



## **Lahden Uimaseuran harrasteryhmien ohjaajien perehdytys- prosessin kehittäminen**

Mia Paalanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liikunnanohjaaja YAMK  
Kunto- ja terveystuennan suuntautuminen  
Tutkimuksellinen kehittäminen  
2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Mia Paalanen
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja YAMK
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Lahden Uimaseuran harrasteohjaajien perehdytysprosessin kehittäminen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39+ 7
<p>Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää Lahden Uimaseuran ohjaajien perehdytysprosessia. Tätä ennen seurassa ei ole ollut selkeää prosessia ohjaajien perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Seurassa on paljon nuoria aloittelevia ohjaajia, joiden työhön perehdytys ja ammatillinen kehittäminen on yksi erittäin tärkeä osa urheiluseuran yhä ammattimaisempaa toimintaa. Opinnäytetyössä pyrittiin myös lisäämään yhteistyötä kokeneempien ja aloittelevien ohjaajien välillä. Tavoite oli luoda toimiva malli tilaisuudesta, joka avaa ohjaajien toimintakauden. Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Lahden Uimaseuran harrastepuolen ohjaajat, joiden ohjattavat ryhmät ovat pääasiassa eri-ikäisten lasten ryhmiä. Selkeästi valmennukselliset ryhmät jätettiin toimintatutkimuksen ulkopuolelle.</p> <p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö eteni lineaarisen kehittämismallin mukaisesti. Tärkeässä osassa oli havainnointi, jota tehtiin seuraamalla eri ohjausryhmiä uimahallilla ohjaustilanteissa. Havainnointi antoi selkeän kuvan ohjaajien nykytilanteesta sekä ohjaustilanteiden ongelmista. Prosessin aikana tehtiin kaksi kyselyä Lahden Uimaseuran ohjaajille, toinen ennen toimintakauden avausta sekä toinen tilaisuuden jälkeen. Syksyn 2023 toimintakauden alkaessa elokuussa pidettiin ohjaajille perehdytystuokio, jossa käsiteltiin ohjaajan roolia, vuorovaikutusta, yleisiä ohjeita, yhteistyötä muiden ohjaajien kanssa sekä etsittiin yhdessä ratkaisuja erilaisiin ohjaustilanteiden ongelmiin. Ohjaajia kannustettiin osallistumaan keskusteluun aktiivisesti sekä yhteisesti että pienryhmissä.</p> <p>Tuloksena tässä opinnäytetyössä syntyi ohjaajien perehdytystilaisuus, minkä voi järjestää uudelleen toimintakausien alussa. Opinnäytetyö sisältää tapahtuman rungon diojen muodossa sekä prosessikaavion kyseisen prosessin etenemisestä. Sisältöä voi jatkokehittää ohjaajien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti.</p> <p>Perehdytysprosessilla on tärkeä merkitys uuden työntekijän integroinnissa työyhteisöön ja työtäpöihin. Samalla seuran toiminta kauden avaustilaisuus voi toimia myös tärkeänä kertauksena vanhoille työntekijöille sekä tilaisuutena koota seuran työntekijöitä yhteen. Tällä lisätään myös yhteisöllisyyttä seuran sisällä.</p>
<b>Asiasanat</b> työhön perehdytys, urheiluseura, vuorovaikutus, ohjaaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhön perehdytys .....	3
2.1	Työskentely ja perehdytys urheiluseuratoiminnassa .....	4
2.2	Perehdytys ja työssä oppiminen .....	5
3	Ohjaaminen Lahden Uimaseurassa .....	7
3.1	Ohjaajan rooli .....	7
3.2	Reflektointi .....	8
4	Vuorovaikutustaidot .....	9
4.1	Gordonin malli .....	9
4.2	Kuuntelun taidot .....	11
4.3	Minäviestit .....	11
4.4	Kompastuskivet .....	12
5	Itsemääräämisteoria .....	13
5.1	Perustarpeet .....	13
5.2	Kyvykkyys .....	14
5.3	Autonomia .....	14
5.4	Sosiaalinen yhteenkuuluvuus .....	15
5.5	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	16
6	Opinnäytetyön tavoite .....	18
7	Prosessi .....	19
7.1	Havainnointi .....	20
7.2	Kyselyt .....	21
7.3	Osallistaminen .....	24
7.4	Kauden avaus .....	25
8	Prosessin tulokset .....	27
9	Pohdinta .....	29
9.1	Tavoitteet ja tulokset .....	29
9.2	Prosessin arviointi .....	31
9.3	Prosessin tulevaisuus .....	33
	Lähteet .....	36
	Liitteet .....	40
	Liite 1. Luentodiat .....	40

## 1 Johdanto

Uusi työtehtävä ja työympäristö tuovat esiin kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen (Kupias & Peltola 2009, 9). Urheiluseurat kehittyvät ja palkattujen työntekijöiden määrä kasvaa. Seurojen toiminta on laajentunut ja monimuotoistunut vuosikymmenten saatossa. Myös toiminnassa mukana olevien ihmisten määrä ja kirjo on monimuotoistunut (Koski & Mäenpää 2018, 47). Näin ollen seurojen on myös kehitettävä omia ohjaajien perehdytys- ja koulutussuunnitelmia. Lahden Uimaseurassa toimintaryhmien lisääntyessä on myös tuntiohjaajien määrä kasvanut. Seuraan on tullut entistä enemmän nuoria ohjaajia. Onnistuneet ohjaustilanteet vaativat ohjaajien ammattiosaamista sekä toimivaa vuorovaikutusta. Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen haasteena on se, että jokaikinen työpaikka, työtehtävä, työyhteisö ja viimeistään työntekijä on erilainen (Eklund 2021, 14).

Ohjaajalla ja ohjaustilanteiden vuorovaikutuksen toimivuudella on tärkeä rooli eri-ikäisten lasten ryhmien ohjauksessa. Toimintatapamme toisten ihmisten kanssa vaikuttaa siihen, miten tilanteet koetaan ja miten onnistuneesti ne etenevät (Talvio & Klemola 2017, 7). Ohjaajan roolilla ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys toiminnan sujuvuuden ja laadun kannalta. Nuori ohjaaja on vasta ohjaustyöuransa alussa ja näin ollen tarvitsee seuran puolelta neuvoja ja opastusta rooliin ja työhönsä. Seuralla on velvollisuus tarjota tarpeeksi laadukasta perehdytystä varsinkin nuorille ohjaajille, miksei jo kokeneimmillekin.

Lahden Uimaseura on perinteikäs, yli 100-vuotias uintiurheilun erikoisseura. Lahdessa ei ole samassa mittakaavassa vastaavaa uintiin keskittyvää seuraa. Seurassa voi harrastaa uintia melkeinpä vauvasta vaariin. Kilpauinti on myös merkittävä osa seuran toimintaa. Laajuudeltaan suurin toiminto seurassa on eri-ikäisten lasten ja nuorten harrasteryhmät. Toimintakausia on aina kaksi, syys- ja kevätkausi. Suurin osa ryhmien ohjaajista on nuoria noin 16–20-vuotiaita ja monella on kilpauintitaustaa. Mukana ohjaustoiminnassa on myös muutama kokeneempi liikunta-alalla pidempään työskennellyt ohjaaja. Tämä ohjaustoiminnan perehdytysprosessin kehittäminen keskittyy harrasteryhmien toimintaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ohjaajien perehdytystä harrasteryhmien ohjaamiseen ja selkeyttää heille ohjaajan roolia ryhmätoiminnassa. Tarkoituksena on myös lisätä ohjaajien ammatillisia taitoja ja valmiuksia ohjaustilanteisiin sekä osallistaa ohjaajia miettimään erilaisia ohjausten ongelmatilanteiden ratkaisuja. Samalla saadaan myös ohjaajia kokoontumaan yhteen kauden alkaessa.

Tavoitteena tässä toimintatutkimuksessa on kehittää Lahden Uimaseuralle ohjaajille perehdytysprosessia, joka sisältää kauden alussa pidettävän tilaisuuden sekä samalla lisätä ohjaajien oppimista ja kehittymistä työssä. Aloittelevat ohjaajat tarvitsevat opastusta ja tukea alkuvaiheessa, jota juuri nämä tuokioiden jatkuminen sekä yhteistyön lisääminen kokeneiden ohjaajien kanssa tuovat. Prosessin kehittyessä ja edetessä on tarkoitus pohtia yhteisten perehdytystuokioiden tarvetta kauden muihin ajankohtiin. Ensimmäinen perehdytystuokio toimii pilottihankkeena, josta sitä voidaan lähteä kehittämään ja jatkojalostamaan eteenpäin.

Toimintatutkimuksen ulkopuolelle rajataan esimerkiksi altaalla tapahtuvien toimintojen perusasiat, kuten välineet, tuntien sisältö ja rakenne. Myös turvallisuusasiat käydään läpi erillisessä koulutuksessa.

## 2 Työhön perehdytys

Perehdytys voidaan käsittää erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Työntekijän pitää omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän voi suoriutua tehtävässään hyvin (Eklund 2021, 25). Perehdyttämällä tarkoitetaan myös toimia, joiden avulla henkilö saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, jos henkilö tulee uutena yritykseen tai työtehtävät vaihtuvat. (Joki 2021, 85.)

Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta ja antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Perehdytyksen tulee mahdollistaa sekä uuden työntekijän, että työnantajan oppiminen ja kehittyminen. (Eklund 2021, 26.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Kokeneemmat työntekijät ovat aktiivisempia kuin nuoret, joilla on vähemmän osaamista ja kokemusta. Nuoret tarvitsevat enemmän tietoa ihan perusasioista verrattuna kokeneempiin työntekijöihin. (Joki 2021, 86,87.) Nuorilla on vielä lyhyt ja suppea kokemus, minkä vuoksi nuoret ovat ryhmänä yhtenäisempi kuin vanhemmat työntekijät. Kokeneilla on usein pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista töistä ja tilanteista (Kiviranta 2010, 13).

Laeissa on suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomio on nimenomaan työnantajan vastuussa opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsuojelulaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työturvallisuuslaissa on määritelty, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava riittävästä perehdytyksestä työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työturvallisuudella viitataan sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin. Edellä mainitut asiat ovat huomioitava jokaisessa perehdytysprosessissa. (Eklund 2021, 26.) Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Huolella hoidettu perehdytys tukee yrityksen strategian toteutumista sekä hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Hyvän perehdytyksen ja opastuksen ansioista perehdytettävä saa onnistumisen kokemuksia työhönsä ja sen kautta tällä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Eklund 2023, 33.) Hyvin ja perusteellisesti hoidetulla perehdyttämällä on positiivinen vaikutus perehdytettävän mielialaan ja näin sitouttaa hänet nopeammin työyhteisön jäseneksi. (Joki 2021, 85.)

Hyvin ohjattu, motivoitunut ja omasta organisaatiostaan asianmukaista tukea saava työntekijä oppii ja kehittyy tarvittavaan suuntaan (Kiviranta 2010, 141).

Onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Organisaation yleisen perehdytysuunnitelman voi kuitenkin määritellä etukäteen. Suunnittelussa on otettava huomioon, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on mistäkin vastuussa sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Perehdytyksessä on otettava myös huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu eli miten uusi työntekijä huomioidaan yksilönä, jotta perehdytys olisi juuri hänelle sopiva. (Eklund 2021, 76.)



Kuva 1: Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2021, 74)

Organisaation näkökulmasta perehdyttäminen on tärkeä käytäntö, jonka avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voi menestyksekkäästi sopeutua työympäristöönsä. Tämä prosessi sisältää työpaikan kulttuurin, säännöt, työkaverit, työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset. Organisaatio pyrkii tukemaan uusien työntekijöiden sopeutumista työhönsä ja työympäristöönsä tarjoamalla heille asianmukaista perehdytystä, työnopastusta ja sosiaalista integraatiota organisaatioon. Yksilötason perehdyttämisprosessi koostuu oppimisesta, itseluottamuksen kehittymisestä, psykologisista tarpeista ja yksilön sopeutumisesta organisaation jäseneksi. (Saarinen 2022, 18.)

## 2.1 Työskentely ja perehdytys urheiluseuratoiminnassa

Palkkatyön lisääntyminen urheiluseuroissa on ollut osa yleistä yhteiskunnallista kehittymistä, mutta myös liikuntapoliittinen tahtotila. 2010-luvun taitteesta lähtien urheiluseurojen palkkatyötä on tuettu

opetus- ja kulttuuriministeriön ja sitä edeltäneen Opetusministeriön jakamalla seuratoiminnan kehittämistuella. (Turunen, Turpeinen, Inkinen & Lehtonen 2020, 2.)

Kasvaneet odotukset ja vaatimukset seurojen toiminnalta sekä sen laadulta ovat lisänneet painetta palkata seuroihin palkallisia työntekijöitä. Lisäksi urheiluun sisäänrakennettu ajatus parempaan pyrkimisestä on omiaan viemään kehitystä ammattimaisempaan suuntaan. Ammattimaistuminen onkin yksi seuratoiminnan merkittävimmistä muutoksista viime vuosina. (Koski & Mäenpää 2018, 67.)

Työntekijän palkkaaminen ja ammattimaistuminen ilmentävät sopeutumista vallitseviin seuratoiminnan yleisempiin olosuhteisiin, joista vapaaehtoisten määrän ja sitoutumisen väheneminen ovat keskeisimpiä. Vapaaehtoisten vähyys tuo mukanaan haasteita seuratoiminnan toteuttamiselle. Työntekijän palkkaamisen on nähty olevan yksi vastaus seuratoiminnan toteuttamiselle halutulla tasolla vähenevän vapaaehtoisresurssin aikana. (Oja & Lehtonen 2022.)

Seuroissa mahdollisuuksia valmentajan tai ohjaajan työllistämiseen on syntynyt niin kilpaurheilun kuin harrasteliikunnankin parissa. Osa-aikainen työntekijä on seuralle hallinnollisesti ja juridisesti päätoimista kevyempi vaihtoehto. Kymmenen vuoden aikana osa-aikaisten työntekijöiden määrä oli lähes kaksinkertaistunut. Viimeisimmän tiedon mukaan suomalaisissa seuroissa on yhtä päätoimista työntekijää kohti noin viisi osa-aikaista työntekijää. (Koski & Mäenpää 2018, 72–73.) Suurin osa urheiluseurojen työntekijöistä tekee palkkatyötä alle 10 viikkotyötuntia (Turunen ym. 2020, 20).

Perehdytysprosessi on johtamisen väline eli se on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytyksen pitäisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan, eikä jäädä irralliseksi. (Eklund 2021, 27.) Kaikkiaan perehdytykseen tulee varata seuran toimijoiden aikaa. Työtehtävien ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata esimerkiksi palaverilla ja kehityskeskusteluilla. (KIHU 2016.)

## **2.2 Perehdytys ja työssä oppiminen**

Työelämässä tärkein opettaja onkin usein itse työ ja se, mitä työyhteisöissä tapahtuu (Sitra 2023). Työpaikalla on valtavasti oppimisen lähteitä: erilaisia ihmisiä, toimintamalleja, informaatiota ja tapahtumia (Kupias & Peltola 2019). Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa on muilla ihmisillä merkittävä rooli. Töissä ollaan koko ajan vuorovaikutuksessa esimiesten, työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Kaikki nämä vuorovaikutussuhteet mahdollistavat ja tukevat oppimista (Kiviranta 2010, 146).



Työpaikka oppimisympäristönä on rikas ja oppimisen lähteitä on runsaasti. Oppimisen lähteiden tunnistaminen ja huomaaminen voi auttaa oppimisessa ja kehittämisessä. Oppimisen lähteet ja osaaminen voidaan työpaikoilla paikantaa ihmisiin tai ”seinisiin”. ”Seinissä” oleva osaaminen pysyy, vaikka ihmiset vaihtuisivat. Ihmisissä ja ”seinissä” oleva osaaminen on osittain päällekkäistä ja parhaimmillaan osaamisen muodot ruokkivat toisiaan. Ihmiset tuovat työpaikoilleen osaamista ja oppivat siellä uutta sekä toinen toisiltaan että organisaation käytänteistä. Samalla, kun kehitetään työpaikalla olevia ihmisiä ja toimintaa, kehitetään myös oppimisen lähteitä ja organisaation muistia tulevaisuuden oppimista varten. (Kupias & Peltola 2019, 1.3.)

Perehdytyksen suunnittelun tavoitteena on luoda oppimisen mahdollistava ympäristö. Uusi työntekijä haluaa todennäköisesti oppia mahdollisimman paljon uudessa tehtävässään. (Eklund 2021, 52.) Jos perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä ymmärtää asiat, pystyy soveltamaan niitä työssään tai oppii tarkastelemaan opittavia asioita kriittisesti, häneltä edellytetään aktiivista opitun tiedon prosessointia. Mitä enemmän perehtyjiltä edellytetään aktiivista osallistumista ja omien ajatusten, mielipiteiden, näkemysten ja osaamisen ilmaisemista, sitä enemmän vaaditaan oppimisilmapiiriä. Ilmapiirin tulee olla turvallinen ja arvostava sekä kokeiluihin ja tutkimiseen innostava. (Kupias & Peltola 2009, 134–135.)

Perehdytyksessä on hyvä tarjota erilaisia tapoja oppimiseen ja yhdistellä näitä, jotta jokainen voisi löytää itselleen sopivimmat toimintatavat. Tehokas oppiminen on mahdollista, kun tieto on perehdyttävälle olennaista, hän ymmärtää oppimisen merkityksen, tehtävät ovat sopivan haastavia ja työrauha on turvattu. (Eklund 2021, 56–57.)

Osalla ohjaajista on liikunta-alan koulutus ja heitä onkin seurassa kannustettu jakamaan osaamista nuorempien ohjaajien kanssa. Monissa organisaatioissa tulokkaalle nimetään kummi tai mentori, joka huolehtii tulokkaasta alkuvaiheessa. Kummi- tai mentorisuhte on usein tiivis ja toimii parhaimmillaan hyvin myös perehtymisvaiheen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 98.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota ei suoraan osata sanoittaa. Hiljainen tieto koostuu asioista, kuten kokemuksen tuoma intuitio, näppituntuma, oletukset ja aavistukset. Olisi toivottavaa, että työntekijät jakaisivat osaamistaan toiselle ja kaikki pääsisivät hyötymään toistensa kokemuksista. (Eklund 2021, 154–155.) Mentorointi voi olla joko mentori- tai auktorilähtöistä. Auktorilähtöisessä mentoroinnissa auktorin tavoitteet ja tarpeet ovat etusijalla. Jos mentoroinnin lähtökohtana on mentorin osaaminen, kokemukset ja niiden jakaminen, on kysymys mentorilähtöisyydestä (Tiera 2023).

Lahden Uimaseuran ohjaajilla on mahdollisuus osallistua Uimaliiton järjestämiin koulutuksiin ja satunnaisesti järjestettäviin seuran omiin koulutustilaisuuksiin.

### 3 Ohjaaminen Lahden Uimaseurassa

Lahden Uimaseura järjestää harrastetoimintaa vauvasta vaariin asti. Erilaisia toimintaryhmiä järjestetään Lahdessa neljällä eri uimahallilla viikon jokaisena päivänä. Harrastepuolen ohjaajien toimintaan ja ohjaukseen kuuluvat lasten osalta vauvauinti, vesipeuhula, tenavat ja jatkotenavat, ison altaan tekniikkaryhmät, harrasteryhmät sekä erityisuinti. (Lahden Uimaseura 2023). Seura järjestää myös aikuisille toimintaa, kuten uinnin tekniikkakurssit, treeniryhmät ja vesijumppa. (Lahden Uimaseura 2023). Vakituksia tuntiohjaajia seurassa on tällä noin 20 ja tuuraajia löytyy listoilta 35–40. Osa harrasteryhmien ohjaajista ovat myös osa Lahden koulu-uinnin opetuksen ohjaajatiimiä. Suurin osa seuran ohjaajista ohjaa sekä lasten että aikuisten ryhmiä. Ohjaustunnit ja ohjausryhmät jakautuvat vaihtelevasti ohjaajien kesken. Osa ohjaa vain yhden ryhmän viikossa, kun taas osalla ohjaajista voi olla ohjausryhmiä kaikista eri ikäluokista ja tasoista.

Ohjaajilla on hyvin erilaisia polkuja, miten he ovat aloittaneet ohjaamisen Lahden Uimaseurassa. Moni nuori jatkaa ohjaajana seurassa oman kilpauintiuran päätyttyä. Osalla ohjaajista ei välttämättä ole minkäänlaista omaa uintitaustaa, vaan ovat kiinnostuneet muuten ohjaamisesta esimerkiksi liittyen tuleviin liikunta-alan opintoihin. Seurasta löytyy myös ns. aikuisia ohjaajia, jotka ovat muutenkin ammatiltaan liikunta-alan ammattilaisia. He toimivat monesti ryhmien vastuuohjaajina.

Vuosittain kauden alkaessa Lahden Uimaseura on järjestänyt ohjaajille yhteisen tapaamisen, missä on käsitelty tärkeitä asioita, kuten työ sopimukset, ohjausparit ja hallien peruskäytännöt. Varsinkin uudet ohjaajat ovat tärkeitä perehdyttää yleisiin käytäntöihin, mutta myös ohjaamiseen ja siinä huomioitaviin eri asioihin. Uimahalli ohjauspaikkana asettaa omat haasteensa ohjaamiselle. Hyvä alkuperehdytys antaa ohjaajille perustan ja tiedot tulevaa ohjauskautta varten.

#### 3.1 Ohjaajan rooli

Ryhmiä ohjattaessa ohjaajalla on monta erilaista roolia. Rooleihin vaikuttaa osaltaan se, minkä ikäisiä ohjattavat ryhmäläiset ovat. Ohjaaja on motivoija, kannustaja, ilmapiirin luoja, kuuntelija, rajojen asettaja sekä ohjaaja voi olla lapselle ponnahduslauta omaan kasvuun ja kehitykseen. (Nuori Suomi 2023.) Ohjaaja toimii myös esimerkkinä omalla toiminnallaan ryhmälle. Lapset seuraavat tarkasti ohjaajan käyttäytymistä, puhumista sekä pukeutumista. Lapset tekevät johtopäätöksiä ohjaajan ajatus- sekä arvomaailmasta ja he jäljittelevät niin ohjaajansa pukeutumista kuin toimintaa-kin (Nuori Suomi 2023). Seuralla on tärkeä tehtävä taata laadukasta ohjausta eri-ikäisten ryhmille ja tässä uusien ohjaajien perehdytyksellä ohjaustoimintaan on suuri rooli. Ohjaamista voidaan mieltää tietynlaisena ihmissuhdetyönä ja ohjaajalta vaaditaan opettamansa asian ymmärtämisen

lisäksi myös taitoa ymmärtää ja tukea eri oppilaiden erilaisiin lähtökohtiin perustuvia ja eri lailla eteneviä oppimisprosesseja. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 227.) Ohjattavilla lapsilla ja nuorilla on samoin kuin ohjaajilla, hyvin erilaisia lähtökohtia ja taitoja ryhmässä toimimiseen sekä uinnin harjoitteluun. Ryhmät vaativat ohjaajilta monen eri roolin omaksumista.

### 3.2 Reflektointi

Työssä oppimista voi edistää ja kehittää omaa toimintaa refleктоimalla. Aito reflektio kiinnittyy ihmisen omakohtaiseen kokemukseen ja suuntautuu omien tekojen ja niiden seurausten käsittämiseen. Reflektiosta tulee parhaimmillaan kiinteä osa omaa toimintaa sen puitteissa tapahtuvaa oppimista. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 45.)

Refleктоimalla tietoisesti oman toimintansa perustana olevia tavoitteita yksilö voi myös kehittää minäänsä vaikkapa sosiaaliseen yhteisöön paremmin mukautuvaksi tai ajattelussaan sisäisesti johdonmukaisemmaksi (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 68). Refleктоimalla omaa ohjaamista ja toimimista työyhteisössä, ohjaaja pystyy sopeutumaan paremmin seuran toimintaan ja toimintatapoihin. Kyky itsereflektion on henkilökohtaisen kehittymisen perusta ja tärkeää silloin, kun ihminen haluaa laajentaa tietoisuuttaan, rikkoa totuttuja rutiinejaan ja ymmärtää omaa ajatteluaan (Ruutu & Salmimies 2015, 130). Ryhmien ohjaamisessa tulee vastaan tilanteita, joissa kyseenalaistaa omaa toimintaa ja toimii vastoin ennalta ajateltua omaa tapaa toimia kyseisessä tilanteessa. Itsereflektion kautta ohjaaja voi peilata omaa käyttäytymistä ja ratkaisuja ohjaustilanteessa sekä huomata, että voi olla mahdollisesti monia eri tapoja toimia, kuin se oma totuttu malli.

Reflektion avulla keräämme, käsittelemme ja jäsenämme kokemukseen perustuvaa tietoa. Sen seurauksena syntyy vaihtoehtoisia tapoja edetä ja tehdä päätöksiä. Kyky itsereflektion on henkilökohtaisen kehittymisen perusta ja tärkeää silloin, kun ihminen haluaa laajentaa tietoisuuttaan, rikkoa totuttuja rutiinejaan ja ymmärtää omaa ajatteluaan (Ruutu & Salmimies 2021, 130). Oman toiminnan kriittinenkin arviointi (itsereflektio) tulee olla mahdollista organisaation kaikilla tasoilla, mikäli todellista yhteistä kehittymistä halutaan saada aikaan (Loppela 2004, 235).

## 4 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutus ei synny itsestään. Sille on oltava hyvät edellytykset ja tila sekä turvallinen ilmapiiri. (Kupias & Peltola 2009, 136.) Vuorovaikutus on kaksisuuntaista vaikuttamista ja sen toimivuus riippuu molempien osapuolten panoksesta. Toimivan vuorovaikutuksen varmistaminen on olennaista, koska ihmiset ovat lähtökohtaisesti erilaisia, kiinnittävät huomionsa eri asioihin ja tulkitsevat asioita eri tavoin. (Eklund 2012, 147–148.)

Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa kykyä ja halua kommunikoida, jakaa ajatuksia, kokemuksia, näkemyksiä ja toimia yhteistyössä muiden kanssa. (Mieli 2023.) Vuorovaikutustaitoja voi oppia ja varsinkin nuoret ohjausuransa alussa olevat ohjaajat oppivat myös näitä taitoja työpolun alkutai-paleella. Sellaisia vuorovaikutustilanteita, johon ei ole osannut varautua, voi tulla vastaan vasta siellä itse ryhmässä ja niissä toiminen ja reagointi opitaan konkreettisesti kyseisessä tilanteessa. Tilanteista oppiminen puolestaan vaatii ohjaajalta itsereflektointia ja muiden kanssa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on aina vastavuoroista: molemmat vuorovaikutuksen osapuolet tuovat yhteiseen tilanteeseen jotain sellaista, mikä vaikuttaa molemmissa (Talvio & Klemola 2017, 12).

Myönteinen asenne on myös tärkeä vuorovaikutustaito. Negatiivinen asenne harvoin johtaa toivotuun lopputulokseen. Myönteistä ja rakentavaa vuorovaikutusta on esimerkiksi: läsnäolo ja kuuntelu, rohkaisu ja kannustaminen, myönteisestä lähtevä palaute, tuki ja myötätunto sekä huomioiminen ja ilahduttaminen. (Mieli 2023.)

Vuorovaikutus on enemmän kuin vain keskustelu, kommunikointi. Sanominen ja sanomatta jättäminen ovat siis vuorovaikutustekoja (Kaski & Kuusela 2020).

Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta tulisi hallita keskinäinen kunnioitus (Nuori Suomi 2023). Asia, joka olisi muistettava myös ohjattaessa nuorempien ikäluokkien lapsiryhmiä. Jokainen ohjattava on erilainen ja sellaisina hänet tulee kohdata. Nykyisin ohjattavissa ryhmissä on paljon eri kansalaisuuksia omaavia harrastajia. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa on myös huomioitava nämä seikat ja ymmärrettävä kulttuurierot eri tilanteissa.

Seuraavissa luvuissa käsitellään yleisesti Gordonin vuorovaikutusmallia ja tarkemmin muutamaa ryhmänohjauksessa tärkeää tarvittavaa taitoa.

### 4.1 Gordonin malli

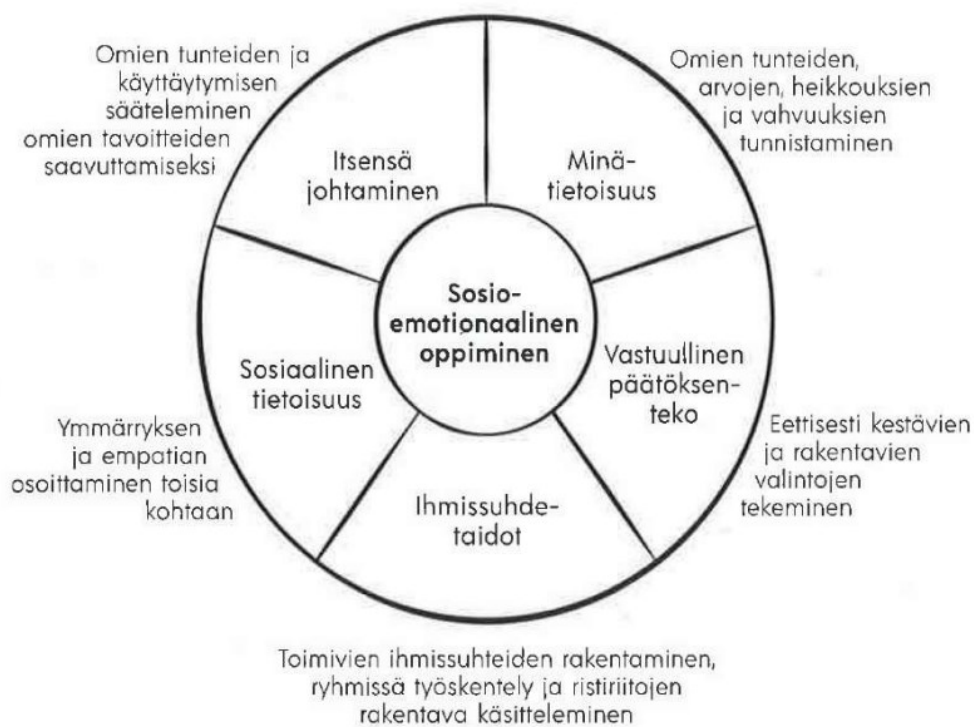
Sosioemotionaalinen oppiminen on Thomas Gordonin kehittämä teoria omien tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Ne ovat opittavissa olevia taitoja ja niitä tarvitaan joka päivä onnistuneessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutustaitoja pidetään ihmisen yhtenä

perustarpeena. Aina ne eivät ole onnistuneita tilanteita, mutta jokainen voi kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitojaan.

Gordonin teoriassa tunnistetaan sosiaalisen oppimisen viisi osa-aluetta, joissa oppimista tapahtuu usealla osa-alueella. *Minätietoisuudessa* opitaan tunteiden ymmärtämistä ja hallintaa, *itsensä johtamisessa* tavoitteenasettelua ja toteuttamista, *sosiaalisessa tietoisuudessa* empatian kokemista ja osoittamista, *ihmissuhdetaidoissa* rakennetaan ja ylläpidetään myönteisiä ihmissuhteita sekä vastuullisessa päätöksenteossa oppimista tapahtuu päätöksenteossa. (Talvio & Klemola 2017, 18.)

Näiden osa-alueiden avulla jokaisella on mahdollista kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitoja.

Kaikilla näillä osa-alueilla on merkitystä pohdittaessa ohjaustyötä ja siihen liittyviä haasteita.



Kuva 2. Sosioemotionaalisen oppimisen viisi osa-aluetta ja niiden ilmeneminen vuorovaikutuksessa (Talvio & Klemola 2017, 19).

Seuraavassa syvennyttään tarkemmin kolmeen olennaisesti tärkeään tunne- ja vuorovaikutustaidon osa-alueeseen. Jokaisella niistä on merkitystä onnistuneessa ohjaustilanteessa.

## 4.2 Kuuntelun taidot

Toisen ihmisen kuunteleminen on keskeinen taito niin sosiaalisen tietoisuuden kuin ihmissuhdetaitojen lisäämisessä ja kehittämisessä. Tunne- ja vuorovaikutustaitoja hallitseva henkilö ymmärtää, että tilan antaminen toisille ja kuuntelun taidot ovat yhtä tärkeitä taitoja kuin itseilmaisun ja omista tarpeista huolen pitämisen taito. Kuuntelun taitoja ovat mm. kuuntelija pidättäytyy antamasta neuvoja, kuuntelija antaa puhujan edetä sopivalla vauhdilla sekä antaa puhujalle rauhan kertoa asiansa niin kuin hän haluaa sen ilmaista. (Talvio & Klemola 2017, 108–109.)

Hyvä kuuntelija pyrkii siirtämään omat huolet, ennakko-odotukset ja muut häiriötekijät sivummalle ja keskittyy aktiiviseen kuunteluun. (Eklund 2018, 149.) Aktiivinen kuuntelu perustuu siihen, että kuuntelija palauttaa puhujan asiaa ja tunnetta takaisin puhujalle pähkinänkuoressa. Aktiivisessa kuuntelussa sanoitetaan toisen tunnetta. Toisen aktiivinen kuuntelu on sosiaalisen tietoisuuden ydinelementti. (Talvio & Klemola 2017, 111–112.)

## 4.3 Minäviestit

Selkeään sanalliseen viestintään kuuluu omasta puolesta puhumisen taito, niin sanottu minäviesti (Talvio & Klemola 2017, 103). Minäviesteillä opetellaan kertomaan, mitä ihminen tuntee, ajattelee, tarvitsee, haluaa tai arvostaa. Näillä viesteillä annetaan myös tehokkaasti sekä myönteistä että ongelmaan tarttuvaa palautetta. Minäviestit koostuvat kolmesta osasta: toisen ihmisen toiminta, myönteinen tai kielteinen vaikutus, jonka toiminta aiheutti sinulle sekä omat tunteet. (Lintunen 2017, 151.)

Minäviestien käyttö ilmentää, että ihminen ottaa itsensä todesta ja kunnioittaa kokemuksiaan. Minäviestit auttavat muita ymmärtämään puhujaa paremmin. (Talvio & Klemola 2017, 104.) Minäviestejä on erilaisia: selittäviä, kantaa ottavia, ennakoivia, myönteisiä ja ongelmaan tarttuvia minäviestejä (Talvio & Klemola 2017, 104). Esimerkkinä myönteisestä minäviestistä voisi olla: ”Kun tulet ajoissa harjoitukseen, ehdimme käydä asiat läpi perusteellisesti ja huoleni ajan loppumisesta kesken poistuu”. Ongelmaan tarttuva minäviesti voisi olla: ”Kun tulet myöhässä harjoitukseen, emme ehdi käydä asioita perusteellisesti läpi ja olen huolissani ajan loppumisesta”. Viestien avulla ei siis anneta ohjeita toiselle ihmiselle siitä, miten hänen tulisi käyttäytyä vaan kuvataan käyttäytyminen sekä sen seuraukset ja toiminnan herättämät tunteet. (Lintunen 2017, 151.)

#### 4.4 Kompastuskivet

Sosioemotionaalisen oppimisen eri osa-alueita vuorovaikutukseen voidaan heikentää tarkoituksellisesti tai tarkoituksettomasti tai jopa estää valitsemalla tilanteeseen sopimaton vuorovaikutustyyli. Gordonin ajattelun mukaan kompastuskivet ovat ei-hyväksyttävää kieltä. Siinä toisen ongelmaa väheksytään tai olonsa sivuutetaan. (Talvio & Klemola 2017, 114.)

Kompastuskiviä ovat:

- määräily, ohjailu, komentelu
- varoittelu, uhkailu
- opettaminen, saarnaaminen, syyllistäminen
- valmiit ratkaisut, ehdotukset, neuvot
- järjen puhuminen, luennointi
- tuomitseminen, moittiminen, arvostelu
- kehuminen, myötäily
- nimittely, leimaaminen
- tulkinta, analysointi
- lohduttelu, ymmärtävä säälittely
- kyseleminen, urkkiminen, kuulusteleminen
- vetäytyminen, puheenaiheen vaihtaminen, leikiksi lyöminen (Talvio & Klemola 2017, 114–116.)

Kompastuskivien käyttö ihmissuhteen ongelmatilanteessa voi tukahduttaa vuorovaikutusta ja heikentää suhdetta. Väärä vuorovaikutustyyli johtaa siihen, että keskustelu ja vuorovaikutus usein jumiuntuu tai jopa katkeaa. On kuitenkin muistettava, että kompastuskivet ovat kompastuskiviä ainoastaan silloin, kun ihmisten välillä on ongelma, joka hiertää heidän suhteessaan. (Talvio & Klemola 2017, 114 & 117.)

## 5 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria on teoria ihmisen käyttäytymisestä ja persoonallisuuden kehityksestä. Teoria käsittelee erityisesti sitä, miten eri tekijät tukevat tai estävät ihmisten menestymisen tyydyttämällä heidän psykologisia perustarpeitaan kyvykkyyden, autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden suhteen. Teoriassa on käytetty sekä kokeellisia tutkimuksia että kenttähavaintoja, jotta ymmärrettäisi, mitä ihmiset tarvitsevat psykologisesta ja sosiaalisesta ympäristöstään toimiakseen ja menestyäkseen. (Deci & Ryan 2017, 3.)

Itsemääräämisteorian kehittäjien Edward Decin ja Richard Ryanin teorian lähtökohtana on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava sekä hänellä on taipumus asettaa tavoitteita, suoriutua haasteista ja liittää uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. (Vasalampi 2017.) Nämä ihmisen toimintaa määrittelevät tekijät ovat edellytyksiä kehittyä esimerkiksi työelämässä. Selkeät tavoitteet ja halu ottaa haasteita vastaan kehittää ohjaajaa ammatillisesti eteenpäin. Itsemääräämisteorian mukaan yksilön kehitys ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa (Vasalampi 2017).

Meitä ympäröivällä sosiaalisella ympäristöllä on siis suuri vaikutus siihen, miten toimimme ja motivoitumme eri asioihin ja tehtäviin. Virikkeinen ja motivoiva työympäristö edesauttaa ohjaajien kehittymistä omassa työssään.

### 5.1 Perustarpeet

Edward Decin ja Michael Ryanin teoriassa yksilöidään kolme pääasiallista psykologista tarvetta. Kyseisen teorian mukaiset itsemääräämisteorian kolme osa-aluetta ovat kyvykkyys, autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. (Weinberg & Gold 2019, 53.) Osa-alueiden sanotaan olevan objektiivisiä ilmiöitä siinä mielessä, että niiden puutteella tai tyydyttämällä on selkeitä mitattavissa olevia toiminnallisia vaikutuksia, jotka saavutetaan riippumatta henkilön subjektiivista tavoitteista tai arvoista. (Deci & Ryan 2017, 10.)

Psykologiset perustarpeet auttavat yksilöitä sitoutumaan työhönsä, toimimaan itsevarmasti sekä motivoitumaan työstään. (Kasvumoottori 2023.) Näillä kolmella osa-alueella on vaikutusta kaikilla elämän eri alueilla. Teorian osa-alueet vaikuttavat meidän toimintaamme ja käyttäytymiseen eri tilanteissa. Kaikilla kolmella tarpeella on vaikutusta meidän motivaatioomme suoriutua eri toimista ja tehtävistä.



Kolmella perustarpeella on myös merkitystä yleisesti työhyvinvointiin. Autonomiata on mahdollisuus toimia yksilöllisten arvojen mukaan työssä. Kyvykkyyttä tunnetaan, kun työn haastetaso on sopiva ja siinä on mahdollisuus onnistua. Yhteenkuuluvuutta tunnetaan, kun koetaan mahdolliseksi kuulua joukkoon työyhteisössä. (Piirto, Nokelainen & Pylväs 2022, 29.)

Vuonna 2024 julkaistussa tutkimuksessa koskien liikunnanohjaustyötekevien työhyvinvointia, löytyi kuusi työhyvinvointia vahvistavaa tekijää: sosiaaliset suhteet asiakkaiden kuin työyhteisön kesken, työn organisointi ja johtaminen, toimiva työympäristö ja välineet, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokeminen, työntekijän oma hyvinvointi sekä oma asenne ja keinot, joilla voi sujuvoittaa omaa työtä. Näitä tarkastellessa psykologisten perustarpeiden näkökulmasta tässäkin tutkimuksessa teemoiksi koskien autonomiata, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta nousivat mielekkääksi ja tärkeäksi koetut työtehtävät, onnistumisen kokemukset asiakastyössä sekä suhteet työkaverien, esihenkilöön ja asiakkaisiin. (Harmokivi-Saloranta, Punna & Laitinen-Väänänen 2024, 112.)

## 5.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys on yksi tutkituimmista psykologian kysymyksistä ja sitä pidetään laajalti motivoituneen toiminnan ydinelementtinä. Pätevyyden tunne voi olla kuitenkin helposti uhattuna. Se heikkenee tilanteissa, joissa haasteet ovat liian vaikeita tai palaute on negatiivista. Siihen vaikuttavat myös ihmisten väliset tekijät, kuten henkilökohtainen kritiikki tai sosiaalinen vertailu. (Deci & Ryan 2017, 11.)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan myös ihmisen tarvetta kokea olevansa osaava ja pystyvänsä toimimaan erilaisissa tilanteissa. (Kasvumooottori 2023.) Ohjaajalla on itseluottamusta omaan osaamiseen sekä selkeä kuva omista taidoistaan. Kyvykkyyden kokemuksen ennakkoehto on, että henkilön työtehtävät vastaavat hänen vahvuuksiaan ja ovat hänelle sopivan haastavia (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017).

## 5.3 Autonomia

Autonomian tunnusmerkki on, että käytös on itsenäistä ja yhteneväistä aitojen kiinnostusten kohteiden ja arvojen kanssa. Kun toimitaan autonomisesti, käyttäytyminen on kokonaisvaltaisesti sitoutunutta. Ihmisen tehdessä jotain vasten tahtoaan, kokee hän päinvastoin epäjohdonmukaisuutta ja ristiriitaa. (Deci & Ryan 2017, 10.)

Autonomialla tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihminen on itse vaikuttamassa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin ja valintoihin. (Ruutu & Salmimies 2015, 32.) Ohjaustyötä mietittäessä ohjaajalla on vaikutusta ohjattavien tuntien sisältöön sekä mahdollisuus olla osana suunnittelemassa ryhmien toimintaa seuran henkilökunnan kanssa. Autonomiata tukevassa sosiaalisessa ilmapiirissä pyritään

huomioimaan jokaisen yksilön näkökulma (Vasalampi 2017). Hyvässä ja ammatillisesti kehittävässä työyhteisössä jokaisella yksilöllä on tunne, että heidät kuullaan ja huomataan. Tämä puolestaan parhaimmillaan vahvistaa ja lisää ohjaajan motivaatiota suoriutua työstään. Autonomialla tarkoitetaan myös sitä, että, että tekemisen kokemus on lähtöisin henkilöstä itsestään eikä ulkoisista paineista. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017.)

