



OTO-valmentajien työhyvinvoinnin kehittäminen PERMA-teorian keinoin cheerleadingseurassa

Tiia Nuutila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Master opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiia Nuutila
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi OTO-valmentajien työhyvinvoinnin kehittäminen PERMA-teorian keinoin cheerleadingseurassa
Sivu- ja liitesivumäärä 70
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää oman toiminnan ohella toimivien cheerleadingvalmentajien työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Näkökulmaksi valittiin positiivinen johtaminen ja Martin Seligmanin PERMA-teoria. Cheerleading on lajina vielä nuori, mikä heijastuu myös valmentajien nuoreen ikään. Valmentajien valmennusurat ovat lyhyitä ja valmennus jää usein pois alle 30-vuotiaana. Opinnäytteessä keskityttiin kehittämään valmentajien työhyvinvointia, mutta pitkän tähtäimen tavoitteena on, että toimenpiteet tukevat valmentajien pidempiä valmennusuria. Opinnäytteen toimeksiantajana toimi jyväskyläläinen cheerleadingseura Jaguars Spirit Athletes ry.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty hyödyntäen konstruktivistista tutkimusotetta sekä palvelumuotoilun tuplatimantti-mallia. Keskiöön nostettiin valmentajien osallistaminen pitkin opinnäytetyöprosessia. Tietoa kerättiin haastattelemalla valmentajia (n=37) keväällä 2023. Aineiston analyysin jälkeen toteutettiin yhteiskehittäminen valmentajien kanssa (n=46). Yhteiskehittämisen tuotoksia jatkajalostettiin yhdessä seuran hallituksen valmennusvastaavien kanssa. Tämän jälkeen yhteiskehittämisen tuloksia täydennettiin positiivisen johtamisen ja PERMA-teorian avulla.</p> <p>Konkreettisenä tuloksena syntyi ”JSA – paras paikka valmentaa” -toimintasuunnitelma, joka pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä valmentajien työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämiseksi. Toimenpiteet on tarkoitettu integroida osaksi toimeksiantajan tulevaa, kesällä 2024 alkavaa nelivuotisstrategiaa. Tulokset jaettiin neljään eri kategoriaan: kiittäminen ja muu korvaus, valmentajien yhteistyö, valmentajien resurssien tukeminen ja JSA entistä parempana työpaikkana. Kukin kategoria pitää sisällään useita toimenpiteitä, jotka tukevat valmentajien työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Toimenpiteiden pohjalla on valmentajien omat ajatukset ