertaisuuden sekä seurajohdon avoimuuden ja rehellisyyden. Luottamuksen tunne seurajohdolta tuki valmentajan jaksamista ja hyvinvointia. Viestinnässä oli ongelmia lähes kaikissa seuroissa ja sen kehittämistä toivottiin useissa vastauksissa. Valmentajien tulisi tietää, että kehen he voivat ottaa yhteyttä missäkin asiassa, sillä haastattelujen perusteella havaittiin, että valmentajien koettuun hyvinvointiin vaikuttaa kielteisesti tunne siitä, että he jäävät asioiden kanssa yksin. Näin ollen valmentajien verbaaliseen tukemiseen ja eri teemoista vastaavien henkilöiden saavutettavuuteen olisi hyödyllistä panostaa. Vanhemmilta tuleva kannustus koettiin valmentajien keskuudessa hyvinvointia lisääväksi tekijäksi, samoin kuin fyysisesti aktiivinen työ.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta 14 vastaajista kertoi, että esimies, seurajohdon edustaja oli tarvittaessa helposti tavoitettavassa. Vastaajista yksi kuitenkin koki, että tällainen henkilö puuttui, mutta sellaisen olemassaolo tukisi vastaajan mielestä hänen hyvinvointiaan työssä. Viidelle valmentajista pidettiin kehityskeskusteluja, nämä valmentajat jakautuivat kahteen eri seuraan. Vain yhdellä valmentajalla oli liikuntaetu käytössään. Valmentajien virkistyspäiviä ei järjestetty yhdessäkään seurassa. Kiitosta koki seurajohdolta saavansa seitsemän valmentajaa. Myöhemmin kyselyssä he toivat tuoneet esiin, että valmentajakollegoilta tulee enemmän palautetta kuin seurajohdolta. Yksi valmentajista kertoi saaneena kuluneen kauden aikana ensimmäistä kertaa kiitosta työstään.

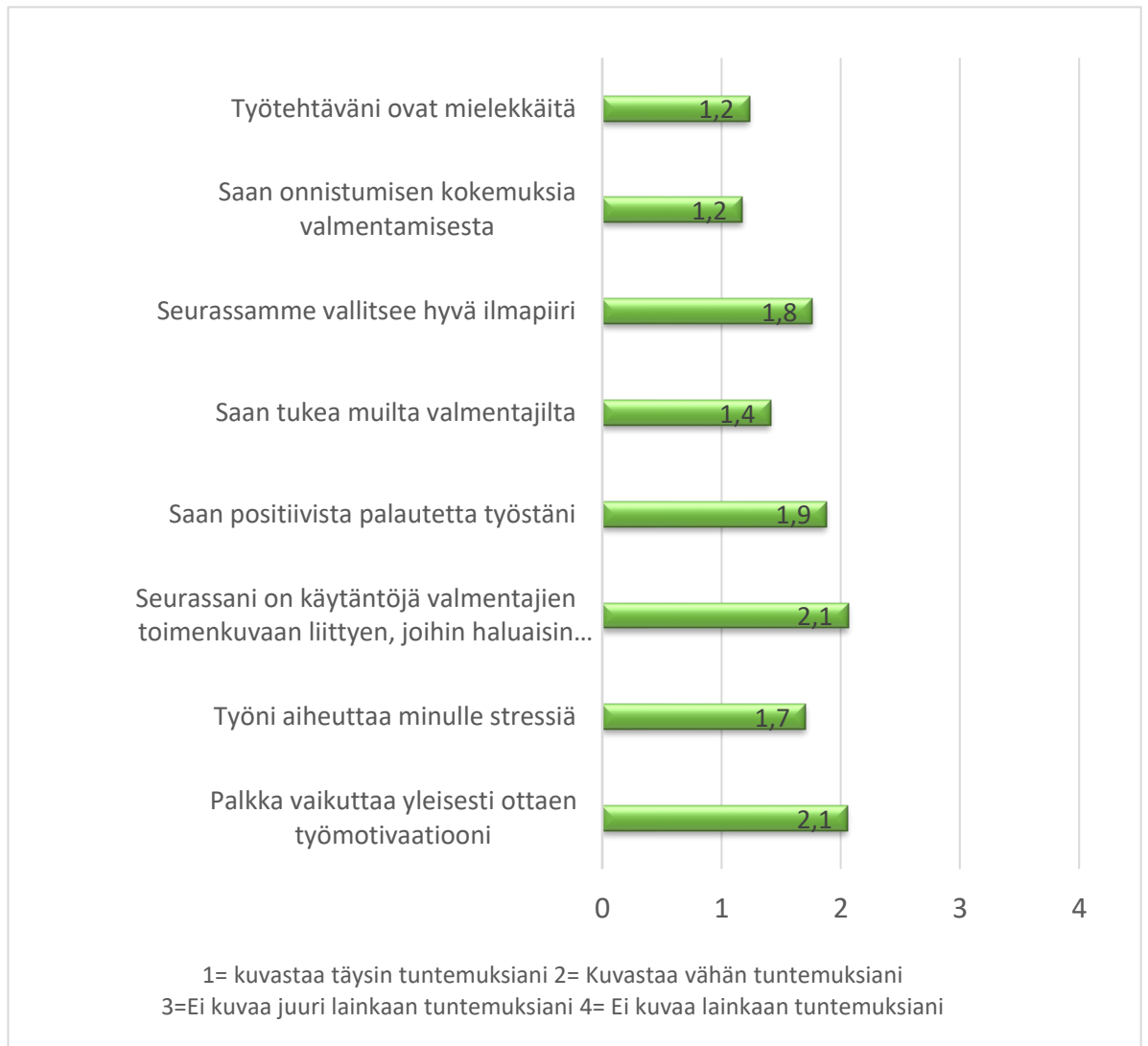
Taulukko 12. Valmentajien työhyvinvoinnin tukeminen



Valmentajat kokivat, että työnohjauksella, virkistyspäivillä, palkankorotuksella ja työn arvostuksella ja sen näyttämällä olisi positiivinen vaikutus hyvinvointiin. Yksi valmentajista koki, ettei kohtelu päätoimisten ja tuntipalkallisten valmentajien välillä ole tasavertaista ja siihen liittyen hän ajatteli, että tasavertainen kohtelu tukisi työhyvinvointia. Myös selkeät raamit ja yhtenäinen toimintaa määrittävä linja tukisivat valmentajien hyvinvointia. Työvoiman lisääminen vapauttaisi valmentajien aikaa ja mahdollistaisi vapaapäivien toteutumisen paremmin. Myös työn parempi organisointi ja suunnittelu lisääisivät hyvinvointia. Valmentajista yksi kokisi voivansa paremmin, jos saisi hetken keskittyä pelkästään valmentamiseen. Yksi valmentajista koki voivansa paremmin, mikäli treeneihin olisi varattu enemmän aikaa ja joukkueen sisäisiin hankintoihin enemmän rahaa.

Lopuksi tehtiin yhteenvetoa matriisikyselyllä. Kyselyyn oli määritelty arvot niin, että toinen ääripää kuvastaa täysin valmentajan tuntemuksia ja toinen ei vastaa lainkaan hänen tuntemuksiaan. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen ja kaikkiin sen kohtiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että työtehtävien mielekkyys ja työssä onnistumisen kokemukset olivat hyviä. Myös muiden valmentajien tuki koetaan hyväksi. Seuroissa vallitseva ilmapiiri koettiin pääasiassa hyväksi, mutta joukossa oli myös vastaajia, jotka kokivat, ettei tämä vastaa juuri lainkaan heidän tuntemuksiaan. Positiivista palautetta koki saavaansa yli puolet vastaajista, mutta joukossa oli myös vastaaja, jotka kokivat, ettei positiivista palautetta tule juuri lainkaan tai ei ollenkaan. Suurin osa vastaajista koki kaipaavansa jonkinlaista muutosta valmentajien toimenkuvaan liittyviin käytäntöihin. Vastaajista lähes kaikki kertoivat kokevansa stressin tuntemuksia.

Taulukko 13. Matriisikysely työntekijöiden hyvinvoinnista



## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Rakkaus lajiin, urheilijoiden kehittyminen ja oman työn tulosten näkyminen ovat tutkimukseen osallistuneiden valmentajien esimerkkejä siitä, mikä saa heidät motivoitumaan valmentamisesta. Sen sijaan useat oheistoiminnat kuten palaverit, viestintä vanhempien kanssa sekä muuttuvat ja usein tiukat aikataulut kuormittavat valmentajia. Myös työn ja vapaa-ajan sekoittuminen kuluttaa valmentajien voimavaroja. Blomqvist, Mononen & Hämäläinen (2020, 47) ovat saaneet omassa valmentajakyselyssään samansuuntaisia vastauksia. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio, osaamisen tunne ja siihen liittyvät myönteiset kokemukset sekä valmennuksesta saatava nautinto vaikuttavat positiivisesti valmentajien hyvinvointiin. Negatiivisesti siihen vaikuttavat liiallinen määrä oheistehtäviä, riittämätön korvaus valmennustoiminnasta sekä ajan ja tuen puute. Negatiiviset kokemukset lisäävät riskiä valmentamisen lopettamiseen. (Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020, 47).

Haastatteluun osallistuneet valmentajat vaikuttivat kokevan työn imua. He olivat vastauksensa perusteella sitoutuneita sekä motivoituneita työhönsä ja nauttivat siitä. Riskinä kuitenkin vaikutti olevan valmentajien uupuminen työmäärän alle. Myös Kaski (2013, 139) on omassa tutkimuksessaan havainnut ylisitoutumisen olevan riskitekijä valmentajan uupumiselle. Tämän työn tutkimukseen osallistuneet valmentajat kokivat, ettei perustyöhön, eli valmentamiseen, ole riittävästi aikaa, sillä valmentajan työhön kuuluu valmennuksen lisäksi suunnittelua, viestintää ja erilaisia kokouksia. Nämä vievät valmentajien mukaan aikaa ja voimavaroja. Haastatteluissa nousi myös esiin tilanne, jossa valmennustehtävät ovat omassa arjessa läsnä heräämisestä nukkumaan käymiseen. Myös Kaski (2013, 120) on omassa tutkimuksessaan havainnut, että valmentajien työhön kuuluu paljon muutakin kuin pelkkä valmentaminen. Tämän työn haastatteluissa kävi ilmi, että töiden organisoinnilla ja uudelleen järjestelyillä voisi olla merkitystä valmentajien hyvinvointiin nähden. Monet valmentajista kokivat, että työ ja vapaa-aika sekoittuvat helposti keskenään, eli rajanveto työn ja vapaa-ajan välille on ollut valmentajista haastavaa.

Kaski (2015) on kirjoittanut, että väsynyt valmentaja on kuin aikapommi oman terveytensä näkökulmasta. Laaja työnkuva ja liian vähäinen tuki lisäävät väsymisen riskiä, eikä se ole Kasken mukaan eduksi valmentajalle eikä urheilijalle. Väsymys sumentaa Kasken mukaan arvostelukykyä ja heikentää uudistumiskykyä. Ennen pitkää tämän voidaan todeta johtavan itseään toistaviin harjoituksiin ja valmennusmenetelmiin. Tällainen valmennus ei

ole kehittävää eikä urheilijan kannalta mielekästä. Tämä vaikuttaa tietysti urheilijan motivaatioon jatkaa harrastamista ja näin ollen myös urheiluseuran, jonka toiminta riippuu heidän jäsenistään, tulee reagoida asiaan. Kasken (2015) mukaan riittävä ammatillinen tuki parantaa valmentajan jaksamista. Tämä ammatillinen tuki käsittää valmennuksen eri osa-alueiden ja valmentajan henkisen tuen lisäksi myös rehellisen vuorovaikutuksen ja palautteen valmentajalle. Seurojen olisikin hyvä kehittää toimintaansa niin, että seurasta löytyy ammattitaitoa niin johtamiseen kuin vuorovaikutukseen. Riittävä työnjako myös valmennuksen eri osa-alueilla tukee valmentajien jaksamista. Oheistreeneihin erikoistuneen valmentajan ei tarvitse olla paikalla jokaisessa lajitreeniin liittyvässä valmennuksessa eikä psyykkisen valmentajan ravitsemusluennolla. Tosiasiassa urheiluseuroissa yhden valmentajan harteille tuntuu jäävän iso osa valmennuksen kentästä.

Edellisissä kappaleissa mainitut seikat huomioon ottaen seuran johdolla onkin merkittävä rooli ja vaikutus valmentajien työhyvinvointiin nähden. Tutkimukseen osallistuneet valmentajat toivovat seuralta selkeitä toimintaohjeita, nopeaa saavutettavuutta ja tarvittaessa konkreettista apua ongelmiin ja kysymyksiin, sekä myös palautetta työpanoksesta ja sen vaikuttavuudesta. Seurajohdolta halutaan työhaastattelusta lähtien selkeää työnkuvan määrittystä ja tasavertaista palkkausjärjestelmää. Palkan tulisi vastata työn määrää ja vaativuutta, ja palkassa tulisi ottaa huomioon valmentajan koulutukset sekä työkokemus. Organisaation koettuun toimivuuteen vaikuttaa hyvin paljon viestinnän vastuuseen liittyvä työnjako ja sen selkeä ja avoin määrittely.

Pontinkara kertoo Ylen haastattelussa, että valmentajat ovat valmiita tekemään työtä pienemmälläkin palkalla, sillä usein valmentajia ohjaa myös intohimo (Kössö, 2017). Tämä näkyi myös tämän työn tutkimustuloksissa. Useat vastaajat kertoivat valmentavansa juuri rakkaudesta lajiin. Vain yksi haastatelluista ja kuusi kyselylomakkeeseen vastanneista oli sitä mieltä, että palkka ja työn vaativuus kohtaavat toisensa. Toisaalta Pontinkara tuo esiin seuran maksukyvyn (Kössö, 2017). Tämän työn haastatteluissa myös osa valmentajista totesi, että pienellä palkalla on yhteys kohtuullisiin kausi- ja jäsenmaksuihin. Haasteena on siis erityisesti seuratasolla saada pidettyä urheilijoiden kausimaksut kohtuullisina, mutta saada myös rahoitettua valmentajien työ. Samaan aikaan valmentajat kuitenkin kokiivat, että palkka vaikuttaa esimerkiksi työn arvostukseen ja sitä kautta hyvinvointiin.

Myös johtamisen merkitys nousi odotetusti esiin. Valmentajat toivovat organisaatiolta tukea haastavissa tilanteissa. Kasken (2013, 136–137) mukaan johtamisen kehittämiseen

kannattaa panostaa ja johtamisen tulisi hänen mukaansa olla valmentajia kannatteleva tekijä. Tutkimukseen osallistuneet valmentajat toivovat oikeudenmukaista johtamista, minkä kerrottiin vaikuttavan muun muassa valmentajien koettuun arvostuksen tunteeseen.

Vastuu ja tasavertaisuus valmennustiimien kesken sekä seuranjohdon avoimuus ja rehellisyys ovat myös tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat valmentajien työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. Valmentajien suurena voimavarana näyttää olevan valmentajakollegoiden välinen vuorovaikutus, roolijako ja keskinäiseen palautteeseen liittyvät toimintatavat. Surakka (2018, 114) kirjoittaa, että ihminen kiinnittää luonnostaan enemmän huomiota kielteisiin kuin myönteisiin asioihin, minkä vuoksi on erittäin tärkeää nostaa positiivisia puolia esiin. Haastatteluissa valmentajat kertoivatkin, että kollegoilta saatu positiivinen palaute on työn mielekkyyttä lisäävä asia.

## **6.2 Voimavaratekijöiden yhteys työntekijöiden psykologiaan perustarpeisiin**

Työn voimavarat ovat työhön liittyvien fyysisten, psykologisten, sosiaalisten ja organisaatioon liittyvien tekijöiden kokonaisuus. Hakasen (2011, 49) mukaan nämä tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat työntekijää saavuttamaan työnsä tavoitteet sekä sietämään työhön liittyviä vaatimuksia. Myös tässä tutkimuksessa on havaittu voimavaratekijöiden yhteys psykologisiin perustarpeisiin. Psykologisten perustarpeiden täyttyessä työntekijä voi kokea työn imua, joka lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Hakasen (2011, 49) mukaan työn imun kokemukseen on mahdollista vaikuttaa erilaisilla työhön liittyvillä toimenpiteillä ja tällä hetkellä nämä tekijät on hyödynnetty valitettavan huonosti useissa työpaikoissa. Työn voimavaratekijöiden positiivisten vaikutusten hyödyntäminen vaatii urheiluseuroilta toimenpiteitä. Tämän työn tekijät suosittelevat ensimmäisenä esimiehiä selvittämään ensin urheiluseurassa työskentelevien valmentajien koetun hyvinvoinnin tilaa ja keräämään samalla mielipiteitä urheiluseuran nykytilanteesta, liittyen juuri valmentajien autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden toteutumiseen työyhteisössä.

Mankan ja Mankan (2016, 96) mukaan työhyvinvoinnin puutteet kuten sairauslomapoissaolot on hyvä muuttaa euroiksi, jolloin voidaan paremmin ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämistä varten voidaan työyhteisössä laatia työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä työntekijöille teetetyn kyselyn, itsearvioinnin tai kehityskeskustelujen avulla. Kyselylomaketta käytettäessä, se voidaan tarvittaessa laatia anonymiksi, jotta työntekijät uskaltavat siinä rehellisesti tuoda esiin työnsä vahvuudet ja heikkoudet. Tämän vaiheen avulla on mahdollista selvittää urheiluseuran nykyisellään toimivat käytännöt sekä kehitystä vaativat käytännöt ja niiden

tärkeysjärjestys. Ensiselvityksen jälkeen esimiehet voivat yhdessä muun seurajohdon kanssa lähteä miettimään toteutussuunnitelmaa ja toteutusaikataulua kehitettävillä asioilla. Kehitystä on suotavaa seurata säännöllisin väliajoin. Tähän kannattaa käyttää aiemmin arviointivaiheessa käytössä ollutta menetelmää, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Valmentajia on myös suositeltavaa osallistaa kehittämisprosessiin, mutta päävastuu hyvinvoivasta organisaatiosta on seuran johdolla.

Työhyvinvointikyselyn sekä työhyvinvoinnin kokemusten arvioinnin pohjana voidaan käyttää työn voimavaratekijöitä, joiden toteutumisella on yhteys yksilön omaan kokemukseen psykologisten perustarpeiden toteutumiseen ja työn imuun. Työn imua kokevat työntekijät voivat paremmin ja nauttivat työstään. He ovat energisiä, motivoituneita sekä sitoutuneita työhönsä. Riskinä on kuitenkin liiallinen kuormittuminen työn imun huumassa, joten seurojen johdon olisi hyvä arvioida valmentajiensa työnkuvaa säännöllisesti ja käydä avointa keskustelua työnkuvaan ja työtehtäviin liittyvistä tuntemuksista valmentajien kanssa. Tällä hetkellä näyttää, ettei työhön liittyviin voimavaratekijöihin kiinnitetä riittävästi huomiota. Valmentajien hyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että seuroissa kiinnitettäisiin huomiota erilaisiin toimenpiteisiin, joilla voidaan huomioida nämä voimavaratekijät ja hyödyntää niiden positiiviset vaikutukset.

Työpaikkojen yleiset käytännöt ja toimintamallit olisi luotava sellaisiksi, että ne tukevat kaikkien hyvinvointia. Seurojen johdon tehtäväksi jääkin määritellä rajat ja raamit näille käytännöille, mutta loppujen lopuksi jokainen vastaa itse omasta käytöksestään. Useisiin työn voimavaroihin voidaan vaikuttaa myös ilman taloudellista panostusta. Huomionarvoista on, etteivät kaikki muutokset tapahdu hetkessä. Työn voimavaratekijät ja niihin liittyvät ydinkohdat on esitetty taulukossa 14. Yksityiskohtaisemmin työn voimavaratekijöihin paneudutaan seuraavassa luvussa.

Taulukko 14. Työn voimavaratekijöihin liittyvät ydinkohdat (mukaillen Hakanen 2011)

Tehtäväkohtaiset voimavarat	Työn järjestelyä koskevat voimavarat	Työn sosiaaliset voimavarat	Organisaatioon liittyvät voimavarat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaintekijöitä työn mielekkyyden ja työn imun näkökulmasta</li> <li>• Monipuoliset ja mielekkäät työtehtävät</li> <li>• Palaute, kannustus ja tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollistavat työssä suoriutumisen parhaalla mahdollisella tavalla</li> <li>• Liittyvät myös olennaisesti hyvään johtamiseen</li> <li>• Selkeät roolit ja työnjako</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen järjestelyyn</li> <li>• Joustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakentavat ja vahvistavat työn imua</li> <li>• Mahdollista kehittää organisaation muista suhdanteista riippumatta, sillä ne eivät vaadi taloudellista pääomaa</li> <li>• Valmentajien ja koko seuran keskinäinen kommunikointi, avoimuus</li> <li>• Esimiehen saatavilla oleva tuki ja saavutettavuus</li> <li>• Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan</li> <li>• Kannustava ja positiivinen ilmapiiri</li> <li>• Virkistätymispäivät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekijöitä, joiden avulla organisaation johto ja hallinto mahdollistavat työntekijöille mahdollisuuden ylläpitää ja vahvistaa työn imua</li> <li>• Työhyvinvointipalvelut, kehityskeskustelut</li> <li>• Sopimukset ja niiden noudattaminen</li> <li>• Avoin ja rohkaiseva toimintakulttuuri</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Palkitseminen ja palkkaus</li> <li>• Perehdytys</li> <li>• Tiedon ja osaamisen monialainen hyödyntäminen</li> <li>• Johdon haasteet pidetään johdon haasteina</li> </ul>

### 6.3 Voimavaratekijöiden käyttöönottoaminen työyhteisössä

Tämän luvun alla esitellään keinoja valmentajien autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi työyhteisössä. Tästä koonnista urheiluseurojen esimiehet voivat ammentaa toimintaansa työkaluja ja toimintatapoja, joiden avulla he voivat tukea valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota. Taulukoissa on käsitelty työnvoimavaroja neljässä eri kokonaisuudessa, jotka ovat tehtäväkohtaisia, työn järjestelyyn liittyviä, sosiaalisia sekä organisaatioon liittyviä voimavaratekijöitä. Kuhunkin voimavaratekijään liittyen tuodaan esiin, että mitä positiivisia vaikutuksia voimavaraan kohdistuvalla huomion kiinnittämisellä voi työntekijälle olla, ja mihin itsemääräämisteorian mukaiseen perustarpeeseen sillä voidaan vaikuttaa. Lisäksi taulukkoon on lueteltu keinoja, joilla tämä kyseinen voimavara on mahdollista saavuttaa.

Vaikka näissä tulevissa taulukoissa on esitelty niitä keinoja, joita voidaan esimiehen johdolla tuoda työyhteisöön, niin olennaista on tietää ja muistaa, että esimies pystyy kyllä luomaan työyhteisöönsä raamit ja valvomaan näiden toteutumista, mutta vastuu näiden raamien noudattamisesta ja omasta asenteesta työtä kohtaan on loppupeleissä työntekijöillä.

Tärkeää olisi saavuttaa työyhteisössä luottamuksellinen ilmapiiri, ja tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Näin ollen työllä olisi selkeä suunta, jokaisella työntekijällä tärkeä rooli ja työyhteisön kaikilla jäsenillä sellainen olo, että sovituista asioista pidetään kiinni ja risti-riitojen kohdalla asioihin puututaan ja niihin pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä. Työn voimavaratekijöissä on mainittu myös sellaisia asioita, jotka ovat lähtökohtaisesti kokonaan esimiehen päätettävissä ja niiden toteutuminen esimiehen vastuulla. Tällaisia ovat muun muassa esimieheltä työntekijöille kohdennettu välitön palaute ja arvostuksen tunteen välittäminen, työroolien, -tehtävien ja tavoitteiden selkeys, oikeudenmukaisuus, työpaikan perehdyttämis- ja rekrytointikäytännöt sekä kehityskeskustelut.

### 6.3.1 Työn tehtäväkohtaiset voimavarat

Aiemmin työssä esitellyt tehtäväkohtaiset voimavarat ovat Hakasen (2011, 52) mukaan avaintekijöitä työn mielekkyyden ja työn imun näkökulmasta. Alasta riippumatta työntekijät arvostavat työn tehtäväkohtaisia voimavaroja ja kokevat ne yhdeksi keskeisimmäksi motivaation lähteekseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi riittävän monipuoliset, kehittävät ja mielekkäät työtehtävät, työn merkityksellisyys, työstä saatu palaute, työn palkitsevuus sekä mahdollisuus itsenäiseen työntekoon. Seuraavaksi käsitellään työn tehtäväkohtaisia voimavaroja. Taulukossa 15 on esitelty yhteenveto työn tehtäväkohtaisista voimavaroista, niiden hyödyistä ja keinoista, joilla ne voidaan saavuttaa.

Tämän työn tutkimustulosten perusteella valmentajat kokevat omat työtehtävänsä pääasiassa mielekkäiksi, mutta samaan aikaan työnsä stressaavaksi. Mielekkäiksi ja motivoiviksi tekijöiksi tähän tutkimukseen osallistuneet valmentajat mainitsivat esimerkiksi urheilijoiden kehittymisen ja oman työn tulosten näkymisen. Hakasen (2011) mukaan monipuoliset, kehittävät ja mielekkäät työtehtävät lisäävät työntekijän motivaatiota ja mahdollistavat työssä kehittymisen. Lisäksi työhön tulisi kohdistua työntekijän taitoihin nähden riittävästi vaatimuksia, jolloin työntekijät pääsevät hyödyntämään monipuolisesti omia vahvuuksiaan ja aiemmin kertynyttä kokemusta. Omien taitojen ja kokemusten monipuolinen hyödyntäminen ovat tekijöitä, jotka lisäävät pätevyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 52). Riittävän haastavat työtehtävät vaativat työntekijältä uusia luovia ratkaisuja ja näin ollen mahdollistavat myös työntekijän kehittymisen. Käytännössä, valmentajien työhyvinvoinnin kannalta, tämä tarkoittaa valmentajan taitotason mukaisia tavoitteita.

Hakasen (2011, 53) mukaan itsesäätely ja riittävä mahdollisuus itsenäiseen työntekoon mahdollistavat innostuksen kokemukset ja uudistushakuisen toiminnan. Tähän tutkimukseen osallistuneet valmentajat pääsevät jo nykyisellään vaikuttamaan työnsä sisältöön osallistumalla sekä valmennustiimin, että seuran palaveriin. Toisaalta valmentajat kuitenkin kokivat, että vastuuta ja työtehtäviä sen verran paljon, että vuoropuhelua työtehtävistä ja niiden sisällöstä tarvitaan vielä lisää. On toki huomioitava, ettei valmentajan työ ole pelkkää valmentamista, vaan siihen liittyy myös esimerkiksi oheistoimintoja kuten suunnittelua ja viestintää. On kuitenkin tärkeää antaa valmentajille mahdollisuus suunnitella oma työnsä tiettyjen raamien puitteissa. Valmennustiimi voi myös sopia keskenään erilaisista vastuualueista, kunkin mielenkiinnon ja vahvuuksien mukaan.

Työstä saatu palaute antaa työlle suunnan ja ohjaa tekemistä ja tavoitteita oikeaan suuntaan (Hakanen 2011, 53). Työn arvostuksella ja sen esiin tuomisella näyttäisi olevan positiivinen vaikutus valmentajien hyvinvointiin nähden, sillä positiivinen palaute ja kiitokset lisäävät työn arvostuksen tunnetta. Tutkimuksessa tuli esiin, että palautetta saadaan jonkun verran, mutta sen määrää voidaan edelleen kasvattaa. Erityisesti seurajohdolta saatu palaute koettiin vähäiseksi, kun taas omassa valmennustiimissä palautetta annettiin enemmän. Hakasen (2011, 53) mukaan työntekijän itse itselleen antama välitön palaute työsuorituksesta on vähintään yhtä tärkeää kuin työkavereilta tai esimieheltä saatu palaute, joten olisi myös tärkeää, että valmentajat oppisivat antamaan itse itselleen palautetta.

Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan työn merkitystä laajemmassa kokoanisudessa, ei pelkästään työn merkitystä valmentajalle itselleen. Työtehtävä voi olla osa jotakin laajempaa kokonaisuutta, jolloin sen merkityksellisyys kasvaa entisestään. (Hakanen 2011, 54). Valmentaja voi kokea työnsä merkitykselliseksi oman valmennusryhmänsä ja urheilijoidensa kautta, mutta usein sillä on myös laajempi merkitys esimerkiksi seuratasolla. Valmentajan tavoite voi olla tuottaa onnistumisen kokemuksia urheilijoille ja menestyä kilpailuissa, mutta laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna urheiluseuralle voi menestymisen rinnalla olla tärkeää päästä liikuttamaan nuoria urheilijoita mielekkään harrastuksen parissa ja lisätä omalta osaltaan lasten ja nuorten liikunnallisia elämäntapoja, sosiaalisia kontakteja ja yhteisöllisyyttä. Seurajohdon olisikin tärkeä puhua avoimesti seuran tavoitteista ja arvoista, jotta valmentaja tietää, että mikä on hänen roolinsa laajojen tavoitteiden toteutumiseksi ja että mille arvoille toiminta pohjautuu.

Valmentamiseen liittyy oleellisena osana työn palkitsevuus. Myös valmentaminen voidaan nähdä eräänlaisena sosiaalisena asiakaspalvelutilanteena. Valmennustilanteessa urheilija toimii asiakkaana, jota varten valmentaja on läsnä. Urheilijat ja heidän huoltajansa voidaan usein kokea kuormitustekijöinä, mutta todellisuudessa he voivat toimia myös valmentajien voimavarana. Hakasen (2011, 53) mukaan usein ihmissuhdeammateissa toimiville henkilöille vuorovaikutustilanteet sekä mahdollisuus tehdä hyvää toiselle toimii keskeisenä voimavarana työlle. Tähän tutkimukseen osallistuneet valmentajat kokivat myönteisiä tunteita nähdessään työnsä tuloksia ja urheilijoiden kehittymistä. Toisaalta viestintä ja yhteydenpito huoltajien kanssa tai haastavat vuorovaikutustilanteet urheilijoiden kesken koettiin kuormittaviksi. Näihin tilanteisiin olisikin hyvä olla saatavilla konkreettista tukea seurajohdon puolelta, jotta valmentajilla olisi keinoja näiden tilanteiden selvittämiseksi ja jotta tilanteet eivät pääsisi kuormittamaan valmentajia liikaa.

Taulukko 15. Työn tehtäväkohtaiset voimavarat, hyödyt ja saavutettavuus

Työn tehtäväkohtainen voimavarakäyttäjä	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Työntekijän taitojen karttuminen ja vahvuuksien hyödyntäminen	Pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmentajan taitotason mukaiset tavoitteet</li> <li>Valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuus, palaverit</li> </ul>
Itsenäisyys	Mahdollistaa innostuksen ja uudistushakuisen toiminnan	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmentaja suunnittelee itse harjoitukset, kisaohjelmat, leirit</li> <li>Valmennustiimi sopii yhdessä omista vastuualueistaan</li> <li>Jokainen voi hoitaa vastuualueensa itselleen sopivalla tavalla</li> </ul>
Työkaverilta, esimieheltä, asiakkaalta tai itseltä saatu välitön palaute työsuorituksesta	Antaa suunnan työn tavoitteille, toiminnalle ja työtavoille Palaute vaikuttaa ihmisen itsetuntoon sekä pätevyyden ja kontrollin tunteisiin	Pätevyys, yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annetaan harjoituksissa palautetta valmentajakollegoille</li> <li>Valmentajaa kannustetaan itsearviontiin, jolloin hän oppii antamaan itselleen palautetta</li> <li>Keskitytään onnistumisiin</li> </ul>
Tehtävän merkityksellisyys	Hahmottaa työnsä merkityksen laajemmassa mittakaavassa	Pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelu ja tiedon jakaminen työyhteisön kesken</li> <li>Seuran arvot ja tavoitteet näkyviksi</li> </ul>
Asiakastyön palkitsevuus	Myönteiset vuorovaikutustilanteet ja niiden tuomat positiiviset tunteet	Pätevyys, yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmentajien kannustaminen myönteiseen vuorovaikutukseen</li> <li>Seurajohdon tuki ja neuvot haastavissa vuorovaikutustilanteissa</li> </ul>

### 6.3.2 Työn järjestelyä koskevat voimavarat

Työn järjestelyä koskevat voimavarat mahdollistavat työssä suoriutumisen parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä voimavarat liittyvät myös olennaisesti hyvään johtamiseen ja organisointiin. Kun työn järjestelyä koskevat tekijät ovat kunnossa, mahdollistuu tehtävätason

voimavarojen hyödynnettävyys. (Hakanen 2011, 54). Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentajat kokivat työssään olevan paljon vastuuta ja työtehtäviä, ja näiden asioiden vuoksi työtaakka koettiin melko suureksi. Oheistoiminnat kuten palaverit, viestintä vanhempien kanssa sekä muuttuvat ja usein tiukat aikataulut mainittiin kuormittavan valmentajia. Myös työn ja vapaa-ajan sekoittuminen koettiin kuluttavaksi. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet valmentajat kokivat stressin tuntua työssään. Seurajohdolta saatu tuki koettiin riittämättömäksi ja valmennus sekoittui liiaksi vapaa-ajan kanssa. Taulukossa 16 on esitetty yhteenveto työn järjesteltyä koskevista työn voimavarista, niiden hyödyistä sekä keinoja, joilla ne voidaan saavuttaa.

Selkeästi määritellyt roolit, työtehtävät ja tavoitteet lisäävät työntekijän mahdollisuuksia luoda työstä itselleen mielekästä yhteisten raamien puitteissa. Tämä lisää työntekijän mahdollisuutta kokea innostusta ja työn imua. (Hakanen 2011, 55). Tutkimukseen osallistuneiden valmentajien kokemus työtehtävien rajaamisesta osoitti, että suurimmaksi osaksi rajaus on tehty selkeästi ja valmentajat tietävät mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Suurimmaksi ongelmaksi oli muodostunut viestintään liittyvä työnjako. Valmentajat eivät välttämättä tienneet mitkä viestinnän osa-alueet kuuluivat seuralle ja mitkä valmentajille. Jossain tilanteissa harrastajia ja heidän huoltajiaan oli myös tiedotettu asioista ennen valmentajia, jolloin valmentajat olivat joutuneet epämiellyttävään tilanteeseen. Vaikka valmentajat kokivat työtehtävien rajauksen olevan selkeä, he myös kokivat, että työtehtäviä oli liikaa. Toisaalta viestintä huoltajien kanssa, palaverit ja suunnittelu kuuluvat joissain määrin valmentajien työnkuvaan, mutta seurojen olisi hyvä miettiä, että voisiko näitä tehtäviä jakaa esimerkiksi seuran ja valmennustiimin kesken jollakin tavalla. Myös työajan rajaaminen olisi valmentajien hyvinvoinnin ja palautumisen kannalta tärkeää. Lisäksi valmentajien roolin selkiyttäminen jo kausisuunnitelmaa tehdessä voisi auttaa valmentajia jaksamaan työssään. Seurat ja valmennustiimit voisivat esimerkiksi miettiä, että tarvitseeko kaikkien valmentajien olla jokaisissa harjoituksissa paikalla vai voisiko vastuuta jakaa valmennustiimin osaamisen mukaan. Seurassa saattaa olla myös joku valmentaja, jonka osaamista voidaan hyödyntää yli valmennustiimien niin sanottuna vierailevana valmentajana.

Omaan työhön liittyviin päätöksiin osallistuminen vahvistaa Hakasen (2011, 55) mukaan oman työn kehittämistä sekä vastuun ottamista. Valmentaja voi esimerkiksi miettiä missä järjestyksessä hän työtehtävänsä suorittaa siinä määrin kuin se on mahdollista. Tämä edellyttää yhteistä käsitystä työnkuvasta ja tavoitteista. Ennen kaikkea tämä vaatii seura-

johdolta valmentajien toiveiden huomioimista sekä luottamusta valmentajiin ja heidän harkintakykynsä. Jokaisella valmentajalla ja valmennustiimillä voi olla hiukan omanlaisensa tapa tehdä työtään, mutta silti tiimit ja valmentajat voivat olla keskenään yhtä taitavia.

Myös joustavuus on sellainen tekijä, johon esimiehen olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota. Tasavertaisessa työyhteisössä joustetaan työyhteisön eteen omien voimavarojen puitteissa siten, että kukaan ei kuormitu liikaa. Hakasen (2011, 56) mukaan joustavuus ja työntekijöiden yksilöllinen huomiointi lisää työntekijän hyvinvointia ja motivaatiota. Tämän lisäksi joustavuutta kokevat työntekijät ovat myös itse valmiita joustamaan työnantajan eduksi. (Hakanen 2011, 56). Tämä tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden vaihtelevien elämäntilanteiden ja henkilökohtaisten menojen huomioimista. Työntekijälle on usein merkityksellistä, jos hän kokee voivansa sovittaa työn ja henkilökohtaisen elämän joustavasti toisiinsa. Joustavuus mahdollistaa myös riittävän henkisen palautumisen. Tutkimukseen osallistuneet valmentajat mainitsivat työssään haasteelliseksi juuri työstä irtaantumisen. Usein valmentajat kokivat, että heidän tulisi olla jatkuvasti saatavilla. Tähän voidaan vaikuttaa huomioimalla valmentajille riittävä irtautuminen työstä ja selkeä ero työajan ja vapaa-ajan välille.

Taulukko 16. Työn järjestelyä koskevat voimavarat, hyödyt ja saavutettavuus

Työn järjestelyä koskeva voimavarakäyttäjä	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Työroolien, -tehtävien ja tavoitteiden selkeys	Lisää luovuutta ja työn mielekkyyttä, mahdollistaa työn muokkaamisen itseään innostavaksi yhteisten raamien sisällä	Autonomia, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävät, -roolit ja tavoitteet on kirjattu selkeästi ylös (fysiikkavalmennus, psyykinen valmennus, lajivalmennus jne.)</li> <li>• Työn määrä ja työtehtävien ajankäyttö on suunniteltu, määritelty ja rajattu</li> <li>• Ennalta määritelty valmentajien tavoitettavissaoloaika</li> <li>• Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon varmistaminen</li> <li>• Palaverit yhdessä valmentajien kanssa</li> <li>• Valmentajien toiveiden ja ajatusten huomioiminen</li> <li>• Vastuun antaminen valmentajalle osoittaa luottamusta</li> </ul>
Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon	Työntekijän oman harkinnan käyttö työn järjestämistä koskevissa asioissa vahvistaa vastuunottamista ja oman työn kehittämistä	Autonomia, pätevyys	
Joustavuus työajoissa	Yksilöllinen huomioniti lisää hyvinvointia, motivaatiota ja vastavuoista joustamista	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus tehdä suunnittelutyötä itselleen sopivassa aikataulussa</li> <li>• Mahdollisuus sovittaa työtehtävät ja henkilökohtainen elämä toisiinsa</li> <li>• Henkisen palautumisen huomioiminen</li> </ul>

### 6.3.3 Työn sosiaaliset voimavarat

Työn sosiaaliset voimavarat rakentavat ja vahvistavat työn imua. Niitä on mahdollista kehittää organisaation muista suhdanteista riippumatta, sillä ne eivät yleensä vaadi taloudellista pääomaa. (Hakanen 2011, 56). Esimiehen olisi esimerkiksi hyvä olla tietoinen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkityksestä ja olla valmis panostamaan siihen, vaikka yhteydenpito olisikin nopeampaa teknologiavälitteisesti. Yhteisöllisyys ja sosiaaliset taidot ovat keinoja, joilla jokainen voi antaa panoksensa oman työyhteisönsä tueksi. Myös työn imu on yhteisöllinen asia, sillä Hakasen (2011, 60) mukaan työn imu voi tarttua. Hänen mukaansa ihmisillä on luontainen halu työskennellä innostuneiden ihmisten kanssa. Myös työyhteisön yhteinen visio, yhteiset tavoitteet ja tiivis yhteistyö lisäävät työyhteisön yhteisöllisiä voimavaroja. Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentajakollegoilta saatu tuki ja yleinen ilmapiiri seuroissa koettiin pääasiassa hyvänä. Taulukossa 17 on esitetty työn sosiaaliset voimavarakelijät, niiden hyödyt ja keinot, joilla ne voidaan saavuttaa.

Työyhteisön ja esimiehen tuki, ohjaus oikeanlaisiin toimintatapoihin tai omasta toiminnasta saatu palaute ovat haastavissa tilanteissa myös yksi keskeisimmistä voimavaroista. Tuen saamisen tunne on Hakasen (2011) mielestä yksi arvokkaimmista hyvinvoinnin lähteistä. Myös kuulumisten vaihto ja hyvin sujuvista asioista keskusteleminen on tärkeä osa työyhteisön ja esimiehen tukea. Työyhteisössä jokainen voi toimia omalta osaltaan työtovereilleen sosiaalisena voimavarana ja näin edistää työn imun syntymistä. (Hakanen 2011, 57). Tutkimuksessa valmentajien keskinäinen kommunikointi toimi paremmin kuin kommunikointi seurajohdon ja valmentajien välillä. Valmentajien olisikin tärkeää kokea, että heillä on käytettävissään esimiehen tuki ja mahdollisuus ottaa heihin yhteyttä tilanteessa kuin tilanteessa.

Oikeudenmukaiset käytännöt sekä avoin ja johdonmukainen päätöksenteko mahdollistavat työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluiksi ja huomioiduiksi. Tämä lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta työntekijöiden ja työnantajan sekä parhaimmillaan koko työyhteisön välillä. Myös erilaiset sopimukset ja niistä kiinnipitäminen lisäävät luottamusta työyhteisössä. (Hakanen 2011, 57–58). Kaikki seurajohdon päätökset tulisi olla perusteltavissa ja niissä tulisi säilyttää yhtenäinen linja, jotta valmentajat voivat kokea tulevaisuutensa kohdelluksi tasavertaisesti. Seurajohdon tulisi puuttua seurassa esiintyviin epäkohhtiin ja luoda omalta osaltaan kannustavaa ja hyväksyvää ilmapiiriä.

Luottamusta ja arvostuksen tunnetta lisää valmentajien tunne siitä, että heidän työtään arvostetaan. On esimerkiksi mahdollista, että valmentaja kokee oman työnsä tärkeäksi, mutta samalla kuitenkin ajattelee, että työpaikalla muut eivät arvosta hänen työpanostaan riittävästi. Työn koettuun arvostukseen liittyen palaute onkin yksi tärkeimmistä työn sosiaalisista voimavaroista. On tärkeää, että työntekijän ponnistelut tulevat huomatuksi, ja että tämä myös tuodaan työntekijän tietoon. Tämä lisää parhaimmillaan yhteisöllisyyttä sekä kokemusta työn arvostuksesta. Palautteen ei tarvitse olla pelkästään positiivista, vaan myös rakentavaa palautetta pystytään vastaanottamaan, kun työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. (Hakanen 2011, 59). Tutkimukseen osallistuneiden valmentajien seuroissa oli vaihtelevia toimintamalleja palautteenannon suhteen. Kyselyyn vastanneista vain kolme mainitsi, että seurajohdolta tulee valmentajalle positiivista palautetta. Nämä vastaukset olivat eri seurojen valmentajilta, joten samankin seuran sisällä kokemus palautteen saamisesta voi vaihdella suuresti. Suurimmassa osassa vastauksista kuitenkin kerrottiin, että valmentajakollegoilta tulee palautetta, mikä yhdistettiin kyselyyn osallistuneiden valmentajien keskuudessa koettuun arvostuksen tunteeseen. Seurajohdolta tullee palautteeksi mainittiin muun muassa suulliset kommentit ja kiitokset, kiitosviestit ja pienet lahjat. Valmentajakollegat antoivat palautetta toisilleen muun muassa kehumalla ja kannustamalla toisiaan.

Palautteen antamisen lisäksi myös muu arkinen huomaavaisuus tulisi huomioida työyhteisössä. Hakasen (2011, 59) mukaan tällaiset ystävälliset huomionosoitukset tulisivat olla osa työyhteisön arkea, sillä ne vahvistavat yhteisöllisyyttä. Nämä arkiset huomionosoitukset käsittävät muun muassa työkavereiden tervehtimisen ja kiittämisen. Yksittäisinä tapahtumina ne ovat usein pieniä asioita, mutta näillä on suuri merkitys työyhteisölle. Lisäksi neuvominen ja auttaminen sekä vinkkien antaminen voivat olla merkityksellisiä yhteisöllisyyden vahvistajia. Myönteistä puhetta tulisi Hakasen (2011, 59) mukaan olla kolmekertaa enemmän kuin negatiivista.

Taulukko 17. Työn sosiaaliset voimavarat, hyödyt ja saavutettavuus

Työn sosiaalinen voimavarakijä	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Työyhteisön ja esimiehen ohjaus, tuki ja palaute	Lisää työntekijän kokemusta siitä, ettei hän jää yksin vaikeissakaan tilanteissa Mahdollistaa kuulumisten vaihtoa	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmentajalla aina mahdollisuus ottaa yhteyttä omaan esimieheen tai seuraajoihin</li> <li>• Valmentajapalaverit</li> <li>• Valmentajien keskinäiseen kommunikointiin ja yhteistyöhön panostaminen</li> </ul>
Oikeudenmukaisuus	Yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluksi Avoin ja tasavertainen päätöksenteko	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukaiset käytännöt kaikkia valmentajia kohtaan</li> <li>• Valmentajia koskevat päätökset perustellaan avoimesti</li> </ul>
Luottamus	Lisää työntekijän halua ja valmiutta työskennellä työpaikan hyväksi Työntekijöiden keskuudessa vallitseva luottamus ja arvostus vaikuttaa positiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustavan ja hyväksyvän toimintakulttuurin luominen</li> <li>• Kiusaamiseen ja ikäviin puheisiin/toimintaan puuttuminen</li> <li>• Työyhteisön yhdessä luomat pelisäännöt esimerkiksi jokaisen kauden alussa</li> <li>• Valmentajien yhteiset virkistätymispäivät</li> </ul>
Palaute ja arvostus	Työntekijän ponnistelut tulee aina huomioda Positiivinen ja rakentava palaute lisää arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta	Yhteisöllisyys, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivinen ja rakentava palaute toimintakauden aikana</li> <li>• Kehuminen, kuunteleminen ja kannustaminen</li> </ul>
Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Pienet voimaannuttavat kohtaamiset sopivat kii-reiseenkin työrytmiin Huomaavaisuus ja kiitollisuus lähentävät työntekijöitä	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luodaan toimintakulttuuri, jossa tervehditään ja kiitetään muita</li> <li>• Neuvominen ja auttaminen, vinkkien antaminen</li> </ul>
Työn imun tarttuvuus	Ihmisen luontainen mieltymys työskennellä innostuneiden ja motivoituneiden ihmisten seurassa Innostus ruokkii itse itseään ja tarttuu muihin	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustus luovuuteen ja innovatiivisuuteen</li> <li>• Avoin ja uudistusmyönteinen ilmapiiri</li> </ul>
Tiimin yhteisölliset voimavarat	Sitkeä ja tiivis työyhteisö toimii myös haastavissa tilanteissa Työyhteisön sisäisen luottamuksen rakentaminen Yhteiset tavoitteet, visio, tiedon jakaminen ja tiivis yhteistyö lisäävät koko tiimin kyvykkyyden tunnetta	Yhteisöllisyys, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jokaisen valmentajan mahdollisuus omien taitojen mukaisiin tehtäviin ja niistä suoriutumiseen</li> <li>• Valmentajien yhteiset virkistätymispäivät</li> </ul>

### 6.3.4 Organisaatioon liittyvät työn voimavarat

Organisaatioon liittyvät voimavarakijät ovat niitä tekijöitä, joiden avulla organisaation johto ja hallinto mahdollistavat työntekijöille mahdollisuuden ylläpitää ja vahvistaa työn

imua. Nämä ovat siis ensisijaisesti johdon ja henkilöstöhallinnon keinoja mahdollistaa ja ylläpitää työntekijöiden kokemustyön imusta. (Hakanen 2011, 61). Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että seurajohdon ja henkilöstöhallinnon haasteet pidetään heidän haasteinaan, eikä niitä kaadeta työntekijöiden niskaan. Hakasen (2011, 63) mukaan vapautunut, myönteinen sekä kannustava ilmapiiri vahvistavat työn imua ja organisaation puolelta tuleva joustavuus ja esimerkiksi perhemyönteisyys kertovat organisaation inhimillisistä arvoista. Tällaisessa organisaatiossa on yleisesti ottaen helppo työskennellä. Taulukossa 18 on esitetty organisaatioon liittyviä voimavaratekijöitä, niiden hyötyjä sekä keinoja, joilla niitä voidaan saavuttaa.

Havaitulla organisaation tuella Hakanen (2011, 61–62) tarkoittaa työntekijän käsitystä siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa työntekijän panostusta ja kuinka kiinnostunut organisaatio on työntekijän hyvinvoinnista. Kuten aiemmin on tuotu esiin, niin työntekijä on motivoituneempi joustamaan työnantajan suuntaan silloin kuin työnantaja joustaa myös työntekijän suuntaan, saman vuorovaikutuksen voidaan todeta koskevan työhön sitoutumista. Organisaation tuen kokemus tulisi välittyä kaikille työntekijöille eikä vain osalle heistä (Hakanen 2011, 62). Kuten aiemmin tuotiin esiin, niin esimerkiksi arvostuksen tunteen kokemukset ja palautteen saamisen kokemukset erosivat toisistaan jonkin verran myös saman seuran sisällä. Olisikin tärkeää luoda sellaiset toimintamallit ja käytännöt, jotka olisivat samassa linjassa kaikille valmentajille.

Työsopimukseen kirjattujen asioiden lisäksi, työyhteisössä on tärkeää noudattaa psykologista sopimusta. Hakanen (2011) määrittelee psykologisen sopimuksen siten, että se sisältää työntekijälle luvattun vastineen tämän työpanoksesta. Tässä yhteydessä on tärkeää, että esimiehen antamat sekä epäsuorat että selkeästi annetut lupaukset täyttyvät. Hakanen (2011) luettelee työntekijälle annettujen tärkeiden ja tämän voimavaran kannalta merkityksellisten lupauksen liittyvän esimerkiksi kouluttautumiseen, uranäkymiin ja työn jatkuvuuteen. (Hakanen 2011, 62–63.) Esimiehen olisi tärkeää tuoda nämä asiat rehellisesti ilmi jo työhaastattelussa. Työn varmuus liittyy myös psykologiseen turvallisuuteen, sillä työntekijä uskaltaa Hakasen (2011) mukaan olla vapaammin oma itsensä ja esimerkiksi luovempi ja aloitteellisempi silloin, kun hän kokee työpaikkansa olevan turvattu. (Hakanen 2011, 67–68.) Psykologiseen turvallisuuteen liittyy myös kiusaaminen ja syrjiminen, sillä kiusattuna työntekijä ei voi olla aidosti läsnä ja vapaasti oma itsensä. Nämä tekijät vaikuttavat väistämättä hänen työmotivaatioonsa ja työstä suoriutumiseen. Tämän vuoksi esimiehen olisi ensiarvoisen tärkeää puuttua kiusaamiseen ja syrjimiseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että eräälle valmentajalle oli jäänyt työhaastattelusta toisenlainen mielikuva verrattuna siihen, mitä hänen työnsä lopulta tuli sisältämään. Tämä on työn imua vähentävä asia, sillä se vaikuttaa luottamuksen tunteeseen seurajohtoa ja esimiestä kohtaan. Rekrytointi ja perehdytys olisivat onnistuessaan loistava mahdollisuus tulevan työntekijän työn imun vahvistamiseksi. Työhaastattelussa olisi Hakasen (2011) mukaan tärkeää huomioida tulevan työntekijän potentiaali ja panostaa perehdytyksessä työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Uusien työntekijöiden lisäksi Hakanen (2011) suosittelee, että haastateltaisiin myös poislähteviä työntekijöitä, jotta saataisiin mahdollisimman realistinen käsitys työpaikan voimavarojen tilanteesta. (Hakanen 2011, 64.) Toki tätä voimavarojen tilannetta kannattaa ehdottomasti kysyä myös nykyisiltä työntekijöiltä, ja yksi mahdollisuus tähän on kehityskeskustelut. Aitoa vuorovaikutusta ja luottamusta sisältävät kehityskeskustelut ovat Hakasen (2011) mukaan jo itsessään arvokas työn voimavara, sillä ne ovat oiva tilaisuus selvittää kummankin osapuolen odotuksia ja tavoitteita. Hänen mukaansa kehityskeskusteluissa olisi tärkeää ottaa puheeksi työntekijän kokemus innostus työtehtäviin liittyen ja tarvittaessa pohtia työntekijän kanssa, että miten hänen työtehtäviään voitaisiin muotoilla vielä innostavammiksi. (Hakanen 2011, 65.)