#### **5.4 Sosiaalinen yhteenkuuluvuus**

Ihmiset kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun heistä pidetään huolta. Yhteenkuuluvuutta on myös tunne kuulua joukkoon ja olla merkityksellinen osa sitä. (Deci & Ryan 2017, 11.)

Sosiaalisella yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan yksilön pyrkimystä kiintymyksen, läheisyyden, yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta toisten kanssa sekä luontaista tarvetta kuulua ryhmään, olla hyväksytty ja saada positiivisia tunteita ryhmässä toimimisesta (Liukkonen & Jaakkola 2017).

Työyhteisöön kuulumisen tunteella on merkitystä, koska se vaikuttaa monin tavoin yhteisön jäsenien hyvinvointiin ja liiketoiminnan tulokseen. Yhteenkuuluvuus on hyvinvoinnin ohella merkittävin tekijä organisaation menestyksen kannalta, ja se ohjaa vahvasti organisaation suorituskykyä. (Deloitte 2020, 23–30).

Yhteiskehittely on yksi toimintatapa lisätä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tässä työntekijöitä otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämänkaltaisen osallistaminen viestii ohjaajille arvostuksesta heitä kohtaan. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017.) Heti kauden alussa tapahtuvan osallistamisen kautta varsinkin uusilla ohjaajilla on helpompi päästä osaksi seuran työyhteisöä.



Kuva 3. Itsemääräämisteoria (Työnohjaajan opas)

## 5.5 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ohjaajan toimintaa ryhmän kanssa ohjaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Itsemääräämisteorian mukaan koetun autonomian määrä ratkaisee, kehittykö motivaatio sisäiseksi vai ulkoiseksi (Vasalampi 2017).

Itsemääräämisteoriassa voidaan motivaatio jakaa vielä kahteen eri autonomiseen muotoon, sisäsyntyiseen sekä integroituun. Sisäsyntyinen motivaatio syntyy tekemisestä itsestään, kun taas integroitu motivaatio tarkoittaa tekemistä, jonka henkilö kokee arvojen ja omakuvan mukaiseksi. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017.) Parhaimmillaan juuri nämä kaksi motivaatiota kohtaavat tekemisessä. Näin esimerkiksi ohjaaminen on mielekästä ja ohjaaja on motivoitunut jatkamaan ohjaamista sekä oppimaan uutta ja kehittymään.

Näille autonomisen motivaation muodoille vastakohta teoriassa on kontrolloitu motivaatio, jossa tekeminen tuntuu pakotetulta (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017). Tämänkaltaisella motivaatiolla tekeminen ei ole mielekästä eikä se kehitä ohjaajaa toivotulla tavalla eteenpäin työssään. Joku nuori ohjaaja voi käydä ohjaamassa ainoastaan, koska esimerkiksi vanhemmat patistavat tekemään jotain työtä koulun ohella. Näin motivaatio ohjaamiseen ei lähde nuoresta itsestä, vaan

siihen vaikuttaa ulkoinen ja kontrolloitu motivaatio. Joillakin ohjaajilla motivaatio ohjata uinnin harasteryhmiä perustuu täysin siitä saatavaan palkkioon. Tällöin motivaatio ja kehittymisen halu ohjaukseen ei tule aidosti ohjaajalta itseltä, vaan siihen vaikuttaa vahvasti jokin ulkoinen tekijä. Näin ollen valitettavan usein se näkyy ohjaamisen tasossa ja laadussa.

Ulkoisen motivaation muuttuminen lähemmäksi sisäistä motivaatiota voi myös kuitenkin johtaa tuottavaan tekemiseen esimerkiksi jonkin tavoitteen tai haasteen eteen. Ulkoinen motiivi, jossa on integroitu säätely, kertoo siitä, että yksilö on sulauttanut toiminnan tai tavoitteen osaksi omia tavoitteita. Näin ollen toiminta tai tavoite on henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen ja näin ollen johtaa vahvaan sitoutumiseen. Tämän kaltainen motivaatio voi auttaa työskentelemään tavoitteen eteen, vaikka se ei olisikaan mielihyvää tuottavaa. (Vasalampi 2017.) Näin ollen alkujaan ulkoinen motivaatio voi muuttua niin vahvaksi, että se kääntyy vahvasti sisäiseksi motivaatioksi. Kun motivaatio ohjaamiseen ja siinä kehittymiseen tulee nuorelta itseltä, on tekeminen mielekästä ja se näkyy myös yhteishengessä ja vuorovaikutustilanteissa. Kannustava ja motivoitunut ilmapiiri työntekijöiden kesken edesauttaa työntekijöitä suoriutumaan hyvin tehtävistään sekä herättää innostusta ja halua edetä ohjaustyössä.

## 6 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli kehittää Lahden Uimaseura harrasteryhmien ohjaajien perehdytysprosessia. Konkreettisenä tavoitteena oli järjestää seuran ohjaajille kauden aloittava tilaisuus, missä läpikäydään yhdessä ohjauksissa huomioitavia asioita sekä pohditaan erilaisia ongelmatilanteita ryhmän ohjauksessa sekä ratkaisuja ja toimintamalleja niihin. Käsiteltävät asiat oli tarkoitus kohdentaa allasolosuhteissa tapahtuvaan ohjaustyöhön.

Kauden avaavasta perehdytyksestä on tarkoitus tehdä vuosittain toistuva tapahtuma. Perehdytys tulisi olla pakollinen kaikille uusille seurassa aloittaville ohjaajille. Aikaisemmin kauden alussa on lähinnä hoidettu vain käytännön asiat, kuten työsopimus ja muut yleiset asiat. Prosessia on tarkoitus jatkokehittää eteenpäin tämän aloituksen jälkeen.

Perehdytyksen tavoitteena oli myös selkeyttää ohjaajille heidän rooliansa ohjaustoiminnassa uimahalleilla. Tavoitteena oli myös tukea ohjaajia ammatillisessa kehittämisessä. Autonomia, kyvykkyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus olivat tilaisuuden kantavia aiheita. Perehdytyksen tavoite oli myös osallistaa ohjaajia pohtimaan ohjaamista yleisesti sekä miettimään yhteisiä tavoitteita ja arvoja.

Tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen kuului myös kauden avauksen tavoitteisiin. Tavoite oli osallistaa ohjaajia keskusteluun aiheesta eikä ainoastaan kuunnella alustusta. Tavoitteena oli myös saada ohjaajat työskentelemään pienryhmissä eri tehtävien parissa ja samalla lisätä keskinäistä kanssakäymistä.

Ohjaajien kokoontumisen tavoitteena oli myös lisätä yhteishenkeä ja samalla tutustuttaa uudet ja vanhat ohjaajat toisiinsa. Myös seuran harrastetoiminnan koordinaattorit saivat tilaisuuden esittäytyä ja kertoa käytännön asioista.

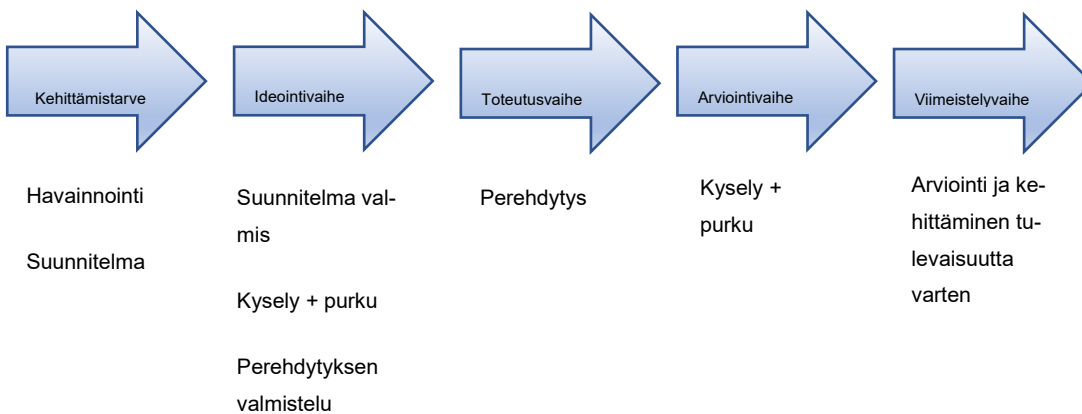
Lahden Uimaseuralla on satunnaisesti ollut erilaisia tilauskoulutuksia ohjaajille uuden kauden alkaessa, mutta nyt oli selkeä tavoite luoda jotain pysyvää, vuosittain toistuvaa ja selkeästi uinnin ohjaukseen kohdistuvaa koulutusta.

Tässä perehdytyksessä aihepiiri rajautui ohjaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Perehdytyksestä poissuljettiin mm. kaikki työehtoihin ja uimahallin yleiseen turvallisuuteen liittyvät asiat. Perehdytyksessä läpikäytiin kuitenkin ohjaukseen liittyviä turvallisuuskysymyksiä.

## 7 Prosessi

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Opinnäytetyössä kartoitetaan nykytilanne, mietitään ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin ja kehitetään seuralle pysyvää toimintaa. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (KvaliMOtv 2023.)

Opinnäytetyö eteni lineaarisen kehittämismallin mukaisesti. Työskentely etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen ja lopuksi arviointiin (Salonen 2013, 15). Lineaarisen ajattelutavan mukaan kehittämistoiminta voidaan nähdä eheänä kokonaisuutena, jossa tehtävät suoritetaan rationaalisesti ja loogisessa järjestyksessä. Tällöin ajatellaan, että toteutukseen liittyvät epävarmuustekijät ovat ennakoitavissa ja hallittavissa. Lisäksi kehittämisen lähtökohdat ovat selkeitä ja etukäteen tarkkaan rajattuja (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 52).



Kuva 4. Lineaarinen kehittämismalli

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2023 yhteisellä tapaamisella Lahden Uimaseuran koordinaattoreiden kanssa. Tapaamisessa pohdittiin esittelemääni aihetta opinnäytetyöksi sekä prosessin tarvetta seuralle. Aihe todettiin toimivaksi ja sain luvan alkaa toteuttamaan sitä seuran harrastepuolen ohjaajille.

Taulukko 1. Kehittämistyön eteneminen

Toimenpide	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu- helmi -24
Ideointi										
Tapaamiset (seura)										
Havainnointi										
Kysely 1 + purku										
Perehdytyksen suunnittelu										
Perehdytys										
Kysely 2 + purku										
Arviointi ja jatkoideat										

## 7.1 Havainnointi

Tutkimusaineistoa voi kerätä havainnoinnilla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa. Havainnointitapaan vaikuttaa ollaanko havainnoimassa ihmisten toimintaa vai ihmisten tuottamia kulttuurituotteita. Tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen tavoitteista riippuu, mitä ja miten havainnoidaan. (Vilka 2021, luku 5.)

Havainnointi oli tässä työssä toimiva tapa, kun haluttiin kartoittaa ohjaustilanteiden nykytila. Havainnoinnissa seurataan ohjaajien toimintaa oikeissa tilanteissa, joten saada realistinen kuva toiminnasta. Havainnointiin on syytä valmistautua hyvin huolellisesti. Tutkimusaiheesta tulisi luke-malla, keskustelemalla ja vapaalla alkuhavainnoilla työstää omaan mieleen ”tutkijan työkalut” ja virtuaaliset ”tarkkailusilmäläsit”. Nämä työkalut ja tarkkailusilmäläsit merkitsevät taitoa katsoa omaa tutkimuskohdetta ja kiinnittää huomiota tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaisiin seikkoihin. (Valli 2018.)

Koko opinnäytetyöprosessi alkoi etenemään keväällä 2023 havainnoinnin kautta. Havainnointi (kuten muutkin laadulliset menetelmät) on sidoksissa tekijäänsä: kuka havainnoi, millaisia taustaole-tuksia tutkijalla on ja millaisia asioita hän valitsee havainnoinnin kohteeksi kulloisessakin tilan-teessa (Hämeenaho, Koskinen-Koivisto, Mäkinen & Väkeväinen 2022, luku 3). Olen itse

aikaisemmin ohjannut ja seurannut kyseisiä ryhmiä, joten havainnointiin lähtiessä oli kokemusta ja tietoa siitä, mitä ohjaustilanteissa tapahtuu ja millaisia ryhmät ovat.

Havainnointia tehtiin sunnuntaipäivinä Kivimaan uimahallilla Lahden Uimaseuran harrasteryhmien vuoroilla. Tämän ajankohta valikoitui havainnointipaikaksi, koska se on pituudeltaan useamman tunnin kestoinen sekä sisältää useita eri ryhmiä ja ohjaajia.

Havainnointia tehdessäni seurasin tarkasti ohjaajien toimintaa ja käyttäytymistä ohjattavan ryhmän kanssa. Tarkkailin myös toimintaa ennen ja jälkeen varsinaisen ohjaustunnin. Pienempien lasten ryhmien kohdalla huomio kiinnittyi myös ohjaajien tapaan kohdata lasta altaalle tuoneet vanhemmat. Havainnointien aikana tein muistiinpanoja ohjaajien toiminnasta, jotta myöhemmin oli helppo löytää mahdollisia ongelmakohtia ja -tilanteita. Kokonaisuudessaan ohjaustilanteet ja toiminen ryhmän kanssa sujui havainnointien aikana ohjaajilta hyvin. Seuratessani ohjaajia ryhmien vaihtohetkellä, joka on aina hyvin kiireinen, jokaisen ryhmään tulevan lapsen huomioimiseen olisi ollut toivottavaa kiinnittää enemmän huomiota. Samoin pienten altaan ryhmissä olisi ohjaajat voineet reippaammin kohdata myös ryhmään tulevien lasten vanhemmat vaihtotilanteessa. Vaihdot ovat kiireisiä, koska ryhmät ovat aina täysin peräkkäin ja on ymmärrettävää, että tilanne on ohjaajille kiireinen ja hektinen. Havainnoinnin keskittyessä yleisiin toimintatapoihin ja perusohjaukseen, oli havaittavissa pieniä epäkohtia nuorilla ja juuri aloittaneilla ohjaajilla. Monet perusohjaukseen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi oma sijoittuminen ryhmään nähden, äänenkäyttö tai positiivinen palaute ja kannustaminen vahvistuvat ohjauskokemuksen ja onnistuneiden ohjaustilanteiden myötä. Näitä epäkohtia en kokeneemmilla ohjaajilla havainnut.

