



Esihenkilön tuki itseohjautuvuuden lisäämisessä liikunnanohjaajan työssä

Johanna Lökfors

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Master-opinnäytetyö

2026

Tiivistelmä

Tekijä(t) Johanna Lökfors
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön tuki itseohjautuvuuden lisäämiseen liikunnanohjaajan työhön
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 3
<p>Tämän kehittämistyön lähtökohtana on työelämän kiihtyvä muutosvauhti, joka digitalisaation, etätöyratkaisujen ja jatkuvien työelämä- ja osaamistarpeiden myötä näkyy esihenkilötyössä liiallisesta työmäärästä johtuvana kuormituksena. Työssä suoriutuminen edellyttää nykyisin jatkuvaa oppimista ja kykyä vastata ydinosaamisen muutoksiin. Kehittämistyön perustan muodosti tarve keventää esihenkilötyön kuormaa sekä sujuvoittaa päätöksentekoa ja vastuunjakoa.</p> <p>Kehittämistyö suoritettiin Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden ohjatun liikunnan yksikössä. Tavoitteena oli löytää keinoja, joilla lisätään liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta ja oman työn hallintaa sekä kehitetään tätä tukevaa esihenkilötyötä. Työn tietopohja rakentuu itseohjattavuuden, toimijuuden, työmotivaation ja itsemääräämisteorian ympärille. Lisäksi tarkastellaan esihenkilötyötä vuorovaikutuksen ja vastuunjaon näkökulmasta sekä itseohjautuvuutta tukevia johtamistyyliä. Tutkimuskysymyksillä selvitettiin, mitkä tekijät edistävät itseohjautuvuutta liikunnanohjaajan työssä, sekä miten esihenkilötyöllä voidaan tukea tätä kehitystä.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina kolmelle vastaavalle liikunnanohjaajalle ja kolmelle liikunnanohjaajalle. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi ratkaisuehdotuksia ja keinoja liikunnanohjaajien itseohjautuvuuden vahvistamiseksi sekä esihenkilötyön tueksi edesauttaa liikunnanohjaajien itseohjautuvuuden lisäämistä. Jatkotoimenpiteenä tulokset käsitellään ohjatun liikunnan yksikön esihenkilöiden kesken ja jalkautetaan käytäntöön. Tuloksilla tavoitellaan parempaa työviihtyvyyttä, motivaatiota sekä esihenkilötyön kuormituksen keventämistä vastuunjakoa selkeyttämällä.</p>
Asiasanat Itseohjautuvuus, itsemääräämisteoriat, toimijuus, vuorovaikutus, työmotivaatio, esihenkilötyö

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Itseohjautuvuus	3
2.1	Toimijuus itseohjautuvuuden polttoaineena	3
2.2	Toimijuutta ja itseohjautuvuutta vahvistava työmotivaatio	4
2.3	Itsemääräämisteoria	5
3	Esihenkilötyö vastuunjaon ja vuorovaikutuksen näkökulmasta	7
3.1	Itseohjautuvuutta tukevia johtamistyytlejä	8
3.2	Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden esihenkilötyö	9
4	Kehittämistyön tausta ja organisaatio	12
4.1	Helsingin kaupungin liikuntapalvelun liikunnanohjaajan työ	12
4.2	Helsingin kaupungin henkilöstökyselyt	13
5	Kehittämistyön tavoitteet	15
6	Tutkimus - ja kehittämismenetelmät	16
6.1	Lähestymistapa	16
6.2	Aineiston hankintamenetelmät	17
6.3	Haastatteluiden toteutus	17
6.4	Aineiston analyysimenetelmät	18
7	Tulokset	23
7.1	Mitkä tekijät edistävät liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta?	23
7.2	Miten esihenkilötyöllä tuetaan liikunnanohjaajan itseohjautuvuutta?	26
8	Pohdinta	31
8.1	Tutkimustulosten tarkastelu teorian valossa	31
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	32
8.3	Käytännön vaikuttavuus	34
8.4	Oman oppimisen pohdinta	36
8.5	Lopuksi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	41
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	41
	Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake	42

1 Johdanto

Esihenkilötyö tämän päivän työelämässä on haasteita ja jatkuvia muutoksia täynnä. Vaikka esihenkilöillä onkin voimavaroja työhön enemmän kuin aikaisemmin kokevat he liiallisesta työmäärästä johtuvan kuormituksen raskaaksi (Suutala, Hakanen & Kaltiainen 2025). Työn kuormitukseen vaikuttaa myös osaamistarpeiden ja työelämätaitojen kokoaikainen murros ja erilaisen edistyneen tekniikan ja digityökalujen, sekä etätöyratkaisujen kiihtynyt käyttöönotto. Työntekijän työnteossa on jatkuvaan oppimiseen keskittyminen sekä ydinosaamisen muutoksiin jatkuvalla osaamisen kehittämisellä ja tulevan ennakoimista uudelleen kouluttautumisella. (World Economic Forum 2025.)

Helsingin kaupungilla esihenkilötyö koki vuonna 2020 erilaisia ulkoisia haasteita, jotka johtivat siihen, että esihenkilötyön kokemusta, työn kuormitusta ja haasteita selvitettiin. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla selvityksen toteutti KPMG. Tulosten perusteella tärkeimmiksi esihenkilötehtäväksi määriteltiin työntekijöiden luotsaaminen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Esihenkilön tulee voida työssään panostaa työntekijöiden toiminnan ohjaamiseen ja tukemiseen, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Helsingin kaupunki, kulttuuri ja vapaa-aika 2023.)

Esihenkilötyön muutoshankeen toimeenpanovaihe alkoi Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla selvitystyön päätyttyä maaliskuussa 2023. Selvityksen lopputuloksesta johdettiin kolme priorisoitua tavoitetta, joista yksi on yhteisen ymmärryksen lisääminen esihenkilön tehtävästä ja roolista (Helsingin kaupunki, kulttuuri- ja vapaa-aika 2023). Toimenpiteitä on toimialalla tehty ja muutos on edennyt, mutta vielä on kehitettävää muun muassa päivittäisen työn sujuvoittamisessa.

Tämän aiheen innoittamana ja tarpeesta helpottaa esihenkilötyön kuormaa sekä sujuvoittaa päätöksentekoa ja vastuunjakoja, keskityin tässä kehittämistyössä löytämään keinoja ja asioita, joilla voidaan edesauttaa itseohjautuvuuden lisäämistä liikunnanohjaajan työhön Helsingin kaupungin liikuntapalvelun ohjatun liikunnan yksikössä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa liikunnanohjaajien itseohjautuvuuden lisäämisen edesauttavat tekijät. Tavoitteena oli myös löytää keinoja esihenkilötyöhön, joiden avulla tuetaan liikunnanohjaajan työssä itseohjautuvuuden lisäämistä ja oman työn hallintaa.

Kehittämistyö toteutettiin Helsingin kaupungin, kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan, liikuntapalvelun, ohjatun liikunnan yksikössä. Tutkimus rajattiin ohjatun liikunnan yksikön liikunnanohjaajiin ja vastaaviin liikunnanohjaajiin. Ohjatun liikunnan yksikkö vastaa liikunnanohjauspalveluista, uinninopetuksesta sekä ohjaa omatoimiseen liikuntaan. Ohjatun liikunnan yksikköön kuuluu itäinen, läntinen ja pohjoinen liikuntatiimi, joihin kuuluu yhteensä 13 vastaavaa liikunnanohjaajaa, 20

liikunnanohjaajaa, kaksi oppisopimusopiskelijaa, yhteyskoordinaattori, erityisliikunnansuunnittelija ja kolme tiimiesihenkilöä. Yksikköä johtaa yksikön päällikkö.

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksen periaatteilla, laadullisena tutkimuksena. Työn tuloksina syntyi oivalluksia ja havaintoja, ratkaisuehdotuksia ja keinoja, joiden tavoitteena on lisätä liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta. Jatkotoimenpiteenä tuloksia käsitellään ohjatun liikunnan yksikön esihenkilöiden kesken, jonka jälkeen tulokset jalkautetaan käytäntöön ja tarvittavat toimenpiteet toteutetaan.

2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on ollut jo jonkin aikaan trendisana ja itseohjautuvuuden lisääntynyt kiinnostus ja sen käyttö ja ymmärrys on laajentunut. Tämä on johtanut siihen, että itseohjautuvuuden määritelmä on kirjava. Ilmiötä tarkemmin tutkittaessa itseohjautuvuudessa on kyse yksilön autonomian lisäämisestä perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon ja raamitettuun työtehtävään (Morikawa, Martela & Hakanen 2022). Itseohjautuvuus käsitettä käytetään yksilön tekemisestä, kun taas itseorganisointuminen kertoo ryhmän tekemisistä (Martela & Jarenko 2017, 12). Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, kuinka vastuunjako on työyhteisössä jaettu ja hajautettu työntekijöille, sekä siitä, mitkä seikat edesauttavat itseohjautuvuutta liikunnanohjaajan työssä. Itseohjautuvuutta tarkastellaan työntekijän kokemuksesta omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa oman työn tekemiseen ja sitä koskeviin päätöksiin (Morikawa ym. 2022).

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että henkilö osaa itsenäisesti ja omatoimisesti tehdä asioita ilman ulkopuolisen ohjausta tai puuttumista asioihin. Henkilöllä on kyky tehdä asioita ilman, että häntä tarvitsee koko ajan kontrolloida. Jotta itseohjautuvuus toteutuisi on henkilöllä oltava itsenäinen motivaatio asian tekemiseen, hänellä on oltava halu tehdä asioita ilman, että ulkopuolelta häntä tähän määrätään. Henkilöllä on myös oltava ajatus siitä mitä päämäärää hän tavoittelee, mikä on lopputulos tai tavoite, jotta asia etenee. Henkilöllä on myös oltava osaaminen tämän tekemiseen. Mikäli osaamista ei ole tarpeeksi ja asian tekemiseen tarvitaan paljon ulkopuolista tukea, ei itseohjautuvuus toteudu. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

2.1 Toimijuus itseohjautuvuuden polttoaineena

Sisäisen motivaation ja toimijuuden vahvistaminen luo pohjaa työntekijän itseohjautuvuudelle ja sen toteutukselle. Työntekijän toimijuuden vahvistaminen luo mahdollisuudet vaikuttaa asioihin lähtökohtaisesti hänen omien tavoitteidensa ja pyrkimysten avulla, samalla tuetaan työntekijää suunnittelemaan toimintaansa ja sen etenemistä omien näkemysten kautta ja ohjataan henkilöä tekemään välttämättömiä päätöksiä ja valintoja itsenäisesti. Työntekijä voi hyödyntää muiden osaamista ja tukea tarvittaessa. On tärkeää auttaa hahmottamaa prosessin kulku ja luoda luottamuksen avulla edellytykset sen onnistumiselle. (Vehviläinen 2020, luku 1.1.)

Toimijuus on tapa ymmärtää omia vahvuuksia ja voimavaroja, käsittää oman tiedon ja taidon määrää, sekä osata arvioida miten omat toimintatavat toimivat. Jotta itseohjautuvuus työssä toteutuu ja sen lisääminen onnistuisi, on tärkeä ymmärtää omaa toimijuutta, eli tiedostaa mitkä ovat oman tiedon, taidon ja tekemisen kyvyt ja osaamiset. Vahvistamalla omaa toimijuutta on helpompi saavuttaa ja toteuttaa itseohjautuvuutta. (Vehviläinen 2020, luku 1.1.)

Konkreettisesti yksilön toimijuudessa on kyse siitä, että koetaan asia tai ilmiö merkitykselliseksi ja halutaan tehdä asian eteen omia valintoja ja päätöksiä, sekä ottaa vastuuta asiaan koskevasta kehittämisestä ja tekemisestä. Työntekijän toimijuuden vahvistaminen, parantaa hänen tunnettaan omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä tunteesta kuulua johonkin. Toimijuus on aina kytköksessä johonkin tiettyyn toimintaan tai konkreettiseen tekemiseen. (Vehviläinen 2020, luku 1.1.)

Toimijuudella viitataan myös motivaatioon ja kiintymykseen. Motivaatiotutkijat jakavat toimijuutta kolmen aiheeseen. Ensimmäiseksi henkilön on tunnettava olevansa tarpeeksi kykenevä ja omatava kompetenssi tekemään ja toteuttamaan annettua tehtävää tai toimintaa, jotta hän pystyy sitoutumaan siihen. Toiseksi on pystyttävä toimimaan ja osattava määritellä ja ymmärtää asian etenemistä omalla tavallaan, eli oltava tarpeeksi itsenäinen ja autonominen. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tunne, että kuuluu yhteisöön, että henkilö on tämän toiminnan kokonaisuuden keskeisessä osassa ja pääsee vaikuttamaan asiaan. (Vehviläinen 2020, luku 1.1; Martela 4.4.2014.)

2.2 Toimijuutta ja itseohjautuvuutta vahvistava työmotivaatio

Jotta työntekijän toimijuuden vahvistamista voidaan edesauttaa esihenkilötyön avulla, on motivaatio- ja vuorovaikutustaidot keskeisessä asemassa. Motivaation voi jakaa moneen eri osaan. Tässä työssä motivaatiota tarkastellaan työmotivaation näkökulmasta.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä tunnetta, kun kaikki sujuu hyvin ja tekemisestä saa mielihyvää. Se, että työn tekeminen on mielekästä vaikuttaa hyvin paljon työmotivaatioon ja tämän seurauksena myös työn tehokkuuteen. Työmotivaatiossa juuri tunne, että kaikki onnistuu ja sujuu hyvin, onnistutaan tavoitteissa ja saadaan kiitosta työstä, on tärkeässä roolissa. Mikäli työssä kokee paljon vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia työmotivaatio laskee ja samalla tekemisen jälki ja tulos laskee. (Järvinen 2025, 50, 55.)

Motivaatio on halu ja tarve tehdä asioita. Ihminen motivoituu eri syistä ja usein ajatellaan, että ulkoiset motivaattorit, kuten esimerkiksi raha tai palkkiot olisivat ihmiselle parhaat motivaattorit, mutta näillä on yllättävän heikko motiivoinnin vaikuttavuus hyvinvointiyhteiskunnassamme. Se mitä ihminen kokee palkitsevaksi, on hyvin subjektiivista ja jokainen kokee sen omalla lailla. On tutkittu, että motivaatiota lisäävät sellaiset tekijät, kun esimerkiksi työn mielenkiintoisuus, arvostetuksi tuleminen, etenemismahdollisuudet ja merkityksellinen työ. Mikäli saa tehtäväkseen mielekästä työtä tuntuu se työntekijän näkökulmasta jo itsessään palkitsevalta. Kun ihminen todella haluaa tehdä työtään, näkyy se työn tuloksessa ja sisäinen motivaatio ajaa meitä parhaiten kohti näitä tuloksia. (Järvinen 2014, 209–210.)