Vaikka tässä työssä on puhuttu paljon sisäisestä motivaatiosta ja sen ensisijaisesta merkityksestä motivaatioon nähden, niin myös ulkoiset palkkiot ovat merkityksellisiä. Hakasen (2011, 65) mukaan riittävä palkkio tehdystä työstä kertoo työnantajan arvostuksesta työntekijän panosta kohtaan ja vastaavasti liian vähäinen palkitseminen voi luoda tunteen vähäisestä arvostuksesta. Oikeudenmukaisella palkitsemisella voidaan myös ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden hyväksi. Tutkimustyössä tuli esiin, että valtaosa valmentajista koki, ettei työn vaativuus ja palkkaus vastaa toisiaan, ja ettei seurojen palkkausjärjestelmä ole välttämättä yhtenäinen ei valmentajien välillä. Palkkaukseen liittyen asia koettiin nimenomaan niin päin, ettei palkkaus ole riittävää valmentajien työtehtäviin nähden. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta useallakaan seuralla ei ollut käytössä työkokemukseen ja koulutukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää. Tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden nimissä palkkauksen ja palkitsemisen kriteerit tulisi olla perusteltuja ja oikeudenmukaisia ja niiden tulisi myös olla kaikkien tiedossa. (Hakanen 2011, 66.) Palkkoihin liittyen urheiluseurat ovat varmasti hankalassa tilanteessa, sillä valmentajien korotetut palkkiot lisäisivät luultavasti myös urheilijoiden kuluja.

Teknologian hyödyntäminen eri seuroissa vaihteli jonkin verran. Yhdessä tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että seuran valmentajilla on käytössään oma keskusteluryhmä, jossa he pääsevät vaihtamaan kuulumisia ja kokemuksia. Tällainen käytäntö lisää yhteisöllisyyttä työssä, jossa työntekijöiden työajat vaihtelevat esimerkiksi valmennusryhmien aikataulujen mukaan. Myös erilaiset järjestelmät tai pilvipalvelut, joissa on valmentajille saatavilla olevaa materiaalia kannattaa seuroissa hyödyntää. Myös testaukseen on käytettävissä monenlaisia teknologisia apuvälineitä. Työnantajan olisi hyvä ymmärtää myös työntekijän suhtautumisen merkitys muutoksiin, liittyen esimerkiksi työpaikan käytössä oleviin teknologisiin järjestelmiin. Esimerkiksi Manka ja Manka (2016, 158) kirjoittavat, että työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Kehitettäessä esimerkiksi teknologisia järjestelmiä esimiehen on hyvä ottaa huomioon, että yhdelle osalle organisaatiota työtä helpottavana voimavarana koettu ratkaisu voi toiselle osalle olla erittäin kuormittava (Hakanen 2011, 68).

Työyhteisössä kannattaa panostaa yhteistyöhön organisaation eri toimijoiden välillä, jolloin voidaan kohdentaa osaamista ja hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista. Tämä lisää Hakasen (2011, 69) mukaan paitsi yhteisöllisyyttä, niin myös mahdollistaa organisaation menestymisen parhaalla mahdollisella tavalla sekä säästää työnrekiöiden resursseja, sillä kaikkien ei tarvitse opetella samoja asioita alusta loppuun asti. Työyhteisössä voidaan panostaa valmentajien kesken eri osa-alueiden kehittämiseen myös valmentajien omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Jos urheiluseurassa on erityisen pätevä psyykkisen valmennuksen taitaja, kannattaa tätä hyödyntää yli joukkuerajojen.

Taulukko 18. Organisaatioon liittyvät voimavarat, hyödyt ja saavutettavuus

Organisaatioon liittyvät voimavarakelijät	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Havaittu organisaation tuki	Työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi kun hän kokee olevansa tärkeä sekä saavansa työnantajalta arvostusta ja välittämistä	Yhteisöllisyys, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiolta saatu palaute; huomion kiinnittäminen onnistumisiin ja niistä saatu tunnustus</li> <li>Valmentajien hyvinvoinnista huolehtiminen; työterveys, työhyvinvointia ja -terveyttä edistävät palvelut ja toiminnot</li> </ul>
Psykologinen sopimus	Sitoutuneempi ja työn imua kokeva työntekijä	Yhteisöllisyys, pätevyys, autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luvatuista asioista kiinni pitäminen, myös suulliset ja epäsuorat lupaukset</li> <li>Työn jatkuvuudesta ja työssä kehittymisestä huolehtiminen esimerkiksi koulutusten ja työn jatkuvuuden muodossa</li> <li>Valmentajien omien toiveiden ja tavoitteiden huomiointi</li> </ul>
Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	Lisää luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä työyhteisössä. mahdollistaa energian keskittämisen työntekoon  Muut positiiviset vaikutukset työn laatuun	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Syrjintään ja kiusaamiseen puuttuminen</li> <li>Johdon haasteet pidetään johdon haasteina, ei kaadeta niitä työntekijöiden niskan</li> </ul>

Organisaatioon liittyvät voimavaretkijät	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Työpaikan vapautunut ja myönteinen ilmapiiri	Työntekijät ja esimiehet kannustavat toisiaan Energinen, innostava ja uudistushakuinen työyhteisö parantaa työn sujuvuutta ja arkisia käytäntöjä	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin ja rohkaiseva keskustelukulttuuri</li> <li>• Vapautunut ja rento ilmapiiri mahdollisista kiireistä huolimatta</li> <li>• Keskittyminen positiivisiin asioihin</li> </ul>
Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt	Mahdollistaa pätevän ja työ imua kokevan työyhteisön kehittymisen	Yhteisöllisyys, autonomia, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jo rekrytointi vaiheessa tulisi valmentajalle selvittää työn sisältö ja palkkaus</li> <li>• Työntekijän tulevaisuuden potentiaaliin keskittyminen</li> <li>• Vastavuoroinen kommunikointi työntekijöiden kanssa työpaikan käytäntöihin liittyvissä asioissa</li> <li>• Poislähtevien työntekijöiden kanssa keskusteleminen mahdollistaa työyhteisön voimavarojen liittyvien toimintamallien kehittämisen</li> <li>• Uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen panostaminen ja aloitteellisuuteen kannustaminen</li> <li>• Seuran arvojen mukainen toiminta</li> <li>• Valmentajan ymmärrys toiminnan tarkoituksesta</li> </ul>
Kehityskeskustelut	Arvokas työn voimavara! Parhaimmillaan lisää luottamusta ja työn mielekkyyttä Kehityskeskustelun tarkoitus on selvittää mikä työssä innostaa, miten työ mahdollistaa innostuksen ja miten työtehtäviä voi kehittää innostavammiksi	Pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelu vähintään kerran toimintakauden aikana</li> </ul>
Palkka, palkitseminen ja uranäkymät	Toimii palautteena hyvästä suoriutumisesta, ohjaavat työn suuntaa Uralla eteneminen ja itsensä haastaminen lisäävät innostusta sekä ehkäisevät työhön leipääntymistä Työn konkreettisten tulosten näkyminen vahvistaa työntekijän uskoa haasteista selviytymiseen	Pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peruspalkka vastaamaan työnkuvaa ja työmäärää</li> <li>• Oikeudenmukainen palkitseminen</li> <li>• Palkitsemisen kriteerit avoimiksi ja niistä kiinnittäminen</li> </ul>

Organisaatioon liittyvät voimavaratekijät	Voimavaran hyödyt	Perustarve	Keinot, joilla voimavara saavutetaan
Havaittu organisaation tuki	Työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi kun hän kokee olevansa tärkeä sekä saavansa työnantajalta arvostusta ja välittämistä	Yhteisöllisyys, pätevyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiolta saatu palaute; huomion kiinnittäminen onnistumisiin ja niistä saatu tunnustus</li> <li>• Valmentajien hyvinvoinnista huolehtiminen; työterveys, työhyvinvointia ja -terveyttä edistävät palvelut ja toiminnot</li> </ul>
Psykologinen sopimus	Sitoutuneempi ja työn imua kokeva työntekijä	Yhteisöllisyys, pätevyys, autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luvatuista asioista kiinni pitäminen, myös suulliset ja epäsuorat lupaukset</li> <li>• Työn jatkuvuudesta ja työssä kehittymisestä huolehtiminen esimerkiksi koulutusten ja työn jatkuvuuden muodossa</li> <li>• Valmentajien omien toiveiden ja tavoitteiden huomiointi</li> </ul>
Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	Lisää luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä työyhteisössä. mahdollistaa energian keskittämisen työntekoon  Muut positiiviset vaikutukset työn laatuun	Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syrjintään ja kiusaamiseen puuttuminen</li> <li>• Johdon haasteet pidetään johdon haasteina, ei kaadeta niitä työntekijöiden niskaan</li> </ul>

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kun käsitellään mittauksen luotettavuutta, puhutaan kahdesta eri termistä, validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä eli siitä, mitataanko sitä mitä oli tarkoitus mitata. Reliabiliteetti puolestaan liittyy tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen sekä siihen, kuinka tarkasti tutkittavaa asiaa mitataan. Validiteetti on tärkein peruste, koska oikean asian mittaaminen mahdollistaa reliabiliteetin. Jos mitataan väärää asiaa, ei mittauksen tarkkuudella ole mitään merkitystä. Reliabiliteetti on parempi, mitä tarkempi mittaus on, eli mitä vähemmän se sisältää mittausvirheitä. (Vehkalahti 2019, 34–41.)

Tutkimukseen kuuluu termi otanta, johon sisältyvät otos ja perusjoukko. Perusjoukko edustaa niitä, joista ollaan tutkimuksen kannalta kiinnostuneita. (Vehkalahti 2019, 43.) Perusjoukko voi olla Vilkan (2015, 98) mukaan esimerkiksi joukko ihmisiä tai yrityksiä. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita kilpaurheilijoiden valmentajista, joista siis perusjoukko tässä työssä koostuu. Työn rajauksen vuoksi perusjoukko käsittää esteettisten lajien kilpaurheilijoiden valmentajia.

Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa vastausprosentti ja kato. Vastausprosentti ilmaisee sen, että kuinka moni otokseen valituista on vastannut. Jos vastausprosentti on alhainen, edustavuus on kyseenalainen ja luotettavuus laskee. Kato liittyy koko

kyselyn tai yksittäisten kysymysten vastaamatta jättämiseen. Vastausprosentti pitää raportoida, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Saatua vastauksia ja niiden laatua tulisi arvioida sekä tarkastella puuttuvien tietojen määrää. (Vehkalahti 2019, 44.) Siitä ei ole tarkkaa tietoa, että kuinka monta valmentajaa tällä kyselyllä tavoitettiin. Kyselylomake lähetettiin seuroille, jotka välittivät sen edelleen omille valmentajilleen. Webropolista nähtiin, että kyselyyn vastanneiden valmentajien lisäksi kolme henkilöä oli aloittanut kyselyn, kuitenkin täyttämättä sitä loppuun asti. Osallistuneiden määrää pidetään kuitenkin riittävänä, sillä edustusta oli sekä yksilö-, että joukkueurheilijoiden valmentajista sekä jokaisesta lajista, johon tutkimus oli rajattu. Sen sijaan urheiluseurojen kyselyyn tuli vastauksia ainoastaan kolme kappaletta ja nämäkin vain kahdesta eri seurasta, joten vastauksia ei voitu yleistää eikä niitä voitu tässä tutkimuksessa verrata valmentajien vastauksiin.

Juuti & Puusa kokoavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kolmeen käsitteeseen, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus kertoo siitä, kuinka uskottavasti tutkijat osaavat esittää tutkimuksensa ja sen tulokset. Luotettavuus puolestaan kertoo siitä, että tutkija pystyy perustelemaan tekemänsä valinnat tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa rehellisesti ja uskottavasti. Eettisyys tarkoittaa eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen ajan. Tutkimus ei saa esimerkiksi koskaan tuottaa minikäänlaista haittaa tai vaaraa siihen osallistuville henkilöille. (Juuti & Puusa 2020, 175.) Tässä työssä vastaajat ovat kertoneet omista työoloistaan, ja tutkimuksen raportoinnin aikana on ollut tärkeää, ettei kenenkään henkilöllisyyttä pystytä päättämään missään työn vaiheessa, jota tämä ei vaikuttaisi valmentajan asemaan hänen työpaikallaan.

Ranta & Kuula-Luumi (2017, 414) lisäävät vielä tutkimuksen eettisiin periaatteisiin tutkittavan yksityisyyden ja tietosuojan sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen. Itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan tässä sitä, että jokainen tutkittava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tähän tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Ennen tutkimuskyselyn lähettämistä seuroilta ja seurojen valmentajilta kysyttiin halukkuutta lähteä mukaan tutkimukseen. Haastattelua varten valmentajat saivat halutessaan jättää yhteystietonsa kyselylomakkeelle.

Vilka (2015, 196) kiteyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin olevan loppujen lopuksi arviointia tutkijan valinnoista, teoista ja ratkaisuksista, eli luotettavuus mittaa tutkijan rehellisyyttä. Tutkimus päätettiin tehdä esteettisien lajien valmentajista, sillä tutkimuksen tekijöillä on kokemusta esteettisten lajien valmentamisesta. Näin pystyttiin saamaan näkökulmaa valmentajien työhön ja muotoilemaan kyselylomaketta tarkoituksenmukaiseksi ja ymmärrettäväksi. Puolueettomuuden turvaamiseksi työn ulkopuolelle rajattiin

seurat, joissa työn tekijät olivat itse valmentaneet. Näin pystyttiin pysymään objektiivisina tutkimustuloksia analysoitaessa.

Tätä tutkimusta ei rajattu koskemaan ainoastaan seurojen päätoimisia valmentajia, sillä tämän työn päämääränä oli tutkia itsemääräämisteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden toteutumista suomalaisissa esteettisten lajien urheiluseuroissa, sekä luoda tutkimuksen pohjalta työn voimavaroihin liittyviä keinoja, joiden avulla urheiluseurat pystyisivät tukemaan jokaisen valmentajansa psykologisten perustarpeiden toteutumista työympäristössään. Tämän työn tekijöiden mielestä sillä ei ole merkitystä, että minkä tasoisia urheilijoita tai millaisella työ sopimuksella valmentaja urheilijoitaan valmentaa, sillä hyvät työolot kuuluvat kaikille.

## 6.5 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tutkimus toimii ennen kaikkea työkaluna urheiluseurojen johdolle. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää valmentajien koettua hyvinvointia ja motivaatiota sekä niiden vaikutuksia toisiinsa. Mielenkiintoinen kysymys on se, että miksi kaikki tutkimukseen kutsutut urheiluseurat eivät lähteneet tutkimukseen mukaan, ja minkä vuoksi kyselylomakkeeseen vastasi alle 20 valmentajaa. Eivätkö he usko, että valmentajien hyvinvoinnin tutkimisella voitaisiin saada jotakin hyödyllistä aikaan, eikö heillä ollut jostakin muusta syystä johtuvaa kiinnostusta vastata, vai eikö heillä ollut aikaa vastata.

Tutkimuksen avulla kehitettiin seuroille toimintamalleja, joita seurat voivat hyödyntää tukeakseen valmentajiensa hyvinvointia. Tarkoitus oli myös herättää seurajohtoa kiinnittämään entistä enemmän huomiota valmentajien hyvinvointiin, sillä sen voidaan olettaa vaikuttavan tuottavuuden kannalta lopulta myös urheilijoihin. Tutkimustulosten avulla kehitetyillä toimintamalleilla seurajohto pystyy esimerkiksi kiinnittämään huomiota juuri yleisimpiin ongelma-kohtiin, joita valmentajat ovat tämän tutkimuksen perusteella työyhteisössään kokeneet. Epäkohtiin puuttamalla voidaan todennäköisesti parantaa valmentajien hyvinvointia, kenties jopa merkittäväällä tavalla. Tutkimus voi toimia myös keskustelun avauksena valmentajien ja seurajohdon välillä, sillä joidenkin valmentajien voi olla vaikea lähestyä seurajohtoa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Tutkimusta voisi syventää jatkamalla haastatteluja sekä valmentajien että myös seurajohdon parissa. Olisi mielenkiintoista päästä tekemään ryhmäkeskusteluun pohjautuvia haastatteluita valmentajille ja seurajohdolle, joiden avulla voitaisiin saada heidät ymmärtämään paremmin toisiaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista viedä nyt kehitetyt toimintamallit käyttöön ja seurata tuottaako se muutoksia valmentajien hyvinvoinnissa.

Koska riittävä palautuminen on merkittävä tekijä valmentajien hyvinvoinnissa, niin olisi mielekäästä tutkia, että onko heillä siihen riittävästi aikaa ja edellytyksiä. Palautumiseen liittyen mielenkiintoisia kysymyksiä ovat esimerkiksi ne, että tukeeko valmentajien työnkuva ja työtehtävät riittävää palautumista ja onko seuroilla tarjota valmentajille riittävästi työkaluja ja tukea palautumiseen.

## Lähteet

- Aarresola, O. 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja nro 70. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Jyväskylä. Luettavissa: [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista\\_1\\_2020\\_kihu\\_olympiakomitea.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf). Luettu: 20.3.2022.
- Blomqvist, M., Mononen, K. & Hämäläinen, K. 2020. Valmentajakysely 2019. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja nro 71. Jyväskylä. Luettavissa: [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_blo\\_valmentaja\\_sel99\\_53976.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_blo_valmentaja_sel99_53976.pdf). Luettu: 10.5.2022.
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2017:4(19–43).
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=). Luettu 20.3.2022.
- Hankonen, N. 2017. Miten motivoida kohti muutosta? Käyttäytymismuutosinterventiot terveyden edistämiseksi. Teoksessa Salmela-aro, K & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 202–219. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Hankonen, N. 2019. Miten tukea motivaatiota ja käyttäytymisen muutosta? *Liikunta & Tiede*. 2019:56(6).
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum. Helsinki.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 171–202. Gaudeamus Oy. Helsinki
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kaski, S. 2011. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Edita Prima. Helsinki.

Kaski, S. 2013. Urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Kaski, S. 2015. Väsynyt valmentaja on aikapommi – Monella tapaa. Clearmind. Luettavissa: <https://www.clearmind.fi/blog/2015/2/25/vsynyt-valmentaja-on-aikapommi-monella-tapaa>. Luettu 10.5.2022

Kössö, T. 2017. Yle Urheilu. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-9502423>. Luettu: 24.4.2022

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2017. Liikuntamotivaatio elinikäisen liikuntaharrastuksen edellytyksenä. Teoksessa Jaakkola, T. Liukkonen, J. & Sääkslähti, A. (toim.) Liikuntapedagogiikka. 130–143. PS-kustannus. Jyväskylä.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Alma Talent. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:1\(\(20\)MIKSI\(\(20\)KATSE\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTIIN?\(\(20\):1.1\(\(20\)Toimintaymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)\(\(20\)muuttuu\(\(20\):Megatrendit\(\(20\)suunnann\(\(e4\)ytt\(\(e4\)jin\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b156](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBJXC-TEB#/kohta:1((20)MIKSI((20)KATSE((20)TY((d6)HYVINVOINTIIN?((20):1.1((20)Toimintaymp((e4)rist((f6)((20)muuttuu((20):Megatrendit((20)suunnann((e4)ytt((e4)jin((e4)((20)/piste:b156). Luettu 10.5.2022.

Nieminen, R. 2020. Valmentajalla on väliä, kaikkea ei tarvitse tehdä. Työelämä. Luettavissa: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/valmentajalla-on-valia-mutta-kaikeaa-ei-tarvitse-tehda.html>. Luettu 24.4.2022.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Rintalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Pontinkara 2012. Valmentajan työn arvostus – Näkemyksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Teoksessa Hämäläinen, K. Suomalainen valmennusosaaminen - Valmennusosaamisen käsikirja 2012. 52–54. Suomen Olympiakomitea. Luettavissa: <https://docplayer.fi/1302521-Suomalainen-valmennusosaaminen.html>. Luettu: 20.3.2022.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja, s. 413–426. Vastapaino. Tampere.

Ryan, R. & Deci, L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 2000:1(68–78).

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – pomottaminen on kuollut. Decanet Oy: Espoo.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-aro, K & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 54–63. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 20.3.2022.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Weinberg, S. & Gould D. 2015. Foundations of Sport and Exercise Psychology. Human Kinetics. United States.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

1(8)



### Valmentajien hyvinvointi

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kilpaurheilijoiden valmentajien koettua työhyvinvointia ja motivaatiota. Kysely on osa Haaga-Helian liikunnanohjaajaopiskelijoiden opinnäytetyötä, jossa tutkitaan taitolajien valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota sekä kehitetään valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota tukevia toimintamalleja seuroille. Tutkimus tehdään toimeksiantona Suomen valmentajat ry:lle.

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu anonymisti ja yhteystietojen jättäminen tutkimuksen seuraavaa vaihetta varten on vapaaehtoista.

Kysely on auki 26.11.2021 asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

#### 1. Mitä lajia ja missä seurassa valmennat?

---

---

---

---

---

#### 2. Ikäsi

- Alle 20
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54

**Liite 1.****2(8)**

- 55-59
- 60 tai enemmän

**3. Sukupuoli**

- Nainen
- Mies
- Joku muu
- En halua vastata

**4. Koulutus**

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivat vaihtoehdot. Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Valmentajan ammattitutkinto
- Valmentajan erikoisammattitutkinto
- Liikunnanohjauksen perustutkinto (Liikuntaneuvoja)
- Liikunnan ja vapaa-ajan koulutus (Liikunnanohjaaja, AMK)
- Lajiliiton valmentajakoulutus taso 1
- Lajiliiton valmentajakoulutus taso 2
- Lajiliiton valmentajakoulutus taso 3
- Seuran sisäiset koulutukset
- Lajiliiton muut koulutukset
- Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**5. Valmennuskokemus**

Voit lukea valmennuskokemukseen kaikki valmentamasi lajit/ laske valmennuskokemukseen vain tällä hetkellä valmentamasi lajin valmennusvuodet

- alle 2v
- 3-5v
- 6-8v
- 9-11v

**Liite 1.****3(8)**

- 12-14v
- 15-17v
- 18-20v
- 21v tai enemmän

**6. Lajituntemus**

Onko sinulle kertynyt lajituntemusta valmennuksen lisäksi myös urheilijana?

- Kyllä
- Ei

Seuraavien kysymysten avulla kartoitamme työnkuvaasi ja vastualueitasi valmentajana.

**8. Valmentajarooli**

Mikä on oma roolisi valmennustiimissä?

- Päävalmentaja
- Apuvalmentaja
- Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

**9. Valmennustiimi**

Ketä muita kuuluu valmennustiimiin?

- Päävalmentaja
- Apuvalmentaja
- Joukkueenjohtaja
- Joku muu, kuka? \_\_\_\_\_

**10. Onko työnkuvasi ja vastualueesi rajattu riittävän selkeästi?**

- Kyllä
- Ei

Liite 1.

4(8)

**11. Mitä työnkuvaasi kuuluu? Mitkä ovat tehtäväsi ja vastualueesi?**

---

---

---

---

---

**12. Pääsetkö itse vaikuttamaan työsi sisältöön?** Kyllä, miten? \_\_\_\_\_ En**13. Kaipaatko työtehtäviisi jotain enemmän tai vähemmän?**

---

---

---

---

---

Seuraavien kysymysten avulla kartoitamme työmääräsi ja siitä saatavan korvauksen määrää.

**14. Valmentajapalkkio**

Millaisen korvauksen saat työstäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

 Kuukausipalkka Tuntipalkka Kulukorvaus Päiväraha Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

## Liite 1.

5(8)

**15. Vastaako korvaus mielestäsi työnkuvaasi/työmääräsi?**

- Kyllä
- Ei

**16. Viikottaiset työtunnit**

Laske työtunteihin mukaan valmentaminen, valmennuksen suunnittelu, palaverit, työajalle ajoittuvat koulutukset, yhteydenpito vanhempiin ynnä muu työtehtäviin kuuluvien asioiden hoitaminen.

- 4h tai vähemmän
- 5-7h
- 8-10h
- 11-13h
- 14-16h
- 17-19h
- 20-22h
- 23-25h
- 26-28h
- 29-31h
- 32-34h
- 35h tai enemmän

**17. Valmennustunnit**

Kuinka paljon aikaa sinulla kuluu konkreettiseen valmentamiseen (harjoitukset, pelit ym.)

- 3-5h
- 6-8h
- 9-11h
- 12-14h
- 15h-17h
- 18-21h
- 22-24h

## Liite 1.

6(8)

25h tai enemmän

### 18. Valmennettavat urheilijat

Valmennatko yksilöurheilijoita vai joukkueurheilijoita? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- Yksilöurheilijat
- Joukkueurheilijat
- Yksilö- sekä joukkueurheilijat
- Minulla on yksi joukkue valmennettavana
- Minulla on kaksi joukkuetta valmennettavana
- Minulla on kolme tai useampi joukkuetta valmennettavana
- Minulla on yksi ryhmä, jossa on useita yksilöurheilijoita
- Minulla on kaksi ryhmää, jossa on useita yksilöurheilijoita
- Minulla on kolme ryhmää tai enemmän, joissa on useita yksilöurheilijoita
- Minulla on valmennuksessani 1-10 urheilijaa
- Minulla on valmennuksessani 11-20 urheilijaa
- Minulla on valmennuksessani 21-30 urheilijaa
- Minulla on valmennuksessani 31-40 urheilijaa
- Minulla on valmennuksessani 41-50 urheilijaa
- Minulla on valmennuksessani yli 50 urheilijaa
- Valmennan alle kouluikäisiä urheilijoita
- Valmennan alakouluikäisiä urheilijoita
- Valmennan yläkouluikäisiä urheilijoita
- Valmennan aikuisuuden kynnyksellä olevia urheilijoita
- Valmennan aikuisia urheilijoita

### 19. Mikä sinua motivoi työssäsi?

Voit miettiä esimerkiksi millaisista asioista pidät valmentajana ja mikä saa sinut jatkamaan valmentamista?

---



---



---

**20. Minkälaiset tekijät tukevat sekä kuormittavat hyvinvointiasi työympäristössäsi?**

Voit kuvailla sekä fyysisiä, psyykkisiä että sosiaalisia tekijöitä.

Työympäristöllä tarkoitamme kaikkia niitä tilanteita, joissa teet työtä seuralle, kuten esimerkiksi valmennustilanteet sekä erilaiset palaverit ja kokoukset.

---

---

---

---

---

**21. Miten seura tukee työhyvinvointiasi**

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- Kehityskeskustelut
- Valmentajien virkistyspäivät
- Liikuntaetu
- Huomionsoitukset ja kiitos antamastasi työpanoksesta
- Esimies/seurajohdon työntekijä/valmennuskoordinaattori on tarvittaessa helposti tavoitettavissa
- Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

**22. Mitkä muut tekijät voisivat vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiisi?**

---

---

---

---

---

**23. Miten seura tukee valmentajana kehittymistäsi?**

- Seuran sisäiset koulutukset
- Seuran ulkopuolisten koulutusten kustantaminen

## Liite 1.

8(8)

Erilaiset kirjalliset materiaalit seuran sisäiseen käyttöön

Jotain muta, mitä? \_\_\_\_\_

#### 24. Saatko arvostusta työstäsi? Miten se ilmenee?

---



---



---



---

#### 25. Vastaa vielä seuraaviin väittämiin

	Kuvastaa täysin tuntemuksiani	Kuvastaa vähän tuntemuksiani	Ei kuvaa juuri lainkaan tuntemuksiani	Ei kuvasta lainkaan tuntemuksiani
Työtehtäväni ovat mielekkäitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan onnistumisen kokemuksia valmentamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassamme vallitsee hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea muilta valmentajilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan positiivista palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurassani on käytäntöjä valmentajien toimenkuvaan liittyen, joihin haluaisin muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni aiheuttaa minulle stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka vaikuttaa yleisesti ottaen työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Kilpaurheilijoiden valmentajien hyvinvointi seurajohdon näkökulmasta

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kilpaurheilijoiden valmentajien työhyvinvointia ja motivaatiota seurajohdon näkökulmasta. Kysely on osa Haaga-Helian liikunnanohjaajaopiskelijoiden opinnäytetyötä, jonka tarkoitus on tutkia valmentajien työhyvinvointia ja motivaatiota sekä kehittää valmentajien hyvinvointia ja motivaatiota tukevia toimintamalleja seuroille. Tutkimus on rajattu taitolajeissa kilpailevien urheilijoiden valmentajiin. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Suomen valmentajat ry:lle.

Kysely on auki 26.11.2021 asti.

### 1. Taustatiedot

Kerro mistä seurasta ja lajista on kyse. Minkä kokoinen teidän seuranne on? Kuinka paljon teillä on kilpailevia urheilijoita ja valmentajia? Kerro myös mikä on oma työnkuvasi seurassanne.

---



---



---



---



---

### 2. Valmentajien työnkuva

Onko valmentajille määritetty selkeä työnkuva, tehtävät ja vastualueet? Pääseekö valmentaja itse vaikuttamaan työn sisältöön ja toimintamalleihin?

---



---



---



---



---

### 3. Valmentajana kehittyminen

Onko valmentajilla mahdollisuus edetä urallaan seurassanne?

**Liite 2.****2(2)**

Millä tavoin seura tukee valmentajana kehittymistä? Voit mainita sekä seuran sisäisiä, että ulkosia toimintamalleja.

---

---

---

---

---

**4. Valmentajapalkkiot**

Millainen palkka- ja korvausjärjestelmä teillä on seurassa käytössä? Onko seurassanne päätoimisia tai tuntipalkallisia valmentajia? Saavatko valmentajat jotakin muita korvauksia? Vastaako palkka ja korvaukset valmentajien työnkuvaa?

---

---

---

---

---

**5. Valmentajien työmotivaatio**

Millaisena kilpajoukkueidenne valmentajien työmotivaatio näyttäytyy? Onko teillä joitakin keinoja, joilla voitte tukea kilpajoukkueidenne valmentajien työmotivaatiota?

---

---

---

---

---

**6. Miten tuette valmentajienne hyvinvointia ja jaksamista?**

Voit ataa esimerkkejä sekä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukemisesta.

---

---

---

---

---

### Liite 3. Haastattelurunko valmentajille

#### Työnkuva:

1. Mitkä tekijät saavat sinut työskentelemään valmentajana?
2. Minkälaisena koet tämän hetkisen työnkuvasi?

#### Henkinen hyvinvointi:

3. Onko seura auttanut sinua tunnistamaan omat henkiset ja fyysiset voimavarasi ja tukenut näiden ylläpitämistä?
4. Entä onko seura auttanut sinua tunnistamaan omia heikkouksiasi ja vahvuuksiasi sekä auttanut sinua näiden asioiden kanssa?
5. Miten seura tukee valmentajana kehittymistäsi?

#### Fyysinen hyvinvointi:

6. Onko työ turvallista ja ergonomista?
7. Edistääkö työpaikka työntekijöidensä fyysistä terveyttä?

#### Sosiaalinen hyvinvointi:

8. Miten viestintä seuran ja valmentajien sekä valmentajien ja vanhempien välillä toimii?
9. Miten vastuut on jaettu seuran työntekijöiden ja valmentajien kesken?
10. Millaisena koet yhteistyön valmentajien ja seurajohdon välillä? Entä vanhempien kanssa?
11. Miten autatte ja tuette toisianne valmentajien kesken?
12. Miten avoimesti seuralla kommunikoidaan ja annetaan palautetta?
13. Tunnetko itsesi valmentajana hyväksytyksi ja arvostetuksi?

#### Kuormitustekijät:

- Mitkä tekijät kuormittavat sinua seuratyössä, erityisesti ajatellen 2006–2011 syntyneiden urheilijoiden valmentamista?
- Millaista tukea saat seuralta?
- Millaista tukea toivoisit seuralta?

#### Taloudellinen hyvinvointi:

- Saatko työstäsi tarpeeksi suuren korvauksen ylläpitääksesi omaa fyysistä ja psyykkistä terveyttäsi?

#### Korvausjärjestelmä:

- Millainen palkkausjärjestelmä seurassanne on?
- Vastaako työstä saamasi palkka työsi vaativuuteen ja työmäärään?
- Jos ei, niin millainen palkan tulisi mielestäsi olla, jotta se vastaisi työsi vaativuutta?

#### Seurajohdon toimenpiteet:

- Millaisia toimenpiteitä seuran johto tekee valmentajien työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- Millaisia toimenpiteitä toivoisit seuran johdolta työhyvinvointisi edistämiseksi?

**Liite 4. Suomen Valmentajien toiminnanjohtajan haastattelulomake**

Mitä työnkuvaasi kuuluu?

Millaista yhteistyötä Suomen Valmentajat tekevät urheiluseurojen kanssa?

Mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeitä valmentajien hyvinvoinnin kannalta?

Millaisena kilpaurheilijoiden valmentajien hyvinvointi näyttäytyy Suomen Valmentajille?

Onko kentältä kuulunut, mikä on valmentajien hyvinvoinnin tila?