Havainnoinneista tehtyjen muistiinpanojen avulla sain materiaalia käsiteltäviin aiheisiin syyskauden avausta varten. Vaikka perehdytysprosessin kehittämisessä ei suoranaisesti ole kyse varsinaiseen ohjaamiseen liittyvistä teknisistä asioista, kuitenkin ne liittyvät vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon.

## **7.2 Kyselyt**

Havainnoinnin jälkeen seuran harrasteryhmien ohjaajille tehtiin vielä loppukevään aikana kysely. Kyselyllä saadaan työhön taustatietoa ohjaajista. Kysely tavoittaa kaikki ja on helppo toteuttaa isollekin ryhmälle. Tieteellisen kyselyn onnistuminen edellyttää, että tutkija osaa ottaa laaja-alaisesti huomioon vastaajien ajan, halun ja taidot vastata kyselyyn. Lomakkeen huolellinen suunnittelu vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen (KvantiMOTV 2010). Parhaiten sähköposti- tai internetkysely toimii, kun perusjoukko muodostuu yritysten ja organisaatioiden toimijoista, joissa perusjoukko on riittävän suuri ja voidaan helposti varmistaa, että kaikilla on teknisesti yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2021, luku 4).



Kysely oli tarkoituksella selkeä ja lyhyt, jotta ohjaajilla olisi matala kynnyks vastata. Ensimmäisessä kyselyssä kysymyksiä oli kuusi, kaksi vaihtoehtokysymystä sekä neljä avointa kysymystä. Avointen kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, jossa vastaamista rajataan vain vähän (Vilkkä 2021, luku 4). Tämä tapa antoi ohjaajille tilaa kertoa vapaasti omia ajatuksia ja mielipiteitä. Kysely lähti kaikille vakituisille ohjaajille ja vastauksia palautui 13 kappaletta. Kyselyt tehtiin Webropolilla. Kyselyn linkki lähetettiin seuran ohjaajien what's up-ryhmään.

1. Ikä, vaihtoehdot: (15–18), (19–24), (25–29), (30--)
2. Ohjauskokemus, vaihtoehdot: alle 1 vuosi, 1–2 vuotta, yli 3 vuotta
3. Mitä asioita haluaisit, että käydään läpi syksyllä kauden avauksessa?
4. Mika on ollut ohjauksissa helppoa ja mukavaa?
5. Millaisia ongelmatilanteita olet kohdannut ryhmiä ohjatessasi?
6. Vapaa kenttä

#### Taulukko 2. Ensimmäisen kyselyn kysymykset

Tämä ensimmäinen kysely antoi selkeän kuvan vastanneiden ohjaajien ikäjakaumasta sekä ohjauskokemuksesta. Eniten vastanneiden ohjaajien keskuudessa oli 15–18-vuotiaita, 38,5 % kaikista vastanneista. Toiseksi eniten ohjaajia oli ryhmässä 30 ja yli, 30,8 %. Kolmas vastanneiden ryhmä oli 25–29-vuotiaat, joita oli 23,1 % vastanneista. Vastanneista ohjaajista vain yksi oli vastannut iäkseen 19–24-vuotta. Ohjauskokemuksesta kysyttäessä ylivoimaisesti eniten oli vastauksia ohjaajilta, joiden ohjauskokemus oli yli kolme vuotta. Prosentuaalisesti heitä oli 69,2 %. Kahteen muuhun vaihtoehtoon vastaukset jakautuivat tasan 15,4 % molempiin.

Kolmas kysymys koski ohjaajien toiveita syksyn kauden avauksessa käsiteltävistä asioista. Vastauksissa toivottiin mm. ihan yleisten sääntöjen ja ohjeiden kertausta, tuntirakenteiden yhteisen linjauksen läpikäymistä, toimintamalleja lasten kohtaamisesta ja kanssakäymisestä ohjattaessa sekä ongelmatilanteissa. Muutama toivoi vain mukavaa kohtaamista muiden ohjaajien kanssa kauden alkaessa.

Kyselyn perusteella ohjaajat olivat kokeneet ohjauksissa mukavana ja helppona lasten kanssa toimimisen, työkaverit, hyvän ja turvallisen työympäristön, innostavat ja innostuneet ohjattavat sekä lähiesihenkilöiden positiivisen otteen työhön.

Ongelmatilanteista koskevassa kysymyksessä eniten esiin nousi ryhmissä tapahtuva kiusaaminen, kiroilu sekä yleinen epäasiallinen käytös. Muutaman ohjaajan vastauksessa kerrottiin myös

jatkuvasti myöhässä tulevien ohjattavien häiritsevän koko ohjaustilannetta. Ohjaajat olivat kokeneet myös tilanteet ohjattavien lasten vanhempien kanssa välillä ongelmalliseksi. Vanhemmilla on usein epärealistiset odotukset oman lapsen kehitysnopeudesta ryhmässä tai vanhempi on arvioinut lapsen tason väärin ja tuo hänet aivan väärään ryhmään. Näissä tilanteissa helposti ohjaajaa syytetään epäpäteväksi ja tämä aiheuttaa kommunikointiongelmia vanhempien ja ohjaajan välille.

Avointen kysymysten kautta tuli yllättävän paljon kommentteja, ajatuksia ja rakentavia ehdotuksia. Ohjaajat kertoivat monista ohjaustilanteista, joiden perusteella suunnittelin osallistavia tehtäviä perehdytykseen. Alkukahvainnointi ja kysely antoivat myös hyvän pohjan aloittaa kauden avaustilaisuuden alustuksen suunnittelun.

Kauden avauksen ja perehdytyksen jälkeen tehtiin vielä toinen kysely. Tavoitteena oli saada ohjaajien kommentit ja mielipiteet kauden avaavasta tilaisuudesta sekä heidän toiveitansa jatkoa ajatellen. Oli tärkeätä selvittää myös perehdytysprosessin jatkoon kannalta, miten hyödylliseksi ohjaajat tilaisuuden kokivat.

1. Miten hyödylliseksi koit ohjaajille suunnatun kauden avauksen?
2. Mitä jäi kauden avauksesta mieleen?
3. Millainen on mielestäsi hyvä ohjaaja? (voit muistella tapaamisessa käsiteltyjä asioita)
4. Haluaisitko keväälle ohjaajille koulutusta ja mitä se voisi käsitellä?

### Taulukko 3. Toisen kyselyn kysymykset

Kauden avausta arvioidessa ohjaajilla oli käytössä mittari 0–10 välillä eli 10 tarkoitti erittäin hyödyllistä. Vastausten keskiarvo ensimmäiseen kysymykseen oli 8,7, joten perehdytys oli koettu ohjaajien mielestä hyödylliseksi. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitä ohjaajille oli jäänyt mieleen kauden avauksesta. Tärkeänä koettiin yhdessä läpikäytyjä ongelmatilanteita ratkaisuneen sekä kiitosta sai sisältö, koska se oli laadittu täysin uinnin ohjaukseen. Usean ohjaajan mielestä oli mukava tavata muita seuran ohjaajia ja henkilökuntaa. Hyvää ohjaajaa koskeva kolmas kysymys sai kattavasti hyviä määritelmiä seuran ohjaajilta. Monessa vastauksessa esille nousivat mm. huomavaainen, positiivinen, luotettava, lempeä sekä aidosti läsnä. Viimeisessä kysymyksessä toivottiin koulutusta myös kevätkaudelle, jossa suosituin aihe oli eri uintitekniikat ja niiden ohjaaminen. Muutamien ohjaajien toivoi myös koulutusta, missä opetus tapahtuisi vedessä. Yleisesti kaikissa vastauksissa toivottiin vastaavanlaiselle perehdytykselle jatkoa.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei ole aivan välttämätöntä analysoida vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä kuten konsultaatiotakin. Analysointia on hyvä tehdä, kun selvitystä käytetään sisällöllisten valintojen perusteena. Tällöin

analysointikeinoiksi riittää joko tyypittely tai teemoittelu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 64.) Analysoidessani kyselyjen vastauksia toimivien menetelmä oli erotella vastukset teemoittain. Kysyttäessä esimerkiksi toiveita kauden avaukseen vastaukset jakautuivat pääasiassa käytännön asioihin, toimintamalleihin ja yleiseen yhdessä tekemiseen. Vastauksista oli myös havaittavissa yhtenäisyyksiä verrattaessa ohjaajien ohjaukokemusta. Nuoremmat ja aloittelevat ohjaajat toivoivat enemmän ohjauksen ja tuntirakenteiden läpikäymistä yleisesti. Kokeneemmilta ohjaajilta tulleissa vastauksissa toivottiin mm. ideapäivää ja altaassa suoritettavia koulutuksia. Näiden vastusten perusteella oli selkeästi havaittavissa vielä nuorempien ohjaajien kokemattomuus ja epävarmuus ohjaustilanteissa. Tämä antoi hyvän perustan mietittäessä mahdollisia jatkokoulutuksia seuran ohjaajille.

### 7.3 Osallistaminen

Palvelumuotoilu Palon sivuston mukaan, osallistaminen tarkoittaa sitä, että kehitämme avoimin mielin palveluita yhdessä eri osapuolten kanssa. Haluamme samanaikaisesti ymmärtää eri sidosryhmien näkemykset. Luomme puitteita kehittämiselle, jossa ratkaisuja eivät luo pelkästään suunnittelijat, vaan ne syntyvät yhdessä tekemisen kautta. Osallistaminen on yhteiskehittämisen onnistumisen edellytys. (Palvelumuotoilu Palo 2018.) Työntekijöiden osallistaminen voi kuitenkin olla myös haasteellista tai sen hyödyt voivat jäädä vähäisiksi. Osallistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi osallistamisvuorovaikutuksen laatu sekä tapa, jolla vuorovaikutustilanteet organisoidaan. (Honkanen, Nissi & Lehtinen 2023, 136.)

Kauden avaavassa tilaisuudessa ohjaajia osallistettiin yhdessä miettimään yhteisiä pelisääntöjä ja ongelmatilanteiden ratkaisuja ensin pienryhmissä aivoriihessä, jonka jälkeen ne käytiin läpi yhdessä koko ryhmän kanssa. Aivoriihi on tehokas tapa nostaa esiin ihmisten monipuolisia kokemuksia, näkemyksiä, tietoa ja ideoita. Se on nopea menetelmä, joka kannustaa osallistujia ilmaisemaan ajatuksiaan vapaasti. Kouluttajan rooli tässä prosessissa on ennen kaikkea ohjata ja aikatauluttaa työskentelyä sekä lopuksi helpottaa esille tulleiden ideoiden läpikäyntiä ja mahdollista jatkokehittelyä. (TEVERE 2022.)

Prosessin aikana tein yhteistyötä Lahden Uimaseuran kahden koordinaattorin kanssa. Heitä osallistin kanssani ideoimaan tilaisuuden rakennetta sekä pohtimaan yhdessä ohjaajille tarkoitettuja ongelmatilanteita ratkaistaviksi.

## 7.4 Kauden avaus

Opinnäytetyöprosessin tuotos eli kauden avaustilaisuus harrasteryhmien ohjaajille pidettiin elokuun 2023 puolessa välissä. Kaikista kutsutuista ohjaajista paikalla oli 16. Aikaisempiin yhteisiin tilaisuuksiin verrattuna osallistumisprosentti oli hyvä. Paikalla oli seurassa jo jonkin aikaa ohjanneita, mutta myös useampi uusi seuran tuntiohjaaja. Tilaisuuden alussa seuran koordinaattorit kävivät läpi yleisiä käytännön asioita ohjaajien kanssa, jonka jälkeen alkoi varsinainen perehdytystilaisuus.

Olin laatinut diasarjan, joka ohjasi perehdytyksen ja keskustelun kulkua. Halusin oman roolini olevan keskustelua ohjaava eikä niinkään luennoiva tyyli. Tarkoitus oli osallistaa ohjaajat aktiivisella keskustelulla illan etenemiseen. Oma rooli oli osaksi toimia fasilitaattorina. Kun palaveri tai työpaja alkaa, on fasilitaattorin tehtävänä kuljettaa työskentely eri vaiheiden kautta haluttuun lopputulokseen. Tässä onnistuminen vaatii huomion pitämistä tavoitteissa ja ryhmän palauttamista agendalle, jos keskustelu karkaa sivuraiteille. Fasilitaattorin rooliin kuuluu myös turvallisen työskentely ympäristön varmistaminen, jossa kaikkia rohkaistaan tuomaan esiin oma näkemys ja kaikkia kuunnellaan. (Sipponen-Damonte 2020.) Joukossa oli nuoria aloittelevia ohjaajia, joten oli tärkeä luoda heille tunne, että he voivat ja uskaltavat kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitä.

Aluksi ohjaajat saivat pohdintatehtävän. Heidän tuli miettiä, mikä heitä motivoi ohjaamaan. Jokainen sai vuorollaan kertoa omia motivaation lähteitä ohjaamiseen ja keskustelimme yhdessä myös sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta.

Perehdytys rakentui neljästä pääosuudesta. Ensin kävimme läpi ohjaajan roolia yleisesti ryhmiä ohjatessa sekä allasolosuhteista toimintapaikkana. Toisessa osassa keskityttiin vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen ohjaustilanteissa, ryhmien kanssa sekä toisten ohjaajien kanssa. Kolmantena osa-alueena olivat yleiset toimintaohjeet. Kaikissa edellä mainituissa osioissa ohjaajat saivat vapaasti osallistua keskusteluun ja antaa kommentteja läpi käydyistä asioista.

Viimeisessä osiossa ohjaajat jaettiin pienryhmiin ongelmatilanteiden ratkaisutehtäviä varten. Ryhmät olivat ennalta mietittyjä, jotta kaikkiin ryhmiin tulisi eri-ikäisiä, eripituisen kokemuksen ohjaamisesta omaavia sekä erilaisten ryhmien ohjaajia. Tehtävät toteutettiin aivoriihimenetelmällä.