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat usein toisten vaatimuksia tai aikataulusyistä pakottavia tehtäviä tai tehdään asioita rangaistuksien pelossa. Ulkoinen motivaatiotekijä voi myös olla palkkio ja raha.

Välillä nämä pakottavat motivaatiotekijät ovat hyviä työntekoon kannustimia, joilla saadaan työnteko alkuun ja huomataankin, että tehtävä onkin mieluista ja työntekoon löytyy sisäistä motivaatiota. (Järvinen 2025, 52.)

Sisäinen motivaation on myönteisyyttä ja hyvän olon tunnetta kannustava motivaatio, joka kuvaa yksilön tahtoa tehdä asioita ja pitämään yllä tahtoa tehdä asioita, toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta (Vehviläinen 2020. luku 1.1.). Sisäinen motivaation tarkoittaa sitä, että tehdään jotain koska itse halutaan tehdä sitä ja se on mielenkiintoista ja palkitsee itsensä sitä tehdessä. Tämä koskee kaikenlaista tekemistä sekä työtä, että harrastusta. (Järvinen 2025, 52.)

Sisäinen motivaatio toteutuu ja kasvaa, kun ihmiset saavat tyydytettyä psykologiset kolme perustarvettaan, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela 4.4.2014, Ryan & Deci 2017, 3). Kun nämä kolme psykologista perustarvetta täyttyvät on peruspilarit oman itsemääräämisoikeuden sekä oman tahdon tekemiseen kunnossa, nämä kolme peruspilaria kasvattavat myös uteliaisuutta, innovatiivisuutta, tuotteliaisuutta ja myötätuntoa. (Ryan & Deci 2017, 3–5.)

Basalamah (2021) on tutkinut työmotivaatiota sekä työympäristöä työn mielekkyyden näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmeni, kuinka merkittävä työmotivaatio on työstä suoriutumiseen. Mitä motivoituneempia työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä ja sitä paremmin he suoriutuvat työtehtävistään. Tutkimustulosten mukaan työmotivaatioon vaikuttaa eniten rakentavan ja asianmukaisen palautteen saaminen, työn arvostus ja työhön liittyvä arvostava hyväksyntä, sekä työkavereilta, että esihenkilöiltä. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, miten työympäristöllä on suurempi vaikutus työntekijän työn mielekkyyteen, kun ulkoiset motivaatiotekijät. Työympäristöllä tarkoitetaan työolosuhteita, työtiloja ja välineitä, joita työntekijä käyttää ja tarvitsee työnteossa. (Basalamah, 2021, 100–103.)

2.3 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteorian eli self-determination theoryn, ovat kehittäneet professori Richard Ryan & Edward Deci, (Ryan ym. 2017, 3). Tämä empiirinen teoria ihmisten käyttäytymisen ja persoonallisuuden kehittymisestä erottelee ihmisen motivaation tyypit psykologisella tasolla tarkoin kontrolloidusta motivaatiosta autonomiseen (Ryan ym. 2017, 1.1.). Helsingin yliopiston tutkijatohtori Frank Martela on tutkinut paljon itsemääräämisteoriam ja tutkimuksia onnellisen elämän tekijöistä. Martela on kääntänyt sanan self-determination theory ensin itseohjautuvuusteoriaksi, mutta sittemmin muuttanut sanan itsemääräämisteoriaksi, josta on tullut vakiintunut käsite. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen kolme psyykkistä perustarvetta ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela 4.4.2014, Ryan ym. 2017, 1.1). Seuraavissa kappaleissa selvennän näitä kolmea ihmisen psykologista perustarvetta.

Autonomia tai omaehtoisuus, on ihmisen tietoisuus ja kokemus, siitä että on vapaa päättämään omasta tekemisestään. Henkilöllä on motivaatioita toimii itsenäisesti ja kokee asian omakseen. Motivaatio tulee henkilöstä itsestään, ei ulkoisista tekijöistä tai houkuttimista. (Martela 4.4.2014.) Ihmisellä on oltava hallinnan tunne omasta tekemisestään. Stressireaktio syntyy, kun on jokin uhka tai huoli omasta selviytymisestä. Hallinnan tunteeseen liittyy, että henkilö voi vaikuttaa tilanteen tai tapahtuman kulkuun. (Järvinen 2008, 28–29.)

Kompetenssi tai kyvykkyys tarkoittaa, että osaa ja saa aikaan asioita (Martela 4.4.2014). Kyvykkyys on omien taitojen hyödyntäminen, jolloin osaaminen yhdistettynä luontaiseen lahjakkuuteen. Kyvykkyys nostaa työn mielekkyyden korkeammalle tasolle. Kyvykkyuden taso määrittää, mihin me kiinnitämme huomiomme ja minkä tasoisen työpanoksen asialle annamme. Kun ei ole riittävää kyvykkyuden tunnetta, ei ole riittävää työn hallinnan tunnetta ja valintamme kohdistuvat helpompiin tehtäviin. Kun olemme varmoja asioista ja ymmärrämme mitä meiltä edellytetään, otamme vastaan haastavampia tehtäviä. (Järvinen 2014, 204–205.)

Yhteisöllisyys on perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. On tärkeä olla osa kannustava, turvallista yhteisöä. Hyvinvointimme perustuu ympärillä oleviin ihmisiin ja läheisimpiimme. Lämminhenkinen yhteisö auttaa meitä olemaan myös parempia työntekijöitä. (Martela 4.4.2014.)

3 Esihenkilötyö vastuunjaon ja vuorovaikutuksen näkökulmasta

Maailman muuttuessa meiltä jokaiselta vaaditaan jokaisessa tehtävässä aiempaa suurempaa kykyä tehdä päätöksiä ja ajatella monitahoisesti. Esihenkilöiden näkökulmasta olennaista on johtaa työntekijöiden asiantuntemusta ja potentiaalia hyödyntäen. Työntekijät vaativat esihenkilöiltä enemmän kokonaisvaltaista kohtaavaa ja kuuntelevaa otetta. Pomottamista tai toisin sanoen käyttävää johtamista ei tänä päivänä katsota hyvänä. (Soback 2021, 9.)

Vaikka esihenkilö tietää ratkaisun asioihin tai miten ne parhaiten hoituvat, on tärkeää antaa myös muiden tehdä ja päättää asioista itsenäisesti ja oppia niistä. Vaikka tulisi virheitä, ne korjataan ja niiden avulla opitaan ja kehitetään. Esihenkilö, joka päättää kaikesta itse, on organisaation kehittämisen ja kasvun esteenä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 118–119.)

On tärkeä antaa kaikille mahdollisuus keskustella asioista, kuunnella myös eriävät mielipiteet, ennen kun asioista päätetään. Mikäli asioista ei päästä keskustelemalla päätökseen, niin sitten johtaja päättää, sitä varten hän on olemassa. Päätöksenteon kuuluu joka tapauksessa perustua tosiasioihin. (Isotalus ym. 2017, 134.) Työpaikalla esihenkilö kantaa viime kädessä vastuun siitä mitä siellä tapahtuu, myös vuorovaikutustilanteista (Kuusela 2013, 42).

Vuorovaikutus on ihmisten välistä molemminpuolista viestintää, jossa on aina jokin sanoma tai viesti. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista, ja sisältää sekä puhumista, että kuuntelua. Vuorovaikutustilanteessa on aina kaksi tai useampi osapuoli, jolloin vuorovaikutukseen vaikuttaa sekä viestin lähettäjiä, että vastaanottajia. Vuorovaikutuksessa luodaan puhetta, hiljaisuutta, eleitä, ilmeitä, äänenkäyttöä ja näitä kaikkia molemmat osapuolet tulkitsevat ja näihin reagoidaan eri lailla. (Isotalus ym. 2017, 16.)

Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilötyössä ratkaisevassa asemassa organisaation toimivuuden kannalta. Ihmisten johtaminen on suuremmaksi osaksi vuorovaikutusta työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Esihenkilötyössä myös työntekijöiden motivointi on työntuottavuuden kannalta merkittävässä roolissa ja tässä esihenkilön vuorovaikutustaidot korreloivat suoraan työntekijän motivaation ylläpitämiseen (Kultanen 2017, 142).

Esihenkilötyöhön kuuluu johtamisviestintä, jolla vaikutetaan työn merkityksellisyyteen sekä, siihen kuinka selkeänä työntekijä kokee ja tuntee oman työnsä tavoitteet. Johtamisviestintä on iso osa esihenkilötyötä, se on päivittäistä vuorovaikutusta, arkista koordinoitua, keskusteluita ja delegointia. (Juholin 2022, 56.) Johtamisen näkökulmasta vuorovaikutus ei ole pelkästään vaikuttamista ja päätöksentekoa, hyvällä vuorovaikutuksella myös sitoutetaan henkilöstöä (Isotalus ym. 2017, 135). Työntekijöiden ja esihenkilöiden keskusteluiden ja vuorovaikutuksen ymmärrys on määritettävissä

ympäröivästä todellisuudesta sekä suhtautumisesta toimintaan. Henkilöstö tulkitsee lähes aina asioita eri tavalla ja eri asioita painottaen kuin esihenkilö. Tähän vaikuttavat mahdollinen tiedon puute, ohjeiden selkeys ja erilainen ymmärrys asiasta. (Kalliomaa ym. 2010. 76–77.)

Esihenkilötuen roolia urheilun parissa työskentelevien työntekijöiden työhön sitoutumisessa ja motivoimisessa tutkittiin Malkoc & Dalin (2022) tutkimuksessa. Tutkimus osoitti, että esihenkilötuki oli merkittävä tekijä työntekijän työhön sitoutumisessa. Tuen merkitys korostui työntekijän koulutustason kasvaessa, vaikka korkeammin koulutetut tarvitsivat esihenkilötukea määrällisesti vähemmän. Tuloksissa ilmeni myös, että naispuoliset työntekijät hyötyivät esihenkilötuesta enemmän, kuin miespuoliset. Kaiken kaikkiaan esihenkilöltä saatu tuki vahvisti työntekijöiden sitoutumista työhönsä. (Malkoc & Dal 2022. 395, 400–401.)

3.1 Itseohjautuvuutta tukevia johtamistyyliä

Mikäli työntekijä ei itse löydä suuntaa ja tavoitetta on hyvä ohjata työntekijän ajatuksia kysymyksillä ja kasvattaa työntekijässä ajatusta mihin suuntaan mennä, mitä tavoitella. On hyvä muistaa edetä pienin askelin. Työntekijälle on hyvä kertoa, että on lupa olla oma-aloitteinen ja kokeileva ja, että esihenkilö on kokonaisuudesta vastuussa (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 18).

Golemanin (2000) mielestä tähän asti ei ole ollut tarkkaa kvantitatiivista tutkimusta, joka kertoisi millä johtamistyyllillä päästään parhaaseen mahdolliseen positiiviseen tulokseen. Johtamisen asiantuntijat ovat lähinnä ammentaneet tietonsa päätelmistä, vaistoista ja kokemuksista siitä mikä tuo parhaan tuloksen. Artikkelissa painotetaan kuinka johtajat eivät huomioi tarpeeksi työilmapiiriä ja sen merkitystä. Se miten johtajat motivoivat alaisiaan, hallitsee muutostilanteen, kerää ja käyttää tietoa ja hallitsee kriisejä, vaikuttaa suuremmassa roolissa työilmapiiriin, kun osataan sisäistää. (Goleman 2000, 1–14).

Goleman (2000) on paneutunut tutkimukseen, jossa on maailmanlaajuisesta tietokannasta satunnaisotossa johtajien vastauksia johtamistyyleistä ja päästy kuuteen eri johtamistyyliin, jotka perustuvat tunneälykkyyden eri osa-alueisiin. Nämä kuusi johtamistyyliä voidaan jakaa ja tunnistaa tunneälyn eri tekijöistä. 1. Pakottava johtajuustyyli, jossa käsketään tekemään. Tätä johtamistyyliä on hyvä käyttää kriiseissä ja katastrofitilanteissa. Pakottava johtajuustyyli ennemminkin heikentää työntekijöiden motivaatiota, kun lisää sitä. Tässä johtamistyyliä ei tavoitella itseohjautuvuutta. 2. Arvovaltainen johtajuustyyli, jossa johtaja kertoo yhteiset tavoitteet ja antaa sen jälkeen työntekijöille vapauden valita keinot niiden saavuttamiseksi. Tämä tyyli sopii, kun etsitään työyhteisön yhteistä suuntaa, mutta ei välttämättä sovi asiantuntija työyhteisöön. Tämä johtamistyyli kannustaa itseohjautuvuuteen yhteisten tavoitteiden löytämisessä, mutta ei välttämättä auta tekojen ja tulosten saavuttamisessa. 3. Kumppanuustyylinen johtaminen sopii työyhteisön yhteishengen

rakentamiseen. Tässä johtamistyyliissä ihmiset tulevat ensin. Tässä keskitytään työntekijöiden kehittämiseen, eikä välttämättä muisteta työsuoritusten seuraamista. Tämä johtamistyyli vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta, mutta välttämättä työntekijä ei saa tarpeeksi tukea ja näin ollen tämä ei aina johda parhaaseen tulokseen. 4. Demokraattinen johtajuustyyli, jossa halutaan kaikkien ääni kuuluviin. Tämä johtamistyylin perustuu siihen että, kuunnellaan ja annetaan työntekijöille ääni päätöksenteossa, tässä toivotaan itseohjautuvuutta työntekijöiltä. Suuri määrä kokouksia ja koontumisia sekä tunne johtamattomuudesta voi hämmentää työntekijää. Tällä tyyllillä ei välttämättä ole toivottavaa vaikutusta työilmapiiriin. 5. Edistyksellinen, vauhtia asettava johtamistyyli, jossa johtaja näyttää itse esimerkkiä vaikuttaa todella positiivisesti motivoituville ja kyvykkäille työntekijöille ja laittaa suorituskykyvaatimukset korkealle. Tämä tyyli ei motivoi kaikkia työntekijöitä, varsinkaan heitä, jotka kokevat johtajan ylimieliseksi ja paheksuvat tilanteen haltuunottoa. Tämä johtamistyyli ei kannusta työntekijän itseohjautuvuuteen, koska johtaja toimii tässä näkyvimpänä tekijänä. 6. Valmentavan johtamistyyli, joka keskittyy työntekijän henkilökohtaiseen kehitykseen, joka toimii, kun työntekijät ovat tietoisia kehityskohteistaan ja heillä on halu ja valmius kehittyä. Valmentava johtaminen ei toimi, mikäli työntekijä ei halua muuttaa työskentelytapojaan. Valmentava johtamistyyli on erinomainen tyyli houkutellessa esiin itseohjautuvuutta työntekijässä. (Goleman 2000, 1–14.)

Nämä kuusi erilaista johtamistyyliä eivät ole uusia, vaan jo moninaisesti käytössä. Uutta tässä tutkimuksessa on, miten eri johtamistyylien vaihtaminen vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja tuloosiin. Jokainen tyyli johtaa yksittäin tarkasteltuna eri lailla työilmapiiriin vaikutuksin ja näin ollen koko toimintaan. Tutkimus osoitti, että tämän päivän hyvä johtaminen tapahtuu johtamistyyliä vaihdellen, ei pelkkää yhtä johtamistyyliä noudattaen. Hyvä johtaja osaa aistia työyhteisön mahdollisen haasteen ja valitsee siihen sopivan johtamistyylin. Artikkelissa ilmeni, että taitava johtaja osaa luovia ainakin neljän eri johtamistyylien välillä ja tällä tavalla saavuttavat parhaan työilmapiirin ja saa työntekijöistä irti parhaat ja tehokkaimmat puolet. Erityisesti arvovaltaisen, kumppanuushenkisen, demokraattisen ja valmentavan tyylin välillä vaihtelevan johtajuuden tyyli tuo parhaan työilmapiirin. Tehokkaimmat johtajat vaihtavat ja luovivat eri johtamistyylien tuosta noin, tarpeen mukaan. (Goleman 2000, 1–14).

3.2 Helsingin kaupungin liikuntapalveluiden esihenkilötyö

Helsingin kaupungin liikuntapalvelussa on panostettu esihenkilötyöhön ja valmentava johtamiseen. Valmentavaa johtamista edistetään esihenkilöpäivillä ja esihenkilöille suunnatuilla koulutuksilla.

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta, joka perustuu kunnioitukseen ja yhteiseen toimintatapaan. Sen keskiössä ovat viisaasti jaettu

vastuu, osallistava päätöksenteon kulttuuri sekä aito arvostus ja luottamus työntekijän osaamistaan kohtaan. (Soback 2021, 60).

Yksi tärkeimmistä esihenkilön ja työntekijän välisistä vuorovaikutustilanteista on kahdenkeskeiset kehityskeskustelut, jotka Helsingin kaupungilla on nimetty onnistumiskeskusteluiksi. Esihenkilö käy onnistumiskeskustelun oman työntekijänsä kanssa kerran vuodessa. Onnistumiskeskustelussa ollaan kahdenkeskeisessä vuorovaikutuksessa, jossa peilataan päättyneen kauden onnistumisia, alkavan kauden päätavoitteita sekä henkilökohtaista kehittymistä. Keskusteluiden tavoitteena on vahvistaa työntekijän pystyvyyttä ja uskoa omaan osaamisensa. Tämän saavuttamiseen tarvitaan esihenkilö, joka innostaa ja kannustaa oikealla tavalla olemalla aidosti kiinnostunut työntekijän osaamisesta. (Koskensalmi ym. 2015, 18.) Onnistumiskeskusteluissa käydään läpi työntekijälle tärkeitä aiheita, asetetaan tavoitteita sekä käydään läpi työntekijän toivomaa seurantaa ja tukea. Onnistumiskeskustelussa on mahdollisuus keskustella myös muista aiheista ja tässä keskustelussa esihenkilöllä on mahdollisuus näyttää aitoa luottamusta ja tukea työntekijälle. Mikään ei korvaa esihenkilön ja työntekijän kahden keskeisiä keskusteluja, eikä johdon arvostusta työntekijää kohtaan olemalla läsnä ja kiinnostuneena työntekijän työstä ja työhön panostuksesta (Joki 2021, luku 13.3.).

Helsingin kaupungin liikuntapalveluissa pyritään valmentavalla johtamisella esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa kunnioitetaan toista, jossa luodaan pitkäjänteinen työnteon yhteinen toimintatapa, jossa keskiössä on viisaasti jaettu vastuu ja päätöksenteon kulttuuri. Keskiössä on työntekijän arvostus sekä luottamus hänen osaamistaan kohtaan. (Soback 2021, 60.)

Viestintä on erilaisten ihmisten kommunikointia työyhteisössä. Työyhteisössä on monta eri vastuu- ja asiantuntijaroolia ja näin ollen on selvä, että asioista viestitään omalla itselleen selkeällä tavalla, joka voi toiselle, työyhteisössä eri roolissa olevalle merkitä ihan jotain muuta. Tämä johtaa siihen, että ymmärretään asioita eri tavoin. Viestinnän vastuut jakautuvat myös vaihtelevasti eri roolien mukaan. (Juholin 2022, 148.)

Forsten-Astikainen ja Kultalahden (2019) mukaan, esimiehen ja työntekijän välisellä vuorovaikutussuhteella oli merkittävä vaikutusta yksilön osaamiseen ja työn innostavuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että vuorovaikutuksella oli vaikutus työhön sitoutumiseen varsinkin osaavien ja suorituvien henkilöiden keskuudessa, koska vuorovaikutuksella vaikutetaan työhyvinvointiin sekä työtehtävien onnistumisiin. Artikkelissa ilmeni, kuinka nykyään toistuvissa työhyvinvointikyselyissä korostuu enemmissä määriin ihmissuhdetaidot, sekä oman työn, työyhteisön ja ympäristön vaikutus työssä menestymisen tekijöihin. Tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilöiden vuorovaikutustaidot kaipaavat kehittämistä. Varsinkin vaikeiden ja haastavien asioiden palautteen annossa esihenkilöillä on

parannettavaa. Johtamismallit ovat muuttuneet ja siksi on tärkeä kehittää myös esihenkilötyötä ja esihenkilöiden keskeistä vuorovaikutusta ylemmän johdon kanssa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3–4, 12–15.)

4 Kehittämistyön tausta ja organisaatio

Kehittämistyön toimeksiantaja on Helsingin kaupungin kulttuuri ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalveluiden ohjatun liikunnan yksikkö. Liikuntapalvelukokonaisuus on osa Helsingin kaupungin kulttuuri ja vapaa-ajan toimialaa, jonka tehtävänä on edistää helsinkiläisten arki- ja hyöty liikkumista sekä lisätä omaehtoista liikuntaa ja kasvattaa organisoidun liikunnan ja urheilun suosiota ylläpitämällä ja kehittämällä liikunnan olosuhteita.

Ohjatun liikunnan yksikkö on osaa liikuntaan aktivointipalvelua, joka vastaa helsinkiläisten liikunnanharrastamisen edistämisestä. Ohjatun liikunnan yksikkö vastaa liikunnanohjauspalveluista, uinninopetuksesta sekä ohjaa omatoimiseen liikuntaan. Yksikkö vastaa ohjatun liikunnan suunnittelusta, kehittämisestä ja toteuttamisesta. Yksikköä johtaa yksikön päällikkö. Ohjatun liikunnan yksiköt ovat itäinen liikuntatiimi, läntinen liikuntatiimi ja pohjoinen liikuntatiimi. Tiimejä johtaa tiimiesihenkilöt.

Kehittämistyö tehdään sujuvoittamaan ohjatun liikunnan yksikön esihenkilöiden ja liikunnanohjaajien välistä vuorovaikutusta ja vastuun jakoa. Kehittämistyössä tavoitteena on löytää keinoja, jolla esihenkilö voi tukea arjessa liikunnanohjaajia itseohjautuvampaan työhön.

Toimeksiantajan yhteyshenkilönä toimii Marjaana Risku. Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajana toimii Jenni Harala.

4.1 Helsingin kaupungin liikuntapalvelun liikunnanohjaajan työ

Helsingin kaupungin ohjatun liikunnan yksikkö vastaa Helsingin kaupungin liikunnanohjauspalveluista, uinninopetuksesta, omatoimiseen liikuntaan ohjaamisesta. Yksikkö tuottaa myös tapahtumia eri kohderyhmille, sekä kehittää ja toteuttaa ryhmämuotoista liikuntaneuvontaa. Yksikkö sisältää kolme liikuntatiimiä, joissa jokaisessa on noin kymmenestä kahteentoista liikunnanohjaajaa, joista vastaavia liikunnanohjaajia on neljästä viiteen. Ohjatun liikunnan yksikön tiimit ovat itäinen liikuntatiimi, läntinen liikuntatiimi ja pohjoinen liikuntatiimi.

Liikuntaan aktivointi palvelussa tiimiesihenkilöt vastaavat oman tiiminsä ja alueensa toiminnasta, kausisuunnittelusta, budjetista, hankinnoista, rekrytoinneista ja henkilöstöjohtamisesta. Tiimiesihenkilöt määrittävät liikunnanohjaajien tuntimäärät ja kausilukujärjestykset, yhteisesti liikunnanohjaajia kuullen. Toiminnan suunnittelussa on otettava huomioon kaupunkistrategiasta johdetut liikunnan painopisteet, saadut tilat, tasapuolinen tuntijako liikunnanohjaajien kesken, ammattitaito ja osaaminen, sekä lukuisia muita ehtoja, jotka raamittavat toiminnan toteuttamista.

Helsingin kaupungin esihenkilöitä ohjaa kaupungin yhteiset johtamisen kulmakivet, jotka kuvaavat kaupungin tavoittelemaa hyvää johtamistavan kulttuuria seuraavasti: 1. Näkemyksellisyydellä ennakoidaan toimintaympäristön muutosta ja lisätään työn merkityksellisyyttä asettamalla strategiaan liittyviä tavoitteita. 2. Innostuksella mahdollistetaan yhteisöohjautuvuutta ja kannustetaan luovuuteen. Ollaan läsnä ja edistetään avointa vuorovaikutusta luomalla innostunutta ilmapiiriä ja työkulttuuria. 3. Toimeenpanokyvyllä mahdollistetaan onnistumisia luottamalla ihmisiin ja jakamalla johtajuutta. 4. Linjakkuudella viestitään läpinäkyvästi ja tehdään odotukset avoimeksi ja puututaan heti havaittuihin epäkohtiin. (Helsingin kaupunki 2023.)

Helsingin kaupungilla päätöksenteko on pitkälti ennalta määriteltyä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluva toimivalta on määritelty kaupungin hallintosäännön mukaisissa delegointipäätöksissä. Delegointipäätökset määrittävät, minkä tasoilla esihenkilöillä on oikeus päättää eri henkilöstöasioista. Tässä tutkimus ei kuitenkaan keskity henkilöstöjohtamisen vastuisiin. Kehittämistyössä tarkastellaan liikunnanohjaajan mahdollisuuksista ottaa laajempaa vastuuta työnsä suunnittelusta, kehittämisestä, toteutuksesta sekä arjen sujuvuudesta ja työhyvinvoinnista. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuun ottamista työn sisällöstä, hankinnoista ja toiminnan vaikuttavuudesta, unohtamatta tiimin yhteistyötä ja työssäjaksamista.

Helsingin kaupungin liikunnanohjaajan työnkuva on monipuolinen ja vaatii monenlaista osaamista. Työhön kuuluu viikoittain 20–22 tuntia erilaisten liikuntaryhmien suunnittelua ja ohjaamista, kuten ryhmäliikuntaa, vesijumppaa, kuntosaliohjausta ja -opastusta, koululaisuunteja ja uimakouluja. Vastaavan liikunnanohjaajan työhön kuuluu vastaavia ohjaustehtäviä 18–20 tuntia viikossa, minkä lisäksi hän vastaa tietyn toimipisteen asioista. Kaikkien liikunnanohjaajien työnkuvaan kuluu lisäksi asiakaspalvelu ja yhteistyö liikuntapaikkojen muun henkilökunnan kanssa.

Liikunnanohjaajan työtä ohjaavat, syys- kevätkausien viikkolukujärjestykset. Jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen lukujärjestys, jossa huomioidaan ohjaajan osaaminen sekä alueen ja toimipisteen liikuntatilat ja käytettävissä olevat resurssit. Työhön sisältyy pääsääntöisesti yhdestä kahteen iltavuorota viikossa. Toukokuussa ja kesäkaudella, ohjaus muuttuu uimakoulu ja lastenliikunnan painiotteiseksi sekä ulkoliikuntaan suuntautuvaksi. Helsingin kaupungilla liikunnanohjaajan työhön vaaditaan Suomen Uima- ja Hengenpelastusliiton (SUH) uimaopettajapätevyys.

4.2 Helsingin kaupungin henkilöstökyselyt

Työelämässä teetetyt erilaiset dokumentoinnit, joista saa relevanttia ja hyödyllistä tietoa työyhteisöä koskevaan kehittämistyöhön, sisältävät usein moninaista arvokasta tietoa (Ojansalo 2021, 43). Tässä laadullisessa tutkimustyössä käytetään aineistona myös Helsingin kaupungin teettämien henkilöstökyselyiden Kunta10 ja Fiilarin tuloksia. Kunta10 ja Fiilari ovat Helsingin kaupungin

työhyvinvointikysely, joka toteutetaan kaupungin henkilöstölle joka toinen vuosi syksyn alussa. Fiilari kertoo työyhteisöstä, johtamisesta, omasta työstä ja tulevaisuudesta. Kunta 10 kyselyn tuloksia käytetään sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämiseen että työterveyslaitoksen tieteelliseen tutkimukseen.

Vuoden 2023 Fiilari kyselyn tuloksista ohjatun liikunnan yksikössä voimme todeta, että päätöksenteossa henkilöstö koki itsensä ulkopuolisiksi. He kokivat, että asioita tuodaan heille ainoastaan annettuna eivät tunteneet itseään osallistetuiksi päätöksentekoon. Saman kyselyn tuloksissa ilmeni, että tiimin vahvuutena oli henkilöstö keskinäinen vuorovaikutus ja yhdessä olo. Henkilöstö sai paljon tukea toisistaan. Fiilari kyselyn tuloksista oli tulkittavissa, kuinka esihenkilöviestintä ja vuorovaikutustavat ovat suuressa merkityksessä uusien työntekijöiden toimintatapojen sisäistämässä, sekä perehdyttämisessä. Esihenkilöviestintään kaivattiin johdonmukaisuutta ja yhtenäisiä linjauksia. Vaikka viestimme samoja asioita, työntekijät kokivat asiat eritavoin. Toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttämistä toivottiin. (Helsingin kaupunki, ohjatun liikunnan yksikkö 2024.)

Vuoden 2024 kunta10 työhyvinvointikyselystä ohjatun liikunnan yksikön tulokset olivat edelliseen kyselyyn nähden parantuneet, mutta kehitettäviä kohtia olivat vielä päätöksentekoon vaikuttaminen, joita keinoja myös tässä opinnäytetyössä kehitetään. Kunta10 tulosten perusteella toivottiin vielä lisää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta tiedottamiseen ja viestimiseen tekeillä olevista asioista ja, että työryhmät viestivät meneillä olevista prosesseista. Työntekijät toivoivat voivansa enemmän osallistua koulutussisältöjen valintaan, sekä yhteiseen työhön kausilukujärjestysten rakentamisessa vahvasti ohjaajia kuullen. Yhteiset pelisääntöjen ja toimintatapojen päivitystä toivottiin edelleen. (Helsingin kaupunki, ohjatun liikunnan yksikkö 2025.)

Työyhteisössä on monta eri vastuu- ja asiantuntijaroolia ja näin ollen on selvä, että asioista viestitään omalla itselleen selkeällä tavalla, joka voi toiselle, työyhteisössä eri roolissa olevalle merkitä ihan jotain muuta. Tämä johtaa siihen, että ymmärretään asioita eri tavoin. Viestinnän vastuut jakautuvat myös vaihtelevasti eri roolien mukaan. (Juholin 2022, 148.)

5 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoite on tunnistaa tekijät, jotka edistävät liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta, ja samalla selkeyttää vastuunjako ohjatun liikunnan yksikön esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Lisäksi tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja esihenkilötyöhön, joiden avulla tuetaan liikunnanohjaajan työssä itseohjautuvuuden lisäämistä ja vahvistetaan liikunnanohjaajan toimijuutta ja oman työn hallintaa.

Työn keskeisinä tuloksina saadaan oivalluksia, ratkaisuehdotuksia sekä konkreettisia esihenkilötyön toimenpiteitä, joiden tavoitteena on luoda mahdollisuuksia lisätä liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta.

Tavoitteisiin pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät edistävät itseohjautuvuutta liikunnanohjaajan työssä?
2. Miten esihenkilötyöllä tuetaan liikunnanohjaajan itseohjautuvuutta?

6 Tutkimus - ja kehittämismenetelmät

Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusstrategiana tapaustutkimuksen periaatteita. Tapaustutkimuksella halutaan saada syvällistä ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen sekä tuottaa ongelmaan kehittämissuhteita tapaustutkimuksen pohjalta (Ojasalo ym. 2021, 37). Tapaustutkimuksella on monta määritelmää, tässä työssä on tutkimusstrategiana olennaista erilaisten tietolähteiden ja menetelmien yhdistäminen (Kananen 2012, 35). Tapaustutkimuksessa yhteistä on, että tapauskohtaista aineistoa on runsaasti ja tapausta tarkastellaan luonnollisessa asiayhteydessä (Piekkari & Welch 2020, luku 13). Tapaustutkimuksessa tutkittavana voi olla esimerkiksi yhteisö, yrityksen yksikkö tai ihmisryhmä. Tässä kehittämistyössä tutkittavana on Helsingin kaupungin ohjatun liikunnan yksikkö, jota tarkastellaan reaaliaikaisesti työympäristössään (Kananen 2012, 34).

6.1 Lähestymistapa

Tätä tutkimusta lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat tapaustutkimukselle tyypilliset lähestymistavat, joita ovat muun muassa dokumentoinnit, haastattelut, havainnointi (Kananen 2012, 35). Laadullisilla menetelmillä tarkoitetaan tutkimuksia, joihin ei tarvitse määrällisiä tutkimuksia eikä tilastoja, vaan voidaan toteuttaa sanallisesti ja lauseilla (Kananen 2012, 29). Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelmänä haastattelua.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden omien kokemusten kautta (Puusa & Juuti 2020, johdanto). Kun tutkittavana on työyhteisö, on olennaista kysyä asiaa henkilöiltä, jotka kuuluvat tähän yhteisöön ja tietävät asiasta parhaiten, jolloin tutkija saa kuvan tutkimuskohteesta (Kananen 2012, 56). Tässä kehittämistyössä haastateltiin yhteensä kuutta liikunnanohjaaja, jotka kuuluvat tutkimuksen kohteena olevaan työyhteisöön.

Laadullisen tutkimuksen perustana on teoria ja teoreettinen viitekehys, joilla kuvataan tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä ja niiden keskinäistä suhdetta (Tuomi & Sarajarvi 2017, luku 1.1.1). Tutkimustyössä aiheen rajaaminen on olennaista, jotta työ ei muutu ylitsepääsemättömään laajaksi ja siitä saadaan yhtenäinen kokonaisuus ja mielekäs työ. Laadullisessa tutkimuksessa rajaaminen on kuitenkin joustava ja työ elää tutkimustyön myötä. Rajausta tehdään työn edetessä ja päätetään mikä olennaista ja mikä ei. (Laine ym. 2008, 58.)

6.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmänä käytettiin haastattelua, joka kuuluu laadullisiin menetelmiin, kuten esimerkiksi havainnointi, erityyppiset haastattelut ja erilaiset dokumentoinnit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Haastattelun perusidea oli saada tietää mitä tutkittava ajattelee tai sitä, miksi hän toimii tietyllä tavalla. Paras tapa saada tämä tieto oli kysyä suoraan henkilöltä. Haastattelu oli myös paperikyselyä joustavampi, koska haastattelussa oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä, sekä porautua syvemmälle ja tarkentaa vastauksi. Haastattelutilanteessa voitiin varmistaa, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.1.)

Kehittämistyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Menetelmää käytettiin, koska kehittämistyössä tarvittiin syvällisempää ymmärrystä ongelman määrittelystä sekä vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnista. (Kananen 2012, 99.) Teemahaastattelu oli puolistrukturoitu kysely (liite 1), jossa edettiin ennalta mietittyjen kysymysten perusteella, laajoista käsitteistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin, tietyn teeman ympäriltä. Tässä työssä keskityttiin liikunnanohjaajien oman toimijuuden arviointiin, vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön, sekä heidän kokemuksiinsa vuorovaikutus ja viestinnästä esihenkilöiden ja johdon kanssa. Teemahaastattelussa kysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoriaan ja viitekehukseen, sekä ongelman asetteluun, kysymyksillä pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 3.1.1.) Puolistrukturoidulla haastattelurungolla varmistettiin, että kysyttiin samoja asioita kaikilta.

6.3 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja niihin osallistui kolme vastaavaa liikunnanohjaajaa sekä kolme liikunnanohjaajaa Helsingin kaupungilta. Haastateltavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa: valintakriteerinä oli, että tutkittava ilmiö liittyi haastateltavien työnkuvaan tai kosketti heitä suoraan. Tavoitteena oli tavoittaa henkilöitä, joilla oli aiheesta mahdollisimman syvällinen asiantuntemus tai kokemus. (Kananen 2012, 101.) Vastaajat valittiin tasaisesti kolmesta eri liikuntatimistä aikataulujen puitteissa. Otantaan pyrittiin saamaan eri-ikäisiä työntekijöitä, joilla oli eripituinen työkokemus.

Haastattelut toteutuivat vaiheittain vuoden 2025 touko-, kesä- ja elokuun aikana. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen. Kysymykset laadittiin niin, ettei vastaajaa johdateltu vastauksiin, vaan haastateltavat toivat esiin omia mielipiteitään aiheesta. Haastattelut toteutettiin kahden kesken tutkijan kanssa rauhallisessa ympäristössä. Haastatteluun varattiin aikaa tunti, jotta ei tulisi kiire. Haastatteluun tulijalle kerrottiin etukäteen, että haastattelu tehdään keskustelunomaisesti ja täysin luottamuksellinen. Hänelle kerrottiin myös, että haastattelu nauhoitetaan ja haastatteluun

tulija pysyy anonyymina. Haastattelun alussa käytin läpi kehittämistyön tarkoitus, tietosuojatiedote ja suostumuslomake (liite 2), joka allekirjoitettiin.

Haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastattelija vapautui tarkkailemaan haastattelutilannetta, ja pystyi keskittymään ja analysoimaan vastauksia tarkemmin jälkikäteen. Nauhoitus toteutettiin tutkijan salasanalla suojatulla puhelimen nauhoitus ohjelmalla.

Haastattelu alkoi oman toimijuuden arvioinnilla, kuten omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämisellä, osaamisen kehittämistarpeilla sekä työn palkitsevuudella ja motivoivuudella. Seuraavaksi käsiteltiin itsemääräämisteoriaan pohjautuvia teemoja: omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Aineiston keruun aikana havaittiin, että osa kysymyksistä ja vastauksista oli päällekkäisiä ja ne limittyivät toisiinsa. Seuraavaksi haastattelussa keskityttiin työn vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuuksiin. Analyysivaiheessa päätöksentekoon liittyvät ilmaukset tulkittiin vaikuttamiseksi, sillä Helsingin kaupungin organisaatorakenteessa virallinen päätösvalta ja vastuu säilyvät esihenkilöllä.

Puolistrukturoidut kysymykset jatkuivat työmotivaatiota koskevilla teemoilla, kuten työn mielenkiintoisuudella, arvostetuksi tulemisen tunteella ja etenemismahdollisuuksilla. Tämän jälkeen siirryttiin kysymyksiin koskien työntekijän kokemuksia vuorovaikutuksesta ja viestinnästä lähiesihenkilön ja ylemmän johdon kanssa sekä omia kehittämisehdotuksia vuorovaikutus- ja viestintäkeinoihin.

Tallenteiden valmistuttua aineisto litteroitiin kesäkuun ja elokuun välisenä aikana. Litterointi toteutettiin sanasta sanaan hyödyntämällä Word-ohjelman sanelutoimintoa, minkä jälkeen teksti tarkistettiin ja korjattiin manuaalisesti.

6.4 Aineiston analyysimenetelmät

Tässä tapaustutkimuksessa aineiston analyysimenetelmät toteutuivat laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Laadullinen tutkimus on joustava ja näin ollen tutkija pystyi itse määrittelemään mitä tutkimuksen analysointimenetelmää käyttää, jotta sai vastauksia tutkimuskysymyksiin (Kananen 2012, 116).

Laadullisen sisällön analyysimenetelmä oli hyvä selvittää etukäteen, ennen aineiston keräämistä, jotta tutkija osasi muotoilla aineiston kysymykset niin, että aineistosta oli helppo analysoida tutkimuskysymyksiin liittyviä vastauksia sekä, että kysymykset liittyvät olennaisesti aiheeseen. Hyvää tutkimusta oli vaikea saada ilman hyvää aineistoa. Hyvä aineisto ei takaa hyvää lopputulosta, ellei osaa hyödyntää kerättyä tietoa. Tarvittiin näkemys tutkimusmenetelmästä ennekuin kerättiin aineistoa koska nämä asiat kuuluivat hyvin läheisesti yhteen. (Kananen 2012, 88–89.)

Laadulliselle tutkimukselle on tavallista, että aineistoa ja materiaali oli kerätty eri vaiheissa ja erilaisilla menetelmillä. Tämä vaikutti myös siihen, että analyysi tehtiin vaiheittain. Aineiston käsittelylle ei ollut yhtä ja oikeaa tapaa, tärkeintä oli, että analyysimenetelmät valittiin tarkoituksenmukaisesti, jotta pystyi tekemään johtopäätöksiä ja tulkintoja analyysin pohjalta. (Puusa 2020, luku 9.)

Kaikkeen tekstimuodossa olevaan aineistoon voitiin tehdä sisältöanalyysi. Tekstiaineisto oli tässä tutkimuksessa teemahaastatteluista. Kun teemahaastattelut nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla, saatiin suuri määrä aineistoa. Tutkija kuunteli vastaukset useampaan kertaan, jotta pystyi analysoimaan vastaukset eri näkökulmista. (Ojansalo 2021, 107.) Sisältöanalyysissä etsittiin valtavasta määrästä tekstiaineistoa asian ydin. Kun asian ydin löytyi, tiivistettiin asia ydinsisällöksi. (Kananen 2012, 116–117.)

Tässä kehittämistyössä tehtiin aineistolähteinä eli induktiivinen sisällön analyysi. Aineisto oli jo haastatteluvaiheessa teemoitettu teoreettisesta viitekehuksesta johdettuna, tutkimuskysymyksiin peilaten, jolloin aineiston läpikäynti eteni loogisesti. Vastaukset oli kerätty ensin Excel taulukkoon, jotta tutkija sai kokonaiskuvan vastusten laajuudesta. Tässä vaiheessa tutkija luki tekstin useaan kertaan ja etsi tekstistä tutkimuskysymyksiin viitaten, asian ydintä ja karsi kaiken epäolennaisen. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 127–128.)

Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä kerättiin haastatteluaineistosta ainoastaan se tieto, joka vastasi tutkimuskysymyksiin ja kaikki muu aineisto karsittiin, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin eli redusoiitiin. Pelkistämisen vaiheessa oli huomioitava, että pelkistetty ilmaus sisältää ainoastaan yhden aiheen, mikäli alkuperäisessä lauseessa oli monta aiheita, oli ne eriteltävä useampaan pelkistettyyn ilmaukseen. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 219.)

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Työn motivaatiota ja mielenkiintoisuutta lisäävät tekijät	
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p>”Koen työni mielenkiintoiseksi, koska, olen saanut olla mukana kehittämässä työtäni ja olla työryhmissä, se tuo mielenkiintoisempaa sisältöä perustyöhön.”</p> <p>”Kun työhön saa vaikuttaa. niin se tuo mielenkiintoa ja vaihtelua oman kiinnostuksen mukaan, että ei tarvitse ohjata samoja ryhmiä 5 vuotta” ”kun asiakkaat vaihtuvat ja ryhmät vaihtuu, niin joutuu pistää itsensä likoon”</p>	<p>Työn kehittäminen ja työryhmät tuo mielenkiintoa ja sisältöä perustyöhön</p> <p>Omaan työhön vaikuttaminen lisää työnmielkkyyttä</p> <p>Asiakkaiden ja ryhmien vaihtuminen vaatii itsensä likoon pistämistä</p>
<p>”no tällä hetkellä se on sitä samaa. tarvitsisi joidain haasteita.”</p>	<p>Työ on sitä samaa</p> <p>Haasteita kaivataan</p>
<p>”en koe kauhean mielenkiintoisena, koen enemmänkin mukavana”</p>	<p>Työ on enemmän mukavaa, kun mielenkiintoista</p>
<p>”yleisellä tasolla koen työn mielenkiintoiseksi”</p> <p>”pitkä kausi vaikuttaa siihen, kuinka paljon on kiinnostunut omasta työstään”</p>	<p>Yleisesti työ on mielenkiintoista</p> <p>Kauden pituus vaikuttaa mielenkiintoon</p>
<p>”välillä sitä pohtii, että jaksako tätä tehdä vielä seuraavat 10 vuotta tyypillisesti, että onko se tarpeeksi mielenkiintoista, mutta kyllä kuitenkin koen, että on mielekästä”</p>	<p>Työ on mielenkiintoista ja mielekästä tällä hetkellä</p> <p>Sitä pohtii, jaksako tehdä tätä työtä 10 vuotta.</p>

Pelkistämisen jälkeen aineisto koodattiin ja ryhmiteltiin eli klusteroitiin alaluokkiin. Koodauksessa tehtiin muistiinpanoja ja alleviivauksia pelkistettyihin ilmauksiin, jotta oli helpompi ryhmitellä aineisto ja löytää yhtenäisyydet, joista muodostuivat alaluokat. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 124.; Elo ym. 2022, 219.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Työn kehittäminen ja työryhmät tuo mielenkiintoa ja sisältää perustyöhön työhön</p> <p>Omaan työhön vaikuttaminen lisää työnmielkkyyttä</p> <p>Asiakkaiden ja ryhmien vaihtuminen vaatii itsensä likoon pistämistä</p>	<p>Työn kehittäminen tuo mielenkiintoa</p> <p>Omaan työhön vaikuttaminen</p> <p>Itsensä haastaminen</p>
<p>Työ on sitä samaa</p> <p>Haasteita kaivataan</p>	<p>Työn samankaltaisuus ei haasta</p> <p>Itsensä haastaminen tarpeellista</p>
<p>Työ on enemmän mukavaa, kun mielenkiintoista</p>	<p>Perustyö on mukavaa</p>
<p>Yleisesti työ on mielenkiintoista</p> <p>Kauden pituus vaikuttaa mielenkiintoon</p>	<p>Perustyö mielenkiintoista</p> <p>Työn motivaatio vaihtelee</p>
<p>Työ on mielenkiintoista ja mielekästä tällä hetkellä</p> <p>Sitä pohtii jaksako tehdä tätä 10 vuotta</p>	<p>Perustyö on mielenkiintoista</p> <p>Työn samankaltaisuus ei haasta</p>

Tämän jälkeen ryhmitelystä aineistosta luotiin käsitteet eli abstrahoitiiin yläluokkiin ja pääluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.; Elo ym. 2022, 219.)

Taulukko 3. Esimerkki aineiston käsitteistä yläluokissa

Alaluokka	Yläluokka
Työn kehittäminen tuo mielenkiintoa Omaan työhön vaikuttaminen Työjärjestyksiin saa vaikuttaa	Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus
Työn samankaltaisuus ei haasta Itsensä haastaminen Itsensä haastaminen tarpeellista Työn motivaatio vaihtelee	Työssä tarvitaan haasteita
Perustyö on mukavaa Perustyö mielenkiintoista Asiakaskohtaamiset motivoivat työntekoon	Työ on mukavaa

Taulukko 4. Esimerkki aineiston ryhmittämisestä pääluokkiin

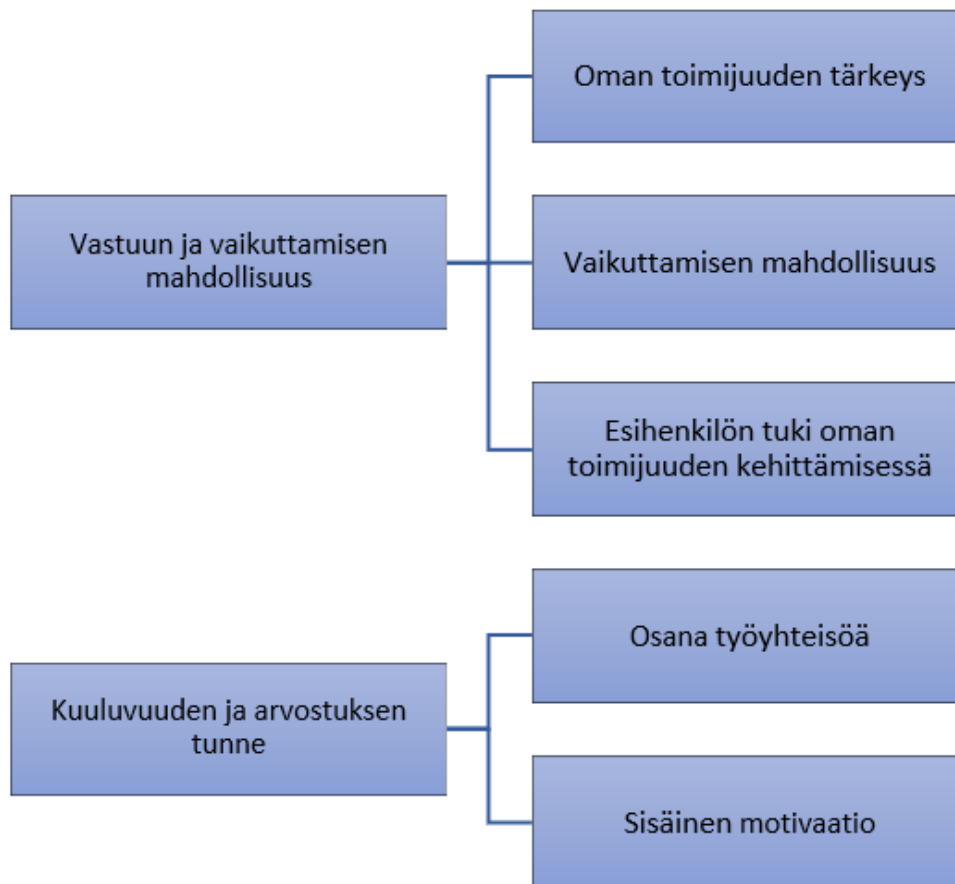
Yläluokka	Pääluokka
Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus Työssä tarvitaan haasteita Toimintaan vaikuttamisen mahdollisuus	Vaikuttamisen mahdollisuus
Työ on mukavaa Arvostus motivoi Palaute motivoi	Sisäinen motivaatio
Omasta työstä hallinta ja vastuu Oman työn asiantuntijuus Eteneminen on mahdollista	Oman toimijuuden tärkeys

7 Tulokset

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi Helsingin kaupungin vastaava liikunnanohjaaja tai liikunnanohjaaja kolmesta eri liikuntatiimistä. Vastaajat olivat kaikki naisia, eri ikäisiä ja eri vaiheessa työuraa.

7.1 Mitkä tekijät edistävät liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, mitkä tekijät edistävät liikunnanohjaajien itseohjautuvuutta, tulokseksi nousi esiin vastuun ja vaikuttamisen mahdollisuus. Tämä tulos jakautui kolmeen pääluokkaan, jotka ovat oman toimijuuden tärkeys, vaikuttamisen mahdollisuus ja esihenkilön tuki oman toimijuuden kehittämisessä. Toisena tuloksena tähän tutkimuskysymykseen oli kuulumisuuden ja arvostuksen tunne. Tämä tulos jakautui kahteen pääluokkaan, jotka olivat osana työyhteisöä, sekä sisäisen motivaation.



Kuva 1 Mitkä tekijät edistävät itseohjautuvuutta liikunnanohjaajan työssä

Tuloksessa vastuun ja vaikuttamisen mahdollisuuksien tärkeys työntekoon motivoivana tekijänä, liikunnanohjaajien oman toimijuuden arvioinnissa näkyivät vahvuudet ammattitaitona liikunnanohjauksessa, asiakaskohtaamisissa, kaikenlaisissa organisointi ja ideointi taidoissa. Kaikki vastaajat kertoivat päässeensä hyödyntämään liikunnanohjaukseen ja asiakastyöskentelyyn liittyviä vahvuuksiaan ja osaamista. Tuloksista ilmeni kuitenkin, ettei kaikkia vahvuuksia ole pystytty hyödyntämään täysimääräisesti, varsinkaan liikunnanohjaajan tehtävässä. Erityisesti työn organisointiin ja ideointiin vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa tällä hetkellä vähän, ja nähtiin osa-alueina, joiden kehittämiseen haluttaisiin osallistua nykyistä aktiivisemmin.

”mun vahvuudet on asiakkaiden kanssa toimiminen, tanssillisissa oon aika hyvä”

”omalta kohdaltani koen, ettei olisi täällä sellaisia vahvuuksia mitä ei pääsisi hyödyntämään”

”vahvuuksiani on asiakastyöskentelytaidot ja asiakaspalvelutaidot ja kaikki asioiden koordinointi, ideointi, suunnittelu”

”oon tosi analyttinen niin olisi paljon ideoita, miten asioita voisi järkevämmiin ja tehokkaammin toteuttaa niitä puolia koen, etten pääse käyttämään”

Omaan toimintaan vaikuttaminen koettiin motivoivana tekijänä. Vastaajat kokivat tärkeänä, että pääsisivät kehittämään johtamis- ja ryhmäytymistaitoja, jolla saisivat omaa toimijuutta vahvistettua, myös liikunnanohjaajan ammattitaitoaan haluttiin kehittää.

”haluan kehittää omaa yhteistyökykyä ja yhteistyötaitoja”

”haluaisin kehittää tiimityöskentelytaitoja, asioiden johtamista tai tapahtumien järjestämiseen ehkä enemmän sellaista vastuu roolissa ja vetovastuu”

”haluaisin, että oma tekeminen olisi tavoitteellisempaa, ja että ohjaustyöstä saisi ylipäättään tavoitteellisempaa. Siinä tulisi itsellekin tietty motivaatio, kun näkisi että se ryhmä oikeasti kehittyi siinä kauden aikana ”

Tuloksissa ilmeni, miten tärkeäksi omaan työhön ja työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus koettiin. Jokainen vastaaja koki tärkeäksi saada enemmän vapautta vaikuttaa ja päättää kausilukujärjestyksistään, työajoistaan, etätyömahdollisuuksista ja miltä oman toimipisteen toiminta näyttää. Vastaajat kokivat, että suurimmaksi osaksi olivat omaan ohjaustyöhönsä saaneet vaikuttaa ja päättää, mutta pitivät tärkeänä, että jatkossakin saavat itse päättää tuntuun suunnitelmistaan ja omien tunteiden sisällöstä ja toteutuksesta, sekä miten oman työaikansa käyttää, koska pitää taukoja ja koska suunnittelee. Vastauksista ilmeni, että vastaavilla liikunnanohjaajilla koettiin olevan enemmän vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia toimipisteen lukujärjestyksiin, kun liikunnanohjaajilla.

"oman tunnin sisältöä ja sen suunnittelun ja organisointi, ne ovat ne mistä täysin pystyy itse päättämään,"

"jos on jotakin toiveita lukkarin suhteen, vuoroihin tai työaikoihin saa toivoa, toki se menee enemmän siihen esihenkilön päätökseen"

"vastaavan liikunnanohjaajana mulla oli joustovaraa ja mahdollisuutta vaikuttaa, myös työaikaan, sekä pääsin kehittää ja suunnittelemaan ja ideoimaan, oli helppo lähteä ratkaisemaan ongelmaa, koska se oli alue mistä mä vastaan"

Asioita, joita vastaajat kokivat tärkeäksi saada itse päättää:

"tuntisuunnitelmat, vapaus jumpan suunnittelu, musiikkien valinta, taukojen pitäminen" "lukkarin sisältöihin toiveet" "missä haluaa työskennellä"

"mihin käytän työajan, tauot ja mihin mä käytän mun energiaa, "miltä mun ohjaukset näyttävät sekä työajat, koen, että niissä mua kuunnellaan"

"toimipisteen tunteihin vaikuttaminen ja lukkarieihin, että toimipisteen tunteihin"

"me toivoisimme, että saataisiin vielä enemmän vaikuttaa lukkareihin"

Varsinkin liikunnanohjaajan työhön kaivattiin enemmän haasteita. Työn tekoon motivoivia tekijöitä kaivattiin enemmän, se että saisi olla enemmän mukana kehittämässä koko toimintaa, sekä vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Vastaajat kokivat itsensä haastamisen hyvin työntekoon motivoivaksi tekijäksi.

"haastavuus ja epämukavuusalueella oleminen se kehittää ja opettaa parhaiten, joutuu heittäytymään ja väkisin oppimaan uutta"

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että esihenkilön tuki koettiin tarpeelliseksi liikunnanohjaajien työntekoon tueksi. Esihenkilön tukea kaivattiin varsinkin haastavissa asiakastilanteissa, sekä myös uuden luomisessa ja työn kehittämisessä. Toisinaan koettiin, että esihenkilötukea saadaan, mutta varsinkin palautetta omasta työstä kaivattiin enemmän, sekä muutosmyönteisyyttä esihenkilötasolta.

"meillä on esihenkilön tuki, on motivoivaa, että työntekijänä minua kuunnellaan ja omat toiveet oteta huomioon esihenkilötasolla"

"jos tulee jotain parannusideoita tai ihan mitä vaan, siihen kannustavampi ote siihen, että oikeasti ottaa sen ajatuksen ja sisäistää asian, nyt vähän kuullaan mutta ei kuitenkaan tule kuuluksi"

"no toki tärkeintä, että lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä on semmoinen tuki"

Kuuluvuuden ja arvostuksen tunne nousi tutkimustuloksissa yhdeksi tuloksista. Vastauksista ilmeni työntekijän tärkeys olla osana työyhteisöä ja kuulua organisaatioon. Työssä viihtymisen tärkeys sekä huomatuksi ja arvostetuksi tuleminen nousi esiin lähes kaikkien vastauksissa. Kaikki kokivat oman tiimin ja työyhteisön hyväksi ja arvostavaksi. Kaikki vastaajat kokivat viihtyvänsä hyvin omassa tiimissään ja yksikössään. Vastauksissa ilmeni kuitenkin, että tiimihengen ja yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden ylläpitämiseen tarvitaan keinoja ja toimenpiteitä. Parantamisen varaa on saada kaikkien ääni kuuluviin. Tuloksissa ilmeni myös kokemus arvostetuksi tulemisen puutteesta organisaation johdolta ja esihenkilötasolta. Toivottiin ylemmän johdon näkyvyyttä ja kiinnostusta liikunnanohjaajatyöhön arjessa.