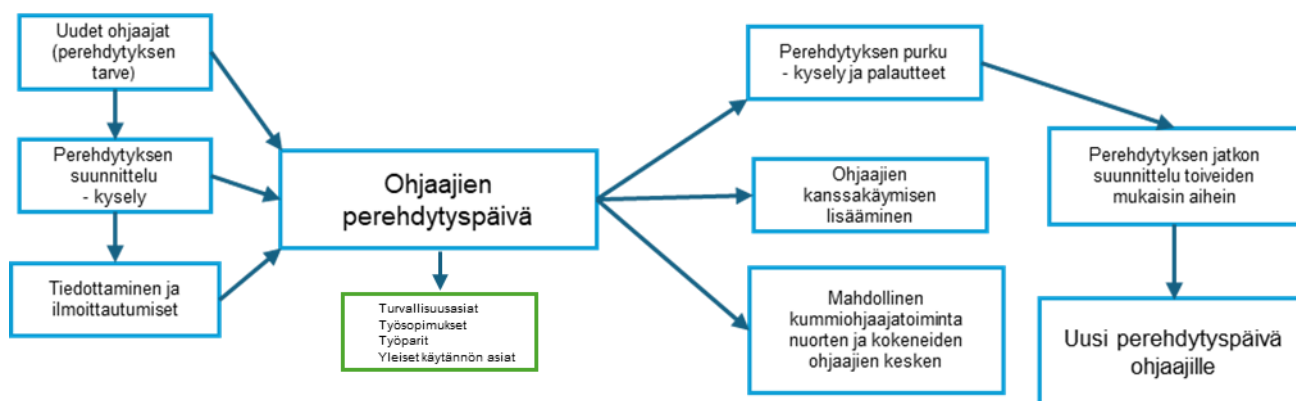
Aivoriihi on perinteinen ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia tai ideoita, joista soveltuvimpia voidaan jalostaa eteenpäin. Menetelmässä määritetään aihe tai ongelma, johon ideoita, ratkaisuja tai kokemuksia haetaan. (TEVERE 2022.) Tämän jälkeen ongelmaa ratkottiin pienryhmissä, jonka jälkeen näkökulmat ja ratkaisut käytiin läpi kaikkien osallistujien kanssa. Annetut kaksi tehtävää käsitelivät lasten ryhmien ongelmatilanteita. Kolmannessa tehtävässä ohjaajat keskustelivat ensin pienryhmän sisällä jostain heitä askarruttaneesta tilanteesta, minkä halusivat nostaa esille ja miettiä yhdessä siihen ratkaisumalleja. Lopuksi

kävimme yhdessä läpi ja mietimme ratkaisuja ja toimintamalleja ryhmien omiin ongelmatilanteisiin tai tapahtuneisiin asioihin uimahallilla ryhmien yhteydessä.

Tilaisuuden lopussa oli vielä varattu aikaa vapaalle keskustelulle, mikä kävikin vilkkaana. Ohjaajille oli tullut perehdytyksen aikana lisäkysymyksiä muutamista aiheista. Moni halusi jatkaa keskustelua uusien ohjaajakollegoiden kanssa.

## 8 Prosessin tulokset

Tämän opinnäytetyöprosessin tuloksena syntyi Lahden Uimaseuran ohjaajille toimintakauden avaava perehdytystilaisuus. Samalla syntyi myös esimerkki prosessikaavio perehdytyksen toteuttamiseen jatkossakin.



Kuva 5. Perehdytysrosessikaavio

Toimintakauden alussa on tärkeää perehdyttää varsinkin uudet aloittavat ohjaajat ohjaustyöhön seurassa ja siinä vaadittavaan osaamiseen sekä yleisesti eri ryhmien ohjaamisen käytäntöihin. Perehdytys toimi myös oivallisena kertauksena kokeneemmille ohjaajille. Heidän kokemuksensa ohjauksesta ja ryhmistä ovat myös tärkeitä tietoa aloittaville ohjaajille.

Prosessin alussa sekä perehdytyksen jälkeen tehdyt kyselyt antoivat paljon käyttökelpoista tietoa ohjaajien näkemyksistä ja kokemuksista omasta työstään ryhmissä. Ohjaajat kertoivat avoimissa kysymyksissä omista haasteistaan työssään ja toivoivat niihin ratkaisuja. Näiden vastausten avulla sain suunniteltua perehdytykseen juuri niitä ongelmatilanteita ratkottaviksi ja mietittäviksi, mitkä ohjaajat kokivat haasteellisina. Moni ohjaaja myös kirjoitti työnsä hyvistä puolista ja onnistumisista. Ohjaajien osallistaminen kyselyllä perehdytyksen suunnitteluvaiheessa osaltaan vaikutti siihen, että osallistumisprosentti kyselyihin sekä itse perehdytykseen oli aikaisempien seuran järjestämiin tilaisuuksiin verrattuna hyvä.

Perehdytyksestä tuli toimiva kokonaisuus, jonka voi järjestää uudestaan seuraavan kauden alussa. Tähän kuuluvat diat (liite 1), joita voi käyttää perehdytyksen runkona. Diat olivat tilaisuuden runkona, mutta tärkeämpänä tuloksena oli erittäin aktiivinen ja vilkas keskustelu ohjaajien kanssa perehdytyksen aikana eri teemoista. Jokainen sai tulla kuulluksi joko pienryhmässä tai koko ryhmän kesken. Erilaisten ryhmissä tapahtuvien tilanteiden pohdinta yhdessä antoi ohjaajille käytännön toimintamalleja ohjaustyöhön altaalla. Palautteissa tuli kiitosta siitä, että käsiteltäviä asioita oli mietitty juuri allasolosuhteissa eikä yleisessä ohjauksessa.

Tuloksena oli myös paljon ajatuksia ja ideoita perehdytyksen sekä yleisesti seuran ohjaajien koulutuksen kehittämiseen. Moni toivoi selkeitä uinnin tekniikkakoulutuksia, haastavien lasten ohjaukseen liittyviä teemoja sekä ideapäiviä yleisesti ohjaukseen. Toiveita oli juuri vastaavanlaisista tilaisuuksista, kun tähän perehdytysprosessiin liittyvä tilaisuus oli. Tämä perehdytys osaltaan lisäsi myös seuran ohjaajien yhdessä toimimista ja lisäsi keskustelua ohjaajien välillä. Kokeneemmat ohjaajat jakoivat omia kokemuksia, ajatuksia ja ammattitaitoa nuoremmille ohjaajille. Tämän olikin tarkoitus toteutua kauden avaavassa perehdytyksessä. Nuorten ja kokeneempien ohjaajien yhteistyö esimerkiksi kummiohjaaja-toiminnan kautta tulevaisuudessa voisi eteenpäin vietävä toimintamalli.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tavoitteet ja tulokset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli Lahden Uimaseuran harrastepuolen ohjaajien perehdytysprosessin kehittäminen ja sekä toimintakauden avaavan tilaisuuden järjestäminen. Tavoite oli saada seuran ohjaajia yhteen pohtimaan omaa osaamista, erilaisia ohjausten ongelmatilanteita sekä lisäämään vuorovaikutusta ja yhteistyötä keskenään. Tällä yhteisellä tilaisuudella ohjaajat saivat mahdollisuuden tutustua toisiin ohjaajiin sekä heidän ohjattaviin ryhmiin. Näin madallettiin kynnystä vertaistuelle ohjaajien kesken ja lisättiin yhteistyötä heidän välillensä.

Tässä kehittämistyössä tavoite oli myös miettiä prosessin jatkuvuutta kauden avauksen jälkeen. Tarkastelussa oli, miten toimintakauden kuluessa voidaan ylläpitää ja kehittää ohjaajien yhteistyötä sekä tukea ohjaajien kehittymistä työssä. Nuoren, vasta ohjaamista opettelevan nuoren kehittymisen kannalta on tärkeitä, että perehdytysprosessi jatkuisi ja tukea olisi saatavilla. Ryhmien ohjaaminen on käytännön työtä, jossa voi tulla hyvinkin yllättäviä ja uusia tilanteita eteen. Mahdollisissa uusissa perehdytystuokioissa ohjaajilla olisi mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada ohjeita ohjaustilanteisiin.

Seurassa ei ole ollut selkeää ja vakiintunutta käytäntöä toimintakauden aloitukseen eikä ohjaajien kouluttamiseen. Tavoite oli myös luoda perehdytysprosessimalli, jota voi tulevaisuudessa seurassa jatkokehittää eteenpäin. Tämä on voi toimia hyvänä pohjana monimuotoisemmalle, laajemmalle ja vuosittain käytössä olevalle perehdytysprosessille.

Tavoitteena oli osallistaa seuran ohjaajia enemmän toimintaan ja sen suunnitteluun. He saivat kyselyjen kautta osallistua perehdytyksen aiheiden sisältöön. Tarkoitus oli myös saada heidät aktiivisesti ottamaan osaa keskusteluihin perehdytyksessä. Toimiva malli oli ensin antaa heidän keskustella pienryhmissä, jonka jälkeen asiaa käsiteltiin vielä koko ryhmän kesken. Näin jokainen sai äänensä kuuluviin. Tässä onnistuttiin, koska heiltä tuli paljon positiivista palautetta osallistavasta toimintatavasta.

Tuntiohjaajat ovat iso osa seuran toimintaa ja he ovat samalla myös hyvin näkyvä osa seuran toimintaa uimahalleissa myös muille ihmisille, kuten muut hallin käyttäjät, hallien henkilökunta ja ohjattavien lasten vanhemmat. Perehdyttäminen on tullut yhä enemmän monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. Työntekijän on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Seuran työntekijät toimivat seuran käyntikorttina ulospäin, joten ohjaustoiminnan laadulla on merkitystä. Tässä uusien ohjaajien perehdytyksellä onkin tärkeä rooli, jotta he omaksuvat seuran arvot ja toimintamallin. Perehdytys toimi myös hyvänä kertauksena kokeneemmille



ohjaajille. Perehdytyksen suunnitelman lopullisen muodon pitää pohjautua sille, mitä tarpeita ja vaatimuksia prosessille asetetaan. Perehdytyksen suunnittelijoilla on suuri vaikutusmahdollisuus siihen, minkälaisena uudet työntekijät tulevat organisaatioon. (Eklund 2018, 75.)

Perehdytyksen teoreettisena viitekehyksenä oli itsemääräämisteoria ja se kulki mukana monessa eri asiayhteydessä. Perehdytyksessä oli tarkoitus saada ohjaajat miettimään heidän omaa motivaatiotansa tehdä ohjaustyötä. Jokaisella ohjaajalla voi olla hyvinkin erilaiset lähtökohdat ja motivaation lähteet tehdä ryhmien ohjaustyötä. Antamalla ohjaajille vastuuta esimerkiksi tuntien suunnittelussa, lisää se varmasti autonomian tunnetta ja samalla vahvistaa motivaatiota ryhmän ohjaukseen. Ohjaajan saadessa vastuuta sekä hänen suoriutuessa työstään hyvin, lisää se osaltaan myös sisäistä motivaatiota ohjaustyötä kohtaan. Ohjaamisen motivaationa voi kuitenkin myös toimia jokin ulkoinen motivaation lähde, kuten raha. Perehdytyksen aloittanut pohdintatehtävä omasta motivaatiosta tehdä ohjaustyötä laitto ohjaajat toden teolla pohtimaan asiaa ja tuloksena olikin hyvää ja avointa keskustelua asiasta.

Seuran ohjaajilla on hyvin erilaisia taustoja heidän aloittaessa ohjaustyön, on perehdytyksessä huomioitava jokaisen lähtökohdat ja kokemus. Tämä näkökulma on otettava aina huomioon, kun suunnitellaan uuden kauden ryhmiä ja niihin ohjaajia. Tavoiteltavaa olisi, että kaikille ohjaajille löytyisi juuri se parhaiten heille sopiva ryhmä sekä tarvittaessa ohjauspari. Vähäisemmän kokemuksen omaavat ohjaajat ohjaavat kooltaan pienempiä ja tasoltaan helpompia ryhmiä. Juuri aloittaneen ohjaajan voi laittaa kokeneen ohjaajan apuohjaajaksi, jossa hän näkee ja oppii, miten ryhmää ohjataan ja miten se toimii. Liian varhain liian vaativaan ryhmään joutuessa, voi ohjaajan motivaatio hiipua eikä hän koe pärjäävänsä tarpeeksi hyvin ryhmän kanssa. Kauden alussa järjestetyssä perehdytyksessä ohjaajilla oli myös mahdollisuus reflektoida omaa osaamistaan. Perehdytyksen aikana käsiteltyjen eri teemojen myötä jokainen pystyi arvioimaan omaa ammattiosaamista eri osa-alueilla ja pohtia, oliko tarvetta esimerkiksi lisäkoulutukselle. On hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja osaamisensa. Miten tämänhetkinen osaaminen riittää tai mihin suuntaan työ on kehittymässä? Tämän tarkastelun kautta voi paljastua osaamisvajetta. (Kupias & Peltola 2019,54.)

Työparilla on myös merkitystä omien vahvuuksien hyödyntämiseen ja tämä myös vahvistaa osaltaan sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Kyvykkyyden tunnetta lisätään myös antamalla ohjaajille enemmän vastuuta. Ohjaajia voisi osallistaa esimerkiksi enemmän yhteisten tapahtumien järjestämiseen.

Seuran ohjaajat kohtaavat kauden aikana melko vähän. Ryhmät sijoittuvat eri uimahalleille eri aikoihin, joten kohtaamisia ei juuri tule, kun samaa aikaan samassa hallissa ohjaavien kanssa. Tämän prosessin tuloksena syntyneen perehdytyksen tarkoituksena oli myös tarjota ohjaajille

mahdollisuus kohdata ja tutustua toisiinsa. Keskustelu pienryhmissä oli todella vilkasta ja oli ilo huomata, miten aktiivisesti ohjaajat jakoivat kokemuksiaan ja mielipiteitä toisilleen.

Työpaikoilla olennaista on, miten toimitaan yhdessä, millaisia kehittyneempiä työkäytäntöjä luodaan ja miten voidaan jatkuvasti uudistua. Tarvitaan jonkinlaista ”liimaa” ihmisten välille, jotta yhteinen kehittyminen ja kehittäminen on mahdollista (Kupias & Peltola 2019, 86).

## 9.2 Prosessin arviointi

Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät suunnitellusti. Hyvänä arviointikriteerinä oli perehdytyksestä saadut palautteet. Niitä tuli loppukyselyn yhteydessä sekä suullisesti tilaisuuden jälkeen. Toiminnallisen työn kohdalla on mielekästä kerätä jonkinlainen palaute tavoitteiden saavuttamisen arviointiin kohderyhmältä, jotta arvio ei jäisi subjektiiviseksi. On muistettava, että opinnäytetyön tulee olla ammatillisesti kiinnostava ja jollakin tavalla merkittävä kohderyhmälle. (Vilka & Airaksinen 2003, 157.) Perehdytykseen osallistuvat ohjaajat kokivat sen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi omaa työtä tuntiohjaajana ajatellen. Tärkeänä pidän myös sitä onnistumisen kriteeriä, että ohjaajat toivoivat tälle tilaisuudelle jatkoa. Samoin se, että käsittelemämme aiheet herättivät runsaasti keskustelua ja herättivät paljon ajatuksia ja ideoita tulevaisuuden perehdytyksiin.

Perehdytykseen ja siihen liittyviin kyselyihin osallistui ohjaajia hyvin aikaisempaan verrattuna, mutta olisin toivonut vielä aktiivisempaa osallistumista sekä kyselyihin että perehdytykseen. Aina voi pohtia tämänkaltaisen perehdytyksen pakollisuuden painotusta tiedottamisessa. Jatkossa järjestettäviä perehdytyksiä varten, olisi hyvä miettiä miten osallistaa ohjaajia vielä enemmän osallistumaan näihin tilaisuuksiin. Tähänkin perehdytykseen osallistuvien ohjaajien määrä oli kuitenkin alle puolet kaikista seuran ohjaajista. Kyselyihin vastasi vieläkin vähemmän ohjaajia. Olisiko jatkossa painotettava tämän perehdytyksen pakollisuutta kaikilla ohjaajille sekä sisällyttää se työsopimukseen?

Tähän prosessiin lähtiessäni itselläni oli jo valmiiksi tietämystä seuran ryhmistä ja niiden ohjaajista. Jotta kuitenkin alkutilanne saatiin kartoitettua mahdollisimman hyvin ennen kyselyä, oli hyvä aloittaa työn tekeminen havainnointikerroilla harrasteryhmien tunneilla. Havainnoinnin avulla asiat nähdään oikeissa yhteyksissään. Havainnoinnilla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä haluttua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.2.) Seuraamalla ohjaajia heidän työssään ryhmien kanssa, sai sekä ryhmän että ohjaajien toiminnasta selkeän kokonaiskuvan. Ulkopuolisena tarkkailijana oli helppo myös huomata toiminnan epäkohtia.

Sähköisen linkin kautta toteutettavat kyselyt olivat oikea valinta tähän prosessiin. Näin saatiin kysely jaettava yhdellä kertaa isolle joukolle. Työkaluna Webropol oli helppo ja toimiva sekä kyselyjen purku oli selkeä. Kyselyjen kysymysten suunnitteluun ja testaukseen olisi voinut käyttää

enemmän aikaa. Ensimmäisen kyselyn ajankohdassa tuli kiire, koska ohjaajat olivat jäämässä kesälomalle. Kysely oli saatava heille ennen kuin kevään toimintakausi loppui. Kesän aikana olisi ollut haastavaa saada ohjaajia aktivoitua tekemään kyselyä. Molemmat kyselyt olivat pituudeltaan melko lyhyitä, mutta se oli tässä prosessissa aikaisempien kokemusten perusteella oikea ratkaisu. Arvioinnin kohteena tulisi olla kysymysten ja vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselylomakkeen pituus ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus (Vilkkä 2021, 86). Vastaus- ja osallistumisprosentti on ollut yleensä melko matala seuran järjestämissä kyselyissä. Kysymysten laadintaan vaikutti kohderyhmän hyvä tuntemus. Kysymykset muotoillaan aina tavalla, joka on vastaajalle tuttu. Kohderyhmän tuntemus on siksi tärkeää. Jokaisen kysymyksen kohdalla oli tärkeä miettiä, mitä juuri tällä kysymyksellä haetaan ja onko se olennainen kysymys tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2021, 86.)

Lähtiessäni suunnittelemaan sisältöä kauden avaukseen, itselläni oli selkeä tavoite osallistaa ohjaajia niin sisällön suunnitteluun kuin tilaisuuden kulkuun. Ottamalla enemmän ohjaajat mukaan, saatiin lisättyä vuorovaikusta sekä yhteisöllistä kuuluvuuden tunnetta. Ohjaajilla oli näin mahdollisuus osallistua seuran toimintaan.

Aikataulullisesti prosessi kokonaisuudessaan eteni jotakuinkin suunnitelmien mukaan. Kesällä kaikki harrasteryhmät olivat tauolla, joten havainnointia tai ohjaajien osallistamista ei silloin ollut mahdollista tehdä.

Prosessin onnistumista arvioitaessa on hyvä palata aikaisemmin esillä olleeseen kuvaan perehdytysprosessissa huomioitavista tekijöistä (kuva 1). Toteutuiko tässä prosessin suunnittelussa ja tuloksena olleessa perehdytystilaisuudessa kaikki tekijät? Huomioitavia tekijöitä onnistuneessa perehdytyksessä ovat kysymykset: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Ensimmäinen kohta toteutui tässä prosessissa helposti, koska olin itse suunnittelemassa ja kehittämässä tilaisuutta, mutta jatkossa seurassa on täysin auki se, onko tämän prosessin kehittämiseen ja toistamiseen tekijää ja resursseja.

Tämänkaltaiselle ohjaajille suunnatulle tilaisuudelle seuralla oli selkeä tarve, joten se vastasi mitä kysymykseen. Sain myös apua ohjaajilta ennakkokyselyn kautta. Ajankohdan valinta oli selkeä. Syyskauden alkaessa seurassa yleensä aloittaa myös uusia ohjaajia sekä samalla saadaan kootua kaikki ohjaajat yhteen ennen ryhmien alkua. Kesto oli suunniteltu tiiviiksi pariksi tunniksi, joka kyllä hieman venyi hyvien keskusteluiden takia.

Prosessissa osallistettiin niin seuran koordinaattoreita kuin ohjaajiaakin. Ohjaajat vastasivat kyselyihin sekä osallistuivat erittäin aktiivisesti perehdytystilaisuuden keskusteluihin ja tehtäviin. Kauden

avaustilaisuuden sisältö oli monipuolinen. Tilaisuus sisälsi luento-osuuden, tehtäviä sekä keskustelua ja pohdintaa.

Tilaisuus oli suunnattu kaikille Lahden Uimaseura harrastepuolen ohjaajille. Jatkokehittämistä varten voisi pohtia, olisiko toimivampaa olla uusille ja aloittaville ohjaajille täysin oma perehdytys esimerkiksi tilaisuuden alkuun. Tässä voisi läpikäydä kaikki käytännön asiat sekä ohjaukseen liittyvät perusasiat. Seurassa jo aikaisemmin ohjanneet ohjaajat voisivat liittyä tilaisuuteen tämän alkuosion jälkeen. Tämä voisi osaltaan nostaa ohjaajien osallistumisprosenttia tilaisuuteen.

Tämän prosessin myötä pääsin tutustumaan työhön perehdytyksen erilaisiin muotoihin. Oma kokemusta työhön perehdytyksestä on ajalta yrittäjänä. Perehdytys on koko ajan yhä suuremmassa roolissa yrityksissä. Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa mm. työssä viihtymiseen, työmotivaatioon sekä työntekijän sitouttamiseen työpaikkaan. Laadukkaassa perehdytysprosessissa yrityksellä on selkeä toimintasuunnitelma. Työnkuvat ja tehtävien jako ovat huomioitu suunnitelmassa tarkasti. Perehdytyksestä vastaavalle henkilölle mahdollistetaan ajallisesti työaika keskittyä prosessiin. Perehdytyksessä on otettu huomioon työntekijän lähtökohdat, kuten koulutus, aikaisempi työkokemus ja ikä. Perehdytysprosessissa on myös huomioitu työntekijän työssä kehittymisen ja työssäoppimisen tukeminen varsinaisen alkuperehdytyksen jälkeen. Onnistunut perehdytysprosessi vaatii itsereflektointia myös yrityksen puolelta.

Urheiluseurojen toiminta muuttuu koko ajan yhä ammattimaisemmaksi toiminnaksi ja palkattuja työntekijöitä on koko ajan enemmän. Työhön perehdytysprosessi voi olla seuroissa vielä hyvinkin alkutekijöissä. On helppoa vain palkata tuntiohjaaja ja antaa ohjeeksi, että ”sinne vaan vetämään, kyllä sinä osaat”. Myös seurojen on mietittävä työntekijöidensä työssä viihtymistä, kehittymistä ja sitoutumista sekä kantaa niistä vastuuta. Kuinka arvokas työntekijä urheiluseuralle onkaan ammattitaitoinen ja motivoitunut ohjaaja, joka jatkaa ohjaamista toimintakaudesta toiseen. Toisaalta seuroissa on myös huomioitava nuoret, aloittavat ohjaajat. Urheiluseura voi nuorelle olla sen ensikoketus työelämään ja silloin on hyvin tärkeitä ja jopa vastuullista antaa hyvä työkokemus. Laadukas perehdytysprosessi nuoren työntekijän kohdalla jatkuu myös alun jälkeen. Seura antaa mahdollisuuden kouluttautua lisää ja kehittyä työssä.

### **9.3 Prosessin tulevaisuus**

Ohjaajille tarkoitetulle perehdytykselle toimintakauden alussa oli selkeä tarve. Saadut palautteet tilaisuudesta osoittivat, että vastaavanlaiselle toiminnalle olisi seurassa tarvetta. Ohjaajilla oli hyviä ideoita jatkoperehdytyspäiviin, joten heitäkin voisi tulevaisuudessa osallistaa toiminnan kehittämiseen. Ohjaajien yhteisillä tilaisuuksilla on paljon hyötynäkökulmia seuran toimintaan. Uudet ohjaajat saavat perehdytystä seuran toimintaan ja toimintatapoihin, eri-ikäiset ohjaajat tapaavat toisiaan,

kehitetään yhdessä ammatillista osaamista sekä lisätään vuorovaikutusta ja sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Juuri edellä mainittujen syiden vuoksi tilaisuuksista pitäisi tehdä vakiintunut käytäntö.

Ohjaajilta tulleet ideat jatkokehitystä varten olivat todella hyviä ja myös oma näkemykseni prosessin kehittämistä oli samansuuntainen. Eri perehdytyskerroilla voisi keskittyä erilaisiin ohjauksen osa-alueisiin, kuten esimerkiksi kommunikointi, harjoitteiden selkeä ohjaaminen tai vilkkaan lapsen ohjaaminen. Toiveita oli myös järjestää kaikille ohjaajille tätä prosessia vastaava kauden aloittava perehdytys allastiloissa, missä ohjaajat olisivat itse ohjattavina altaassa.

Prosessin aikana nousi myös esille mahdollinen kokeneempien ohjaajien toiminta ns. kummiohjaajina aloittaville ohjaajille. Tämä on kehityskelpoinen ja melko helpostikin toteutettava idea. Seuralle olisi tärkeätä saada hyödynnettyä ammattitaitoisten ja kokeneempien ohjaajien osaamista. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi ohjaajien vaihdot muutamaksi kerraksi, jossa nuoremmat ohjaajat saavat parikseen tai muuten mukaan ohjaukseen kokeneemman ohjaajan. Toisen ohjausta seuraamalla voi oppia paljonkin uusia asioita ja toimintatapoja ryhmässä sekä samalla esittää kysymyksiä.

Jatkossa olisi edelleen syytä huolehtia ohjaajien säännöllisistä tapaamisista. Ohjaajien oma reflektointi ja toisten ohjaajien vertaistuki varmasti aikaansaa uusia mietittäviä teemoja, jolloin yhteiset tuokiot ovat tärkeitä. Yhteiset tapaamiset voivat madaltaa nuorempien ohjaajien kynnystä kysyä neuvoa ja apua kokeneemmilta ohjaajilta. Nuorelle voi olla helpompi lähestyä omaa ohjaajakollegaa kuin esihenkilöä. Myös työ itsessään opettaa koko ajan, joten ajan kanssa voi tulla eteen uusia tilanteita, joista ohjaaja haluaa kertoa ja kysyä neuvoa.

Seuran nykyiset vakituiset koordinaattorit ovat todella työllistettyjä, joten prosessin tulevaisuuden ja jatkokehityksen kannalta herää kysymys resurssien riittävydestä. Olisiko mahdollista esimerkiksi palkata lisähenkilö kehittämään ohjaajien perehdytystä ja koulutusta? Kaiken toiminnan lisääminen vaatii kuitenkin seuralta lisäresursseja ja -tiloja. Varsinkin uusien työntekijöiden perehdytys on tärkeä asia myös urheiluseuroissa. Opinnäytetyötä tehdessä heräsi itselleni kysymys siitä, miten oikeasti voidaan aktivoida seuran kaikkia ohjaajia osallistumaan vastaaviin tapahtumiin. Ensimmäisen kyselynkin kohdalla vastanneista enemmistö oli jo kokeneempia ohjaajia. Hyvä ja jatkuva perehdytysprosessi myös parhaimmillaan sitouttaa ohjaajat paremmin seuraan, jolloin jatkossa myös osallistumisprosentin tilauksiin voidaan odottaa kasvavan.

Urheiluseuratoiminta on mennyt koko ajan ammattimaisempaan suuntaan ja palkattuja työntekijöitä on yhä enemmän. Huomionarvoinen tekijä seuratyössä on myös työssä viihtyminen. Osaltaan hyvin onnistunut alkuperehdytys voi vaikuttaa positiivisesti ohjaajien viihtyvyyteen ja motivaatioon

työskennellä urheiluseurassa. Myös seurojen on tärkeätä panostaa työntekijöiden osaamiseen ja kouluttamiseen sekä ammatilliseen tukemiseen ja näin lisäämään heidän yhteenkuuluvuutensa tunnetta, tunnetta olla osa yhteisöä, "meidän seuraa". Toimiva ja laadukas perehdytysprosessi on avain urheiluseuran ammattimaisempaan toimintaan myös työn puolesta.

## Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.
- Deci, E. & Ryan, M. 2017. Self-determination theory. A Division of Guilford Publications. New York.
- Deloitte 2020. 2020 Global Human Capital Trends Report. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>. Luettu: 9.1.2024.
- Eklund, A. 2023. Tervetuloa meille. Brick Impact Oy. E-kirja. Luettu: 9.12.2023.
- Hämeenaho, P., Koskinen-Koivisto, E., Mäkinen, M. & Väkeväinen, N. Havainnointi ja haastattelu. Teoksessa Fingerroos, O., Kajander, K. & Lappi, T-R. (toim.). Kulttuurien tutkimuksen menetelmät. E-kirja. Luettavissa: [https://oa.finlit.fi/site/books/10.21435/tl.274/read/?loc=Kulttuurien\\_tutkimuksen\\_menetelmat-15.xhtml](https://oa.finlit.fi/site/books/10.21435/tl.274/read/?loc=Kulttuurien_tutkimuksen_menetelmat-15.xhtml). Luettu: 2.4.2024.
- Harmokivi-Saloranta, P., Punna, M. & Laitinen-Vääänen, S. 2024. Liikunnanohjaustyötä tekevien työhyvinvointia vahvistavat tekijät itsemääräämisteorian viitekehyksessä. Liikunta & Tiede 61 (1), 112–118. Luettavissa: [https://www.lts.fi/media/lts\\_vertaisarvioidut\\_tutkimusartikkelit/2024/liikunta-tiede-lehti-1-2024-sivut-112-118-harmokivi-saloranta-ym..pdf](https://www.lts.fi/media/lts_vertaisarvioidut_tutkimusartikkelit/2024/liikunta-tiede-lehti-1-2024-sivut-112-118-harmokivi-saloranta-ym..pdf). Luettu: 26.3.2024.
- Honkanen, S, Nissi, R. & Lehtinen, E. 2023. Työntekijöiden ääni osallistavassa päätöksentekoprosessissa. Teoksessa Stevanovic, M. (toim.). Yhdessä päätetty. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 11.1.2023.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Jyväskylän Yliopisto 2016. Koppa – Avoimet. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu: 29.11.2023.
- Kaski, S. & Kuusela, M. 2020. Vuorovaikutustaidot. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (toim.) Urheilupsykologian perusteet. Hansaprint. Turenki.
- Kasvumoottori 2023. Itsemääräämisteoria. Luettavissa: <https://kasvumoottori.fi/lessons/itseohjautuvuusteoria/>. Luettu: 2.12.2023.
- KIHU. 2016. Seura-ammattilaisen palkkaaminen-askleet onnistumiseen. Luettavissa: [https://www.urheilututkimukset.fi/media/library/Seura-ammattilaisen\\_palkkaaminen.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/library/Seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf). Luettu: 8.1.2024.

- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.11.2023.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 28.11.2023.
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html). Luettu: 29.11.2023.
- Lahden Uimaseura 2023. Aikuiset. Luettavissa: <https://www.uinti.com/aikuiset/>. Luettu: 4.10.2023
- Lahden Uimaseura 2023. Lasten uintiharrastus. Luettavissa: <https://www.uinti.com/lasten-uintiharrastus/>. Luettu 4.10.2023
- Lintunen, T. 2017. Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuudentunteen ja motivaation edistäjänä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.1.2024.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67375/95...pdf?sequence=1>. Luettu: 2.4.2024.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 30.11.2023.
- Mieli Ry. 2023. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Luettavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveytasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>. Luettu: 2.12.2023.
- Nuori Suomi. 2023. Suunnittelen liikuntaa. Luettavissa: [http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/nuori-suomi/evaita\\_ohjaamiseen/nuorisuomi/ohjaaja/](http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/nuori-suomi/evaita_ohjaamiseen/nuorisuomi/ohjaaja/). Luettu: 3.12.2023.
- Oja, S. & Lehtonen, K. 2022. ”Sopiva taso meille” – pienten seurojen ammattimaistumista ohjaava eetos. Liikunta & Tiede 59 (5), 66–73.



Olympiakomitea 2023. Nuori Suomi - Suunnittelen liikuntaa. Luettavissa: [http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/nuorisuomi/evaita\\_ohjaamiseen/nuorisuomi/ohjaaja/ohjaajan+rooli.htm](http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/nuorisuomi/evaita_ohjaamiseen/nuorisuomi/ohjaaja/ohjaajan+rooli.htm). Luettu: 20.11.2023.

Olympiakomitea 2023. Nuori Suomi - Suunnittelen liikuntaa. Luettavissa: [http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/NuoriSuomi/Evaita\\_ohjaamiseen/nuorisuomi/Ohjaaja/Vuorovaikutus+lapsen+kanssa.htm](http://www.suunnittelenliikuntaa.fi/NuoriSuomi/Evaita_ohjaamiseen/nuorisuomi/Ohjaaja/Vuorovaikutus+lapsen+kanssa.htm). Luettu: 2.12.2023

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Osallistamisen sudenkuopat. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/osallistamisen-sudenkuopat-osa-1/>. Luettu 29.11.2023.

Piirto, J., Nokelainen, P. & Pylväs, L. 2022. Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 2, 28–43. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/120729/71803>. Luettu: 26.3.2024.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Werner Södestsröm Osakeyhtiö. Helsinki.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum. E-kirja. Luettu: 30.11.2023.

Saarinen, H. 2022. Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2>. Luettu: 26.3.2024.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Juves Print Oy. Tampere. E-kirja. Luettu: 12.12.2023. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Luettu: 9.1.2024.

Sitra 2023. Voiko kaikissa töissä oppia. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/podcast-osaamisen-aika-voikokaikissaoppia/>. Luettu: 28.11.2023.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-Kustannus. Jyväskylä.

TEVERE. 2022. Menetelmiä. Luettavissa: <https://tevere.fi/aivorihi/>. Luettu: 11.1.2024.

Tiera. 2023. Mentorointi työelämässä. Luettavissa: <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-mentorointi-tyoelamassa>. Luettu: 15.1.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 18.1.2024.

Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa: Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. LIKES. Jyväskylä. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/342521668\\_Palkkatyo\\_urheiluseuroissa\\_Urheiluseurat\\_tyonantajina\\_2013\\_-\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/342521668_Palkkatyo_urheiluseuroissa_Urheiluseurat_tyonantajina_2013_-_2020). Luettu: 8.1.2024.

Työterveyslaitos 2023. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>. Luettu: 28.11.2023.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 30.11.2023

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 30.11.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 11.1.2024.

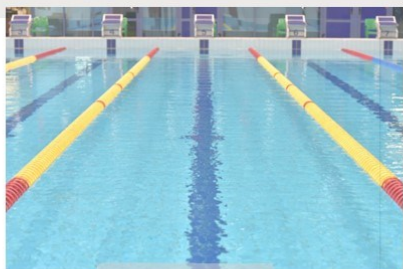
Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Weinberg, R. S. & Gould D. 2019. Foundations of Sport and Exercise Psychology. Human Kinetics. Champaign.

## Liitteet

### Liite 1. Luentodiat

MIKÄ MINUA  
MOTIVOI  
OHJAAMAAN ?



- sisäinen motivaatio
- ulkoinen motivaatio

### Ohjaajan rooli

Ohjaaja suunnittelee, ohjaa ja arvioi toimintaa

Ohjaaja kantaa vastuun ohjaustilanteessa niin lasten fyysisestä kuin henkisestä hyvinvoinnista

Ohjaaja on turvallinen ja luotettava aikuinen lapselle

Ohjaajan muita rooleja: motivoija, kannustaja, ilmapiirin luoja, kuuntelija, lohdutuksen ja turvan antaja ja rajojen asettaja

Lähde: Nuori Suomi

## Ohjaajan rooli

Ohjaajan on huolehdittava siitä, että jokainen voi tuntea olonsa ryhmässä turvallisiksi

Ohjaaja kantaa vastuu ryhmän hyvästä ilmapiiristä

Luota omaan osaamiseen ja ammattitaitoon

Lähde: Nuori Suomi

## Ohjaajan rooli

Ohjaajan on huolehdittava siitä, että jokainen voi tuntea olonsa ryhmässä turvallisiksi

Ohjaaja kantaa vastuu ryhmän hyvästä ilmapiiristä

Puutu heti, jos jonkun toiminta tai käyttäytyminen rikkoo myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä !

Ohjaaja joutuu toisinaan osoittamaan eettisesti hyvän ja pahan, oikean ja väärän toiminnan rajat

Soi ja määrittele ryhmäsi kanssa heti kauden alussa yhteiset pelisäännöt toiminnasta

Lähde: Nuori Suomi

## Vuorovaikutus

Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta tulisi hallita keskinäinen kunnioitus

## Vuorovaikutus

Ohjaaja - lapsi

- kohtaa jokainen lapsi (moikkaa tunnin alussa, kannusta ja kehu)

Ohjaaja - vanhemmat

- ota kontaktia myös vanhempiin (alussa/lopussa)

**Muista aina esitellä itsesi lapsille ja vanhemmille**

Ohjaaja - muut ohjaajat

- keskustele, kysele, arvioi, palaute
- ota vastuuta - anna vastuuta

**OLE OIKEASTI LÄSNÄ OHJAUSTILANTEESSA!**

## Vuorovaikutus

Ohjaaja - muut ohjaajat

- keskustele, kysele, arvioi, palaute

### Vuorovaikutus oman ryhmän muiden ohjaajien kanssa

- selkeä työnjako ohjauksessa (esim. eriyttäminen)
- vessatauot
- huomioi toisen viireystila, ota koppia ja vastuuta tarvittaessa (huono päivä, tulossa kipeäksi)
- kysy aina neuvoa, jos tarvetta

**Jos jokin asia on epäselvää tai mietityttää, ota aina yhteyttä Satuun tai Idaan !!!**

## Vuorovaikutus

Huomaa jokainen lapsi !

Lapsi on liikuntatilanteessa läsnä koko olemuksellaan

- jännitys
- kiukku
- epävarmuus omasta osaamisesta
- erilaiset temperamentit (esim. anna ujomalle aikaa, älä pakota)

Muista kysyä, voinko koskettaa sinua, jos siihen tarvetta ohjaustilanteessa

Älä koskaan uhkaa rangaistuksella

Vältä liiallista EI ja ÄLÄ sanojen käyttöä (älä juokse-liiku kävellen)

Ole napakka ja johdonmukainen, huutamiselle ei ole tarvetta

## Yleisiä ohjeita:

1. Ole ajoissa paikalla ja valmistele allas ryhmää varten (näin tunnit alkavat ajallaan ja kaikki tunnit ovat samanmittaisia)
2. Pukeudu aina ryhmiä ohjatessasi seuran työpaitaan
3. Muista, että edustat seuraa aina, kun olet hallilla ja pukuhuoneessa . Omat jutut jäävät hallin ulkopuolella. Huomioi, että lapset ja vanhemmat kuuntelevat ja seuraavat jo pukuhuoneessa toimintaasi
4. Noudata tuntisuunnitelmaa mahdollisuuksien mukaan
5. Sopeudu ! Kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan, mutta älä anna sen vaikuttaa ohjaukseen
6. Sijoitu altaalla niin, että kaikki kuulevat ja näkevät. Jaa allastilaa ja eriytä harjoitteita ryhmän sisällä, jotta kaikilla koko ajan tekemistä
7. Anna myös vastuuta ja tehtäviä apuohjaajille. Kaikki tasavertaisia ohjaajia altaalla. Apuohjaajat olkaa aktiivisia ja ottakaa vastuuta ohjauksesta
8. Suorituslistojen merkintöjen kriteerit ja yhtenäisyys (keskustelkaa yhdessä suorituksista)

## Toimintaohjeita:

1. Älä koskaan jätä ryhmää yksin
  - pyydä toinen aikuinen esim. valvoja tai toisen ryhmän ohjaaja apuun
2. Altaan likaantumistilanteessa oma ryhmä heti altaasta ylös ja sama ohjeistus hallin muille ryhmille.
  - yleisövuorojen aikana tilanteesta heti tieto hallin henkilökunnalle
  - seuravuorolla valvojan kopissa siivoojan ja huoltohenkilöiden puhelinnumerot ja tieto heti heille
  - jos allas suljetaan ja ryhmiä jäljellä, on ohjaajan tehtävä ilmoittaa vanhemmille ryhmien peruuntumisesta
3. Ohjaaja hoitaa itse sijaisen ohjaamilleen tunneille, jos on estynyt tulemaan. -
  - laita heti viestiä Whatsuppiin ohjaajien ja tuuraajien ryhmiin
  - jos sijaista ei löydä, niin yhteys Satuun ja Idaan sijaistarpeesta
4. Jos sinulta esim. uimarin vanhempi kysyy jotain, mitä et tiedä, niin vältä ”en tiedä”-vastausta. Kerro ottavasi asiasta selvää ja palaa siihen seuraavalla kerralla tai välitä asia eteenpäin, jotta asia selviää esim. toimiston toimesta

## Toimintaohjeita:

5. Vastuuohjaajan jutellessa vanhemman ja uimarin kanssa tai aremman lapsen kanssa apuohjaaja voi aloittaa jo seuraavan ryhmän ohjauksen, jotta ryhmien aloitusajat ovat aikataulussa
6. Jos ryhmien aikana tapahtuu vakavampi onnettomuus/tapaturma/sairastuminen, niin ole valmis toimimaan **HETI**. Pyydä apua muilta ohjaajilta tai hallin henkilökunnalta. Toimi ensiapuohjeistuksen mukaan. Tieto tapahtuneesta Sadulle tai Idalle (tarkemmat ohjeet perehdytyskansiossa ja turvallisuusohjeissa)
7. Muista, että kaikki seuran ohjaus- ja valmennustilanteisiin liittyvät asiat ja tapahtumat ovat seuran sisäisiä asioita, joista ei saa puhua ulkopuolisille. Salassapitovelvollisuus!
8. Jos haasteita muiden ohjaajien kanssa ja asia painaa mieltä, niin ota rohkeasti yhteyttä Satuun ja Idaan, jotta asia saadaan selvitettyä

## Haastavia tapauksia

Keskustelkaa pienryhmissä, miten toimitte seuraavissa tapauksissa. Puretaan tapaukset yhdessä. Aikaa keskustelulle 10 min.

### **Tapaus 1.**

Vanhemmat kertovat lapsen olevan taitava uimari, mutta et saa lasta edes tulemaan veteen tai osallistumaan tunnin aikana harjoitteisiin. Miten toimit ja motivoit lasta ?

- lapsi on oikeasti arka
- tilanne itsessään ahdistaa lasta (itkuinen, pelokas)
- lapsi on kylmissään eikä halua olla koko tuntia altaassa



## Haastavia tapauksia

Keskustelkaa pienryhmissä, miten toimisitte parissa seuraavassa tapauksessa. Puretaan tapaukset yhdessä. Aikaa keskustelulle 10 min.

### **Tapaus 2.**

Ryhmässä ns. haastava lapsi, jonka toiminta vaikuttaa häiritsevästi ja negatiivisesti koko ryhmän toimintaan. Miten selvität tilannetta ?

- kiusaa ja häiritsee muita ryhmäläisiä
- jostain syystä hakee huomiota koko ajan ja roikkuu ohjaajassa
- on haasteita toimia muun ryhmän mukana ohjeiden mukaisesti, mutta ei häiritse toimintaa (haasteita toiminnanohjauksessa, neurologisia haasteita)