”omassa tiimissä todella arvostetuksi, mutta isommassa kuvassa en sit niinkään”

”oman tiimin työyhteisön sisällä koen oloni arvostetuksi, ohjatun liikunnan yksikössä koen oloni arvostetuksi liikuntapalveluiden isossa kuvassa en ehkä koe. Ollaan niin irrallisia kuitenkin muista yksiköistä, niin isossa kuvassa en tunne oloani kovinkaan arvostetuksi”

”no se ehkä vähän menee tuohon kannustavaan, en kyllä aina koe etenkään esihenkilö puolelta arvostusta, kyllähän sitten joskus miettii, että arvostetaanko meitä?”

Sisäistä motivaatiota lisäävät tekijät, kuten myönteinen asiakaspalautte ja työssä onnistumisia löytyi jokaisen vastauksista. Vastaajat kokivat palkitsevaksi asiakaspalautteen ja asiakastyöskentelyn, sekä työkavereiden luottamuksen, kiitokset ja työilmapiirin.

”kyllä mä koen aika vahvasti, että mua arvostetaan - asiakkaita arvostaa osaamista ja työyhteisö, varmaan arvostaa mun mielipiteitä ja kokemusta”

”omassa nykyisessä tiimissä viihdyn hyvin. Saan kannustavaa palautetta usein työkavereilta ja asiakkailta, ajoittain esihenkilöltä”

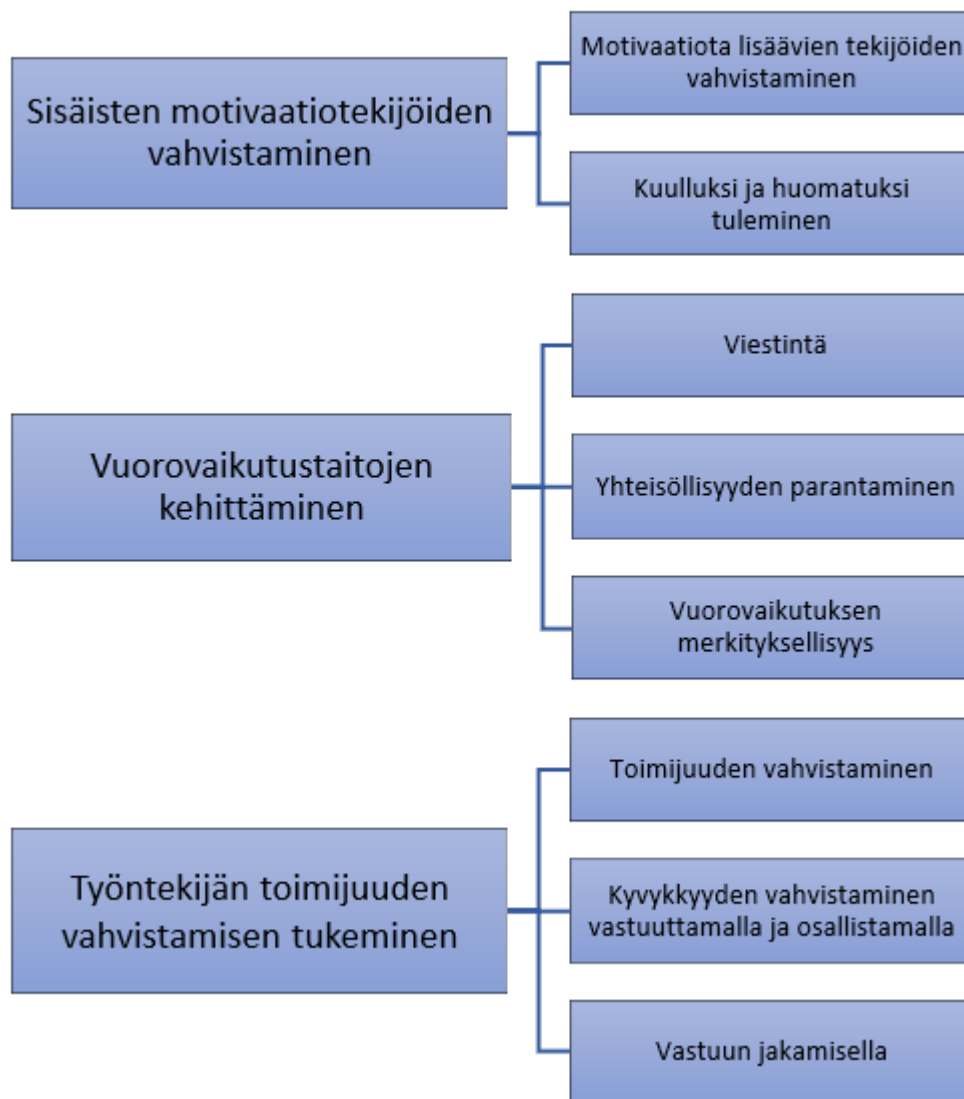
”viihdyn tosi hyvin työssäni. Saan asiakkailta kannustavaa palautetta, esihenkilöltä toivoisin enemmän palautetta”

Tuloksissa ilmeni, että varsinkin esihenkilöltä toivotaan enemmän palautetta ja arvostusta. Onnistumiskeskusteluissa toivottiin enemmän työtä tukevaa ja sparraavaa palautetta ja selkeämpiä tavoitteita.

7.2 Miten esihenkilötyöllä tuetaan liikunnanohjaajan itseohjautuvuutta?

Toisen tutkimuskysymyksen, miten esihenkilötyöllä tuetaan liikunnanohjaajan itseohjautuvuutta, tulokseksi nousi sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistaminen, vuorovaikutustaitojen kehittäminen,

sekä työntekijän toimijuuden vahvistamisen tukeminen. Nämä tulokset nousivat kahdeksasta pääluokasta, joista useat vastaukset linkittyivät toisiinsa.



Kuva 2. Esihenkilötyön keinot tukea liikunnanohjaajaa itseohjautuvuuden edistämässä

Tulosten mukaan sisäistä motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat erityisesti kokemus kuulluksi ja huomatuksi tulemisesta sekä esihenkilöltä saatu arvostus ja sparraava palaute. Vastaajat kaipasivat esihenkilöltä kannustusta ja vastuunantoa työtehtävissä sekä laajempaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi vastauksissa korostuivat johdon näkyvyys arjessa, sekä tarve arvostusta ja huomioimista tukevalle työskentelytilille.

Vastaajat kokivat työnsä yleisellä tasolla mielenkiintoiseksi ja mukavaksi. Työtehtävien ja lukujärjestyksen monipuolisuus lisäsivät mielenkiintoa. Tulosten perusteella sisäistä motivaatiota vahvistaisi työn haasteellisuus ja vaihtelevaisuus. Mielenkiintoa työtä kohtaan lisäsivät myös kokemukset työryhmätyöskentelystä, työn kehittämistä sekä monipuolisista työtehtävistä.

”Kun työhön saa vaikuttaa, niin se tuo mielenkiintoa ja vaihtelua oman kiinnostuksen mukaan, että ei tarvitse ohjata samoja ryhmiä 5 vuotta”

”Koen työni mielenkiintoiseksi, koska, olen saanut olla mukana kehittämässä työtäni ja olla työryhmissä, se tuo mielenkiintoisempaa sisältöä perustyöhön”

”kyllä on mielenkiintoista, just se monipuolisuus ”

”Omaan työhön vaikuttaminen lisää työnmielekkyyttä”

”no tällä hetkellähän työ on sitä samaa, tarvitsisi jotain haasteita.”

Vastaajat kokivat esihenkilöiltä tulevan palautteen ja arvostuksen yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Tulosten perusteella kokemukset kuitenkin jakautuivat: osa vastaajista koki saavansa lähiesihenkilöltä riittävästi palautetta ja arvostusta, kun taas osa koki jäävänsä niistä paitsi. Vastaajat kaipasivat lähiesihenkilöltä enemmän palautetta, muutosmyönteisyyttä sekä rohkaisevampaa otetta uusia asioita kohtaan. Lisäksi kehityskohteina nousivat esiin esihenkilöiden palautteen vastaanottokykyä sekä tunneälykkyyttä.

”esihenkilö on helposti lähestyttävä, matalalla kynnyksellä voi kysyä jaottaa yhteyttä, voi soittaa tai laittaa sähköpostia”

”saan vastauksen tosi nopeasti ja saan yhteyden esihenkilöani, mun mielestä molempia osapuolia kuullaan hyvin, ja siinä vuorovaikutuksessa myös huokuu sellainen luotto siihen tekemiseen”

”jos toivotaan muutosta ja asioiden kehittämistä niin olisi esihenkilön tuki, että esihenkilö olisi valmis keskustelemaan niistä asioista ja viemään niitä eteenpäin eikä eka on torppaa. Lähiesihenkilöllä on tosi paljon muutosvastavirtaa”

”jos tulee jotain parannusideoita tai ihan mitä vaan, siihen kannustavampi ote siihen, että oikeasti ottaa sen ajatuksen ja sisäistää asian”

Lähiesihenkilön näkyvyys ja läsnäolo arjessa koettiin merkitykselliseksi. Vastaajat pitivät tärkeänä, että esihenkilötasolla tunnetaan työntekijän todellinen työnkuva ja arjen työtehtävät.

”tietääköhän esihenkilö tarkkaan tai muistaako että mitä me ihan oikeasti tuolla kentällä tehdään ja olisi kartalla meidän asioista. Just se toisi sitä tukea ja arvostusta”.

Eritoten ylemmän johdon kiinnostus ja arvostus työntekoon askarrutti vastaajia, ja he kokivat, sen aika olemattomaksi.

”olisi ehkä hyvä vähän useamminkin kuulla ylemmältä johdolta asioita, että mitä meidän työnteostamme ollaan mieltä tai tulevasta muutoksista, mitä meidän toiminnastamme ajatellaan tai sitten jos olisi joskus jotain asiaa sinne vielä ylempään johtoon niin tullaanko kuulluksi?”

Vuorovaikutustaidot ja viestinnän merkitys korostuivat tuloksissa useassa eri yhteydessä. Toimiva viestintä nähtiin tärkeänä niin esihenkilö-, työyhteisö- että organisaatiotasollakin. Erityisesti lähiesihenkilön koettiin helposti lähestyttäväksi ja vastaajat kertoivat saavansa heiltä vastauksia nopeasti.

”esihenkilö on helposti lähestyttävä, matalalla kynnyksellä voi kysyä jaottaa yhteyttä, voi soittaa tai laittaa sähköpostia”

”saan vastauksen tosi nopeasti ja saan yhteyden esihenkilöani, mun mielestä molempia osapuolia kuullaan hyvin, ja siinä vuorovaikutuksessa myös huokuu sellainen luotto siihen tekemiseen”

Tulosten mukaan työntekijät toivoivat osallistamista erityisesti omaa työtään koskeviin muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Vastaajat peräänkuuluttivat ennakoivaa viestintää ja kokivat, että nykyisellään tieto jää liian usein vain johdon tasolle. Muutoksista toivottiin tiedotettavan selvästi ennen niiden toteuttamista. Lisäksi vastauksissa korostui tarve kehittää palvelun sisäistä viestintää.

”välillä tuntuu, että tulee vähän semmoisia ylläreitä takavasemmalta, että ehkä se viestintä ei aina ihan toimi”

”toivon, että viestitään ennen kuin päätöksiä tehdään tai jonkunlaista vuorovaikutusta ehkä silloin kun se idea tulee, että tähän me halutaan puuttua. Voisiko siinä käydä jonkinlaista vuorovaikutusta myös meidän ohjaajien kesken ”

”yhteys suunnittelijoiden ja meidän välillämme, ollaan niin erillään, ei edes tiedetä heitä, jotain vikaa siinä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa”

Tuloksissa ilmeni, että toivotaan tukea tiimin sisäiseen yhteistyön ylläpitämiseen ja jokaisen tiimin jäsenen kuulluksi tulemiseen. Kaikki vastaajat toivoivat myös yhdenvertaisempaa ja yhtenäisempää ja viestintää esihenkilöiltä tiimeille.

”ihmisten tunteminen edistää tiimityöskentelyä, me kommunikoidaan tosi eri tavalla ja sitten me ei ymmärretä toisiamme, jos pystyttäisiin jotenkin tukemaan meidän tuntemista toisia kohtaan niin meillä olisi turvallinen ilmapiiri mistä sä voit sanoa asioita ja keskustella asioita, vaikka ne olisi ikäviä”

"tuleeko asiat tasapuolisesti esille kaikille ja kaikilla alueilla samanlailla, eli jos jotain viestitetään, niin viestitään kaikille"

"alueiden tasavertaiset säännöt, miten esihenkilötiimi viestisi tasavertaisesti alueille"

Tulosten kolmannen osion kohdalla, työntekijän toimijuuden vahvistamisen esihenkilön tuki, koettiin merkittävänä osana, jotta itseohjautuvuuden lisäämiseen liikunnanohjaajan työhön onnistuisi. Vastauksissa kaikki kokivat, että olisi tärkeä saada itse päättää omasta työnteostaan, lukujärjestyksestään sekä työajoistaan. Vastauksissa ilmeni, että toivottiin enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia liikunnanohjaajan työhön. Kaikki haastateltavat toivat ilmi, että vastaavana liikunnanohjaajana vastuuta sai enemmän ja pääsi haastamaan itseään, joka motivoi työntekoon. Toivottiin enemmän vastuuta koko toiminnan suunnittelusta.

"toivoisin olevani toiminnan suunnittelussa enemmän mukana tai toiminnan muutoksissa"

"lukujärjestysten teko on suhteellisen joustavaa, mutta tavallaan ei me itse olla vapaita päättämään"

"koen saavani tukea niihin asioihin, johon tarvinnut, ehkä rohkaisua jatkossakin toteuttaa asioita ja siinä oman työn sisällä aika vapaasti"

"haluaisin vaikuttaa toimintaan, enemmän, mitä tarjotaan, tuoda lisää vaihtoehtoja"

Vastausten mukaan esihenkilöltä toivottiin tukea muutoksen suunnittelussa ja sen osallistamisessa. Työntekijöillä oli suuri halu olla mukana muutoksen suunnittelussa.

"jos toivotaan muutosta ja asioiden kehittämistä niin olisi esihenkilön tuki, että esihenkilö olisi valmis keskustelemaan niistä asioista ja viemään niitä eteenpäin eikä eka on torppaa. Lähiesihenkilöllä on tosi paljon muutosvastavirtaa"

Vastauksissa ilmeni, että haluttiin olla mukana työryhmätyyppisessä työskentelyssä, sekä oman työn kehittämisessä. Toivottiin mahdollisuutta opittujen taitojen ja vahvuuksien käyttöön. Ja varsinkin vastaavat liikunnanohjaajat toivoivat enemmän tukea esihenkilöltä yhteistyön ja johtamistaitojen kehittämiseen työpaikalla.

"haluaisin työryhmään koska koen, että siinä pystyn vaikuttamaan "

"haluaisin kehittää tiimityöskentelytaitoja, asioiden johtamista tai tapahtumien järjestämiseen ehkä enemmän sellaista vastuu roolissa ja vetovastuu"

"vastaava liikunnanohjaaja saa vaikuttaa enemmän toimipisteen toimintaan"

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat edesauttavat itseohjautuvuuden lisäämistä liikunnanohjaajan työhön ja miten mahdollistetaan vastuun jakamista sekä parannetaan työmotivaatiota. Tavoitteena oli myös löytää keinoja esihenkilötyöhön, joilla tukea liikunnanohjaajien itseohjautuvuuden lisäämistä Helsingin kaupungilla. Tutkimuksessa haastateltiin Helsingin kaupungin liikuntapalvelun vastaavia liikunnanohjaajia ja liikunnanohjaajia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että liikunnanohjaajien itseohjautuvuus ja työmotivaatio kytkeytyivät vahvasti toimijuuden vahvistamiseen sekä esihenkilötyön laatuun. Tuloksista nousi selkeästi esiin esihenkilötyön kehittämiskohteita, kuten vastuun jakaminen, läsnäolo ja arvostus, yhdenvertaisuus sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus. Nämä nähtiin keskeisinä tekijöinä, joilla esihenkilö voi tukea liikunnanohjaajan työtä ja sen kehittämistä.

8.1 Tutkimustulosten tarkastelu teorian valossa

Itseohjautuvuus rakentuu vahvasti yksilön toimijuuden varaan. Toimijuus on tapa ymmärtää omia vahvuuksia ja voimavaroja, käsittää oman tiedon ja taidon määrää, sekä osata arvioida miten omat toimintatavat toimivat. Vahvistamalla omaa toimijuutta on helpompi saavuttaa ja toteuttaa itseohjautuvuutta. (Vehviläinen 2020, luku 1.1.) Tutkimustulokset osoittivat, että liikunnanohjaajat kokevat oman toimijuuden ja oman toimijuuden vahvistamisen tärkeäksi ja heillä on aito tarve kehittää niin itseään, ammattitaitoaan kuin työtäänkin.

Tutkimuksessa nousi esiin liikunnanohjaajien tarve vaikuttaa ja saada vastuuta omasta työstään. Mahdollisuus päättää itsenäisesti työn tekemisen tavoista sekä miten ja missä työnsä parhaiten tekee, koettiin merkittävänä motiivintekijänä. Tämä havainto on linjassa teorian kanssa, joka korostaa työntekijän tukemista toiminnan suunnittelussa omien näkemysten kautta. Tavoitteena on ohjata henkilöä tekemään tarvittavia päätöksiä ja valintoja omasta tekemisestään itsenäisesti. (Vehviläinen 2020, luku 1.1.) Jotta itseohjautuvuus toteutuisi on henkilöllä oltava itsenäinen motivaatio asian tekemiseen, hänellä on oltava halu tehdä asioita ilman, että ulkopuolelta häntä tähän määrätään. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että liikunnanohjaajat kaipaavat työssään haasteita ja mahdollisuuksia osallistua koko toiminnan sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Itsensä haastaminen koettiin erittäin motivoivaksi. Työn mielekkyys ja kannustava palaute ovat suorassa yhteydessä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, sekä työtehtävistä suoriutumiseen. Eniten työmotivaatioon vaikuttaa rakentavan ja asianmukaisen palautteen saaminen, työn arvostus ja työhön liitetyvä arvostava hyväksyntä, sekä työkavereilta, että esihenkilöltä Basalamahin (2021, 101–102). Liikunnanohjaajat kokivat, myös myönteisen asiakaspalautteen, asiakastyöskentelyn, onnistumisen

kokemukset sekä työkavereiden luottamuksen ja työilmapiirin keskeisiksi motivoiviksi tekijöiksi. Lämminhenkinen yhteisö auttaa meitä olemaan myös parempia työntekijöitä (Martela 4.4.2014).

Vaikka itseohjattavuus korostaa yksilön vastuuta, on esihenkilön rooli motivaation ja vuorovaikutuksen mahdollistajana keskeinen (Vehviläinen 2020. luku 1.1.). Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että liikunnanohjaajat toivoivat varsinkin esihenkilöltä nykyistä enemmän palautetta ja arvostusta. Erityisesti organisaation johdon ja ylemmän esihenkilötason näkyvyyttä ja kiinnostusta arjen työtä kohtaan kaivattiin. Mikään ei korvaa esihenkilön ja työntekijän kahden keskeisiä keskusteluja, eikä johdon arvostusta työntekijää kohtaan olemalla läsnä ja kiinnostuneena työntekijän työstä ja työhön panostuksesta (Joki 2021, luku 13.3.).

Esihenkilön kanssa käytävissä onnistumiskeskusteluissa toivottiin sparraavaa otetta ja selkeämpiä tavoitteita, myös enemmän rakentavaa palautetta. Teorian mukaan näiden keskusteluiden tavoitteena tulisi olla työntekijän pystyvyyden ja uskon vahvistaminen, mikä edellyttää esihenkilöltä aitoa kiinnostusta ja kykyä innostaa. (Koskensalmi ym. 2015, 18.) Tutkimus kuitenkin viittaa siihen, että esihenkilötyön vuorovaikutustaidoissa, erityisesti palautteen annossa ja tunneälyssä, on kehittämisen varaa. Vastaajat kaipasivat lähiesihenkilöltä muutosmyönteisyyttä, rohkaisevampaa otetta uusiin asioihin ja kykyä ottaa vastaan palautetta. Sama havainto on tehty Forsten-Astikainen ja Kultalahden (2019) tutkimusartikkelista, jossa todettiin esihenkilötyössä kehittämistarpeita erityisesti vuorovaikutustaidoissa ja vaikeiden tilanteiden palautteen annossa.

Myös Golemanin (2000) painottaa, että johtajat eivät huomioi tarpeeksi työilmapiirin merkitystä. Johtajan tapa motivoida, hallita muutostilanteita, kerätä ja käyttää tietoa ja hallita kriisejä, vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen. Tutkimustuloksissa tämä ilmeni toiveena yhdenvertaisemmasta viestinnästä, varsinkin esihenkilöiltä liikuntatiimeille, sekä tuesta tiimin sisäisen yhteistyön ylläpitämiseen ja jokaisen kuulluksi tulemiseen. Erityisesti vastaavat liikunnanohjaajat toivoivat enemmän tukea esihenkilöltä omien yhteistyö- ja johtamistaitojen kehittämiseen. Itseohjattavuuden vahvistaminen edellyttää esihenkilöltä tukea muutoksen suunnittelussa ja työntekijöiden osallistamista työryhmätyöskentelyyn.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavaa, sillä se poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen uskottavuus rakentuu ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja monitahoisen tarkastelun kautta. Ihmisen käyttäytyminen on sidoksissa aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, jotka eivät ole aina stabiileja tai ennalta arvattavia. Ei voida olettaa, että tutkimus tuottaisi täysin samanlaisen tuloksen eri ajankohtana toteutettuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Reliaabelius

laadullisessa työssä tarkoittaa ennen kaikkea tutkimusprosessin johdonmukaisuutta sekä kuvaamisen tarkkuutta.

Tässä kehittämistyössä luotettavuutta vahvistettiin suunnittelemalla aineiston analyysi huolellisesti jo ennen aineiston keruuta. Metodien valinta etukäteen varmisti, että haastattelukysymykset tukivat analyysivaihetta ja aineisto pystyttiin analysoimaan johdonmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2017, luku 2.4). Aineiston dokumentaatio pyrittiin esittämään tavalla, jonka avulla lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä ja tuloksen ja tulkintojen muodostumista (Kananen 2012, 35).

Työn edetessä havaittu asioiden toistuvuus vahvisti ilmiön ydinteemojen löytymistä ja osoitti selkeitä, toimenpiteitä vaativia kehittämiskohteita. Luokitteluvaiheessa huomattiin vastausten ja aihepiirien linkittyvän toisiinsa, mikä vahvisti tunnetta siitä, että tutkimuksessa tavoitettiin toiminnan kannalta olennaisia seikkoja. Tulosten luotettavuutta tuki niiden samankaltaisuus organisaation aiempien henkilöstökyselyiden kanssa. (Kananen 2014, 153–154.)

Validiteetin varmistamiseksi haastattelurunko johdettiin suoraan teoreettisesta viitekehystä. Tämä varmisti sen, että tiedonkeruu kohdistui tutkimusongelman kannalta relevantteihin ilmiöihin. Teemahaastatteluille tyypilliset, tutkimusaiheiden ulkopuoliset rönsyilyt tunnistettiin ja rajattiin analyysin ulkopuolelle, jotta tutkimus pysyi asetetussa tavoitteessa. Luotettavuutta parannettiin myös käyttämällä useita eri lähteitä, mikä rikastuttaa työn sisältöä ja tuki oikeiden kehittämissuositusten syntymisen. (Kananen 2012, 112–113.)

Aineiston käsittelyssä huomioitiin haastateltavien työkokemus sekä haastatteluajankohta. Teemahaastattelussa kertyi valtava määrä litteroitavaa aineistoa, systemaattinen karsiminen ja analyysi mahdollistivat olennaisten havaintojen löytämisen laajasta aineistomäärästä. Systemaattinen tarkkuus ja havaintojen peilaaminen teoriaan vahvistivat tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten sovellettavuutta käytäntöön. Haastatteluaineiston analyysissä vastaukset segmentoitiin, tiivistettiin ja karsittiin siten, että ydinasiat nousivat esiin. (Kananen 2014, 151–152.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oli tunnistettava oma suhde tutkittavaan aiheeseen, mikä alkoi jo tutkimusaiheen valinnasta. Tutkijan oli oltava tietoinen roolistaan sekä tunnistettava omat näkemyksensä ja mahdolliset ennako-oletuksensa koko prosessin ajan. Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa huomioitiin tutkijan läheinen suhde tutkittavaan organisaatioon. Mahdollisen roolikonfliktin hallitsemiseksi haastateltaville korostettiin vastaajien täyttä anonymiteettiä sekä tutkijan sitoutumista neutraaliin ja objektiiviseen aineiston käsittelyyn. Osallistujia tiedotettiin siitä, että kriittinenkin palaute on tutkimuksen luotettavuuden kannalta arvokasta ja se käsitellään ammatillisella integriteetillä.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastateltaville kerrottiin kehittämistyön tarkoitus ja kulku sekä tietosuoja tiedote (liite 2) etukäteen, ennen haastatteluun suostumista. Haastatteluihin valikoitui kolme Helsingin kaupungin liikunnanohjaaja ja kolme vastaavaa liikunnanohjaajaa, eri tiimeistä ja eri vaiheista työuraa, mikä varmisti monipuolisen otannon. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus.

Osallistujille painotettiin haastattelujen anonymiteetti. Aineisto käsiteltiin ja raportoitiin siten, ettei yksittäistä vastaajaa voitu tunnistaa tuloksista. Haastattelutallenteet ja niistä kertyneet aineistot säilytettiin tietoturvallisesti, ja ne hävitetään asianmukaisesti kehittämistyön valmistuttua.

8.3 Käytännön vaikuttavuus

Tutkimustuloksia hyödynnetään ohjatun liikunnan yksikössä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen parantamiseen, työn sujuvoittamiseen ja liikunnanohjaajien itseohjautuvuuden tukemiseen. Tavoitteena on edistää työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota sekä keventää esihenkilöiden työkuormaa vastuunjako selkeyttämällä.

Kehittämisprosessi jatkuu viemällä tutkimustulokset esihenkilötiimiin käsiteltäväksi. Työpajassa muodostetaan yhteinen näkemys jatkotoimenpiteistä ja niiden jalkauttamisesta. On huomioitavaa, että tutkimustulokset ovat linjassa aiempien henkilöstökyselyiden tulosten kanssa, mikä vahvistaa kehittämistarpeita ja validiteettia. Tulosten perusteella on tunnistettavissa asioita, joihin voimme ryhtyä heti, laajempaa paneutumista vaativia kokonaisuuksia sekä pitkäkestoista työkuulttuurin muutosta edellyttäviä teemoja. Seuraavassa esitellään tulosten jalkauttamista liikunnanohjaajan ja esihenkilötyön näkökulmista, tarkemmin voi tarkastella konkreettisia toimenpiteitä ja toivottavaa vaikutusta taulukosta 5.

Liikunnanohjaajien toimijuutta vahvistetaan osallistamalla heidät aktiivisesti työryhmätyöskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen. Työryhmärakenteita on syytä arvioida säännöllisesti, jotta ne vastaavat todellisia tarpeita ja tukevat organisaation strategiaa. Turhia työryhmiä on vältettävä tehokkuuden varmistamiseksi.

Toimijuutta vahvistavana toimenpiteenä lisätään liikunnanohjaajien osallisuutta lukujärjestysten laadinnassa, kausitoiminnan suunnittelussa sekä työaikatoiveiden huomioimisessa. Vastaaville liikunnanohjaajille tarjotaan kohdennettua tukea tiimityön sekä johtamisosaamisen kehittämiseen, mikä mahdollistaa työntekijöiden erityisosaamisen paremman hyödyntämisen.

Esihenkilötyössä keskiöön nousevat selkeä viestintärakenteiden ja palautekuulttuurin muutos sekä esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Esihenkilötiimin yhtenä konkreettisenä

toimenpiteenä on luoda yhteiset viestinnän pelisäännöt, jotta tieto tavoittaa kaikki liikuntatiimit yhdenvertaisesti.

Esihenkilötyössä siirrytään perinteisestä arvioivasta vuorovaikutuksesta kohti jatkuvaa, sparraavaa ja arvostavaa palautekulttuuria. Onnistumiskeskusteluissa hyödynnetään tutkimustuloksia jo kevään onnistumiskeskusteluissa. Esihenkilöiden tulee keskittyä vuorovaikutustaitoihin, kuunteluun, tunneälyyn sekä omaan palautteen vastaanottokykyyn. Tavoitteiden asettelussa painotetaan työntekijän vahvuuksia ja motivaatiota, mutta haastetaan samalla ottamaan vastuuta. Esihenkilötiimissä on arvioitava vastaavien liikunnanohjaajien tehtävänkuvia ja vastuita niiden samanarvoisuuden varmistamiseksi ja arvioitava tilanteita, joissa liikunnanohjaajat hoitavat vastaavan ohjaajan tehtäviä. Johdon ja esihenkilöiden läsnäoloa arjessa lisätään lähiesihenkilöiden jalkautumisella kentälle ja kutsutaan ylempää johtoa mukaan toimintaan, mikä lisää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta.

Taulukko 5. Kehittämistyön toimenpidesuunnitelma

Kehittämiskohde	Konkreettinen toimenpide	Vaikuttavuus
Osallisuus ja toimijuus	Liikunnanohjaajien osallistaminen lukujärjestysten ja kausitoiminnan suunnittelussa.	Työmotivaation ja sitoutumisen lisääntyminen. Osaamisen parempi hyödyntäminen.
Työryhmätyöskentely	Työryhmien tarkoituksenmukaisuus ja ohjaajien aktiivinen rooli työryhmätyöskentelyssä.	Strategian mukainen toiminta ja osallisuus.
Viestintärakenteet	Esihenkilötiin yhteiset pelisäännöt ja yhtenäinen viestintä tiimille.	Tiedonkulun varmistaminen, tasapuolisuus ja epävarmuuden vähentäminen.
Palautekulttuuri	Siirtyminen kannustavaan palautteeseen ja tunneälykkääseen vuorovaikutukseen.	Työntekijän kyvykkyyden tuntemisen vahvistaminen ja ammatillinen kasvu.
Onnistumiskeskustelut	Tutkimustulosten peilaaminen keskusteluihin, vastuiden ja vahvuuksien huomioiminen.	Yksilöllinen tuki, selkeät tavoitteet ja oikeudenmukaisuuden kokemus.
Johdon läsnäolo	Lähiesihenkilöiden jalkautuminen ja ylemmän johdon kutsuminen mukaan toimintaan.	Työn arvostuksen tunteen lisääminen ja johdon ymmärrys arjen haasteista.
Toimijuuden tuki	Kohdennettu tuki tiimi- ja johtamistaitojen kehittämiseen ja vastuiden yhdenmukaistamiseen.	Tiimitaitojen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Johtamisosaamisen vahvistumien ja tehtävien tasapuolinen jako.

8.4 Oman oppimisen pohdinta

Kehittämistutkimuksen prosessi on tarjonnut uutta oppimista. Erityisesti teoreettisen tietoperustan rakentaminen laajasta aineistosta, vaati jatkuvaa reflektointia siitä, mitä on syytä rajata pois ja mitkä teemat ovat työn kannalta olennaisimpia. Myös kansainvälisten tutkimusten hyödyntäminen ja vertaileva tarkastelu oli uusi ja opettavainen kokemus, joka syvensi ymmärrystäni tutkimustiedon luotettavuuden ja validiteetin arvioinnista. Oli ratkaisevaa tunnistaa, mitä, miten ja ketä on tutkittu, jotta tuloksia pystyi soveltamaan oikein. Tietoperustaa rakentaessa oli mielenkiintoista havaita teorian ja oman työelämäkokemuksen välistä vuoropuhelua. Miten monet asiat ja ilmiöt näyttävät käytännössä juuri kuten teoriat kuvaavat, vaikka toteuttaminen arjessa onkin usein haastavaa.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa teemahaastattelut, aineiston litterointi sekä aineiston karsiminen ja luokittelu osoittautuivat työläiksi mutta antoisiksi vaiheiksi. Aineiston analyysiprosessi opetti järjestelmällisyyttä ja kykyä poimia laajasta vastausjoukosta keskeiset havainnot. Luokitteluvaiheessa oli palkitsevaa huomata vastausten ja aihepiirien linkittyvän toisiinsa, mikä vahvistaa tunnetta siitä, että tutkimuksessa tavoitettiin toiminnan kannalta olennaisia seikkoja.

Tutkimuksen tulokset ovat osoittaneet minulle tutkitun tiedon merkityksellisyyden ja tutkimuksen vaikuttavuuden. Tämä kokemus vahvisti käsitystäni siitä, että johtamisen ja kehittämisen tulisi perustua myös näyttöön pelkän intuition sijaan. Tutkittu tieto tarjoaa vankan pohjan vaikuttavalle toiminnalle ja työn tavoitteelliselle kehittämiselle.

Tämän prosessin perusteella kannattaa jatkaa työntekijöiden aktiivista kuulemista sekä liikunnanohjaajien ammattitaitoa ja osaamista hyödyntämistä. Konkreettisena jatkotoimenpiteenä on liikunnanohjaajien osallistaminen työn kehittämiseen, mikä vahvistaa sekä toiminnan laatua, että henkilöstön sitoutumista.

8.5 Lopuksi

Tämä kehittämistyö sai inspiraationsa tarpeesta keventää esihenkilötyön kuormaa, sekä kehittää liikunnanohjaajan työtä osallistavammaksi ja vastuullisemmaksi. Kehittämistyön tavoitteena oli sujuvoittaa arjen päätöksentekoa ja lisätä työmotivaatiota vahvistamalla itseohjautuvuutta. Samalla pyrkimyksenä oli uudistaa työtapoja nykypäivän työelämän vaatimuksia vastaavaksi. Kehittämistyön tietoperusta rakentui itseohjautuvuuden, itsemääräämisteorian, oman toimijuuden vaikuttavuuden, sekä vuorovaikutuksen ympärille, peilaten niitä Helsingin kaupungin esihenkilö- ja liikunnanohjaajatyön ympärille. Laadullisella tutkimusotteella toteutettu työ tuotti työntekijälähtöistä tietoa esihenkilötyön ja vuorovaikutuksen vaikutuksesta työilmapiiriin.

Olen tyytyväinen saavuttamaani lopputulokseen sekä prosessin myötä syntyneisiin kehittämisskeleihin. Tutkimuksen tulokset antavat minulle selkeää suuntaa ja uusia ajatuksia johtamistyöhöni. On huomioitava, että kaikkeen ei voida vaikuttaa välittömästi. Uusille toimintatavoille ja työkuulttuurin muutokselle on annettava aikaa juurtua, jotta vastuunjaon sujuvoittaminen ja toiminnan kehittäminen ovat kestäviä.

Tulokset vahvistavat uskoani siihen, että tunneäly ja ihmisläheinen ote ovat avainasemassa nykyaikaisessa työyhteisössä. Tästä on hyvä jatkaa kohti vaikuttavampaa ja yhteisöllisempää toimintakulttuuria.

Lähteet

- Basalamah, M. 2021. The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 1, 2, s. 94–103.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), s. 215–225. Luettavissa: [Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen.pdf](#). Luettu: 20.11.2025.
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39:1, s. 3–21.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review*, march–april 2000, s. 1–14.
- Helsingin kaupunki. 2023. Helsingin kaupunki Intranet. Johtamisen kulmakivet. Saavutettavuus. Luettu: 1.5.2025.
- Helsingin kaupunki, kulttuuri- ja vapaa-aika. 2023. Helsingin kaupunki intranet. KPMG Kuvan esihenkilötyön muutoshanke loppuraportti 1.3.2023.pdf. Saavutettavuus. Luettu: 2.4.2025.
- Helsingin kaupunki, ohjatun liikunnan yksikkö. 2024. Helsingin kaupunki Intranet. Fiilari kyselyn työstö ja toimenpiteet kevät 2024. Saavutettavuus. Luettu: 5.3.2025.
- Helsingin kaupunki, ohjatun liikunnan yksikkö. 2025. Helsingin kaupunki Intranet. Kunta10 toimenpiteet 2025. Saavutettavuus. Luettu: 5.3.2025.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa. E-kirja. Luettu: 21.4.2024.
- Juholin, E. 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Hansaprint. Turenki.
- Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas*. Talentum Media Oy. Viro.
- Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Järvinen, P. 2025. *Näin toimii ihminen. Opas esihenkilölle*. Alma Media Finland Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.1.2026.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. WS Bookwell Oy. Juva.

- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin K. 2015. Innostava esimies Inspistä! Esimiehelle työkirja. Kopio Niini Oy. Helsinki.
- Kultanen, T. 2017. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.
- Malkoc, N. & Dal, S. 2022. The relationship between perceived manager support and work commitments of sports instructors. Educational Research and Reviews. Academic Journals, 15, 7, s. 395–402.
- Martela, F. 4.4.2024. Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogi. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu: 8.3.2025.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa?, s. 9-32. Alma Talent. Helsinki.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinon tutkimus, 41, 4, s. 312–328.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 13. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 15.1.2025.
- Puusa, A. 2020. Näkökulma laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 9. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 15.1.2025.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 25.1.2026

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford press. New York. E-kirja. Luettu: 22.3.2025.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.

Suutala, S., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2025. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2025 välillä. Miten Suomi voi? – tutkimus. Luettavissa: [Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2025 välillä](#). Luettu: 19.11.2025.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 10.2.2024.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Vehviläinen, S. 2020. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 12.2.2025.

World Economic Forum 2025. Future of Jobs Report. Insight report January 2025. Luettavissa: [WEF Future of Jobs Report 2025.pdf](#). Luettu: 22.1.2026 .

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Esihenkilön tuki itseohjautuvuuden lisäämiseen liikunnanohjaajan työhön

Kysymykset liikunnanohjaajille ja vastaaville liikunnanohjaajille

Oman toimijuuden arviointi

- Miten koet omat vahvuudet ja taidot, - onko sellaisia vahvuuksia, jota työssäsi haluaisit käyttää, mutta siihen ei anneta mahdollisuutta?
- Mitä asioita omassa osaamisessasi haluaisit kehittää ja vahvistaa?
- Mikä asiat koet palkitsevaksi työssäsi?

Itsemääräämisteoria

- Mistä asioista tunnet olevasi vapaa päättämään työssäsi?
- Mitkä tekemiset ja asiat työssäsi motivoivat sinua työntekoon?
- Millaisia asioita olet edistänyt työssäsi?
- *Minkälaisissa asioissa koet olevasi asiantuntia työssäsi
*Minkälaiset työtehtävät koet haastaviksi
- Miten viihdyt työyhteisössäsi?
*omassa tiimissäsi
*ohjatun liikunnan yksikössä
*liikuntapalveluissa
- Saatko kannustavaa palautetta työstäsi?

Miten koet:

- työn mielenkiintoisuuden?
- arvostetuksi tuleminen (tunne)
- etenemismahdollisuudet

Päätöksenteko ja vaikuttaminen

- Mitä asioita olisi tärkeä saada itse päättää työssä
- Mihin asioihin saat omasta mielestäsi vaikuttaa omassa työssäsi?
- Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa enemmän omassa työssäsi ja millä keinoin?

Vuorovaikutus

- Mitkä asiat toimivat hyvin sinun ja lähiesihenkilön vuorovaikutustilanteissa?
- Mitä ja minkälaisissa asioissa toivoisit enemmän esihenkilön tukea työssäsi?
- Mitkä vuorovaikutus ja viestintä asiat kaipaisivat kehittämistä,
- esihenkilön – ylemmän johdon kanssa? miten toivoisit niiden olevan?
- Minkälaisia asioita voisit itse edistää vuorovaikutuksen suhteen ja viestinnän parantamiseksi - omassa tiimissä
- Mitä asioita voisit työn toimivuuden kannalta edistää enemmän työyhteisössä?
- Mitä ja minkälaista tukea toivot esihenkilöltä päätöksenteon sujuvoittamiseen ohjatun liikunnan yksikössä?

Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake

Tutkimustiedote Helsingin kaupungin liikuntapalvelun liikunnanohjaajille haastatteluun osallistumiseen

Haastattelun aiheena: Itseohjautuvuus liikunnanohjaajan työssä

Tutkimus: Esihenkilön tuki itseohjautuvuuden lisäämiseen liikunnanohjaajan työhön

Tämä haastattelu on osa YAMK-opinnäytetyönä tehtävää kehittämistutkimusta, jossa tavoitteenani on löytää esihenkilötyöhön mahdollisuuksia ja keinoja edesauttaa itseohjattavuuden lisäämistä liikunnanohjaajan työhön.

Haastattelun tavoite on selvittää miten liikunnanohjaajat Helsingin kaupungilla kokevat itseohjautuvuuden työssään, mitkä asiat motivoivat itseohjautuvuuden lisäämistä ja minkälaista tukea esihenkilöltä tarvitaan tämän totuttamiseen.

Haastatteluun varataan tunti, jotta haastattelun aikana ei tulisi kiire ja haastateltava saa rauhassa vastata kysymyksiin. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi etukäteisvalmistautumista.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelu on luottamuksellinen. Haastattelun voi lopettaa kesken missä vaiheessa tahansa. Haastattelu toteutetaan joko kasvokkain tai teamsin välityksellä.

Aineisto käsitellään anonyymisti, eikä haastateltavaa voi tunnistaa missään vaiheessa työtä.

Haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan tutkijan toimesta. Tutkija on ainoa, joka käsittelee aineistoa. Aineisto hävitetään 3 viikkoa opinnäytetyön arvioinnin jälkeen, eli viimeistään 1.5.2026.

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Tutkija: Johanna Lökfors, johanna.lokfors@myy.haaga-helia.fi

Ohjaava opettaja: Jenni Harala, jenni.harala@haaga-helia.fi

Suostumustiedote

Annan suostumukseni osallistumisesta tutkimukseen oheisen tutkimustiedotteen mukaisesti.

Tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, ymmärrän mitä osallistuminen tarkoittaa minulle ja mihin antamiani vastauksia käytetään sekä miten ne säilytetään.

Olen voinut esittää kysymyksiä ja olen saanut vastauksen niihin.

Ymmärrän, että osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja, että haastattelun voi lopettaa kesken missä vaiheessa tahansa.

Tutkittavan suostumus

Tutkimus: Esihenkilön tuki itseohjautuvuuden lisäämiseen liikunnanohjaajan työhön

Tutkija

Johanna Lökfors, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 041–5078118, johanna.lokfors@myy.haaga-helia

Allekirjoituksellani vahvistan, että olen tutustunut tutkimustiedotteen sisältöön sekä annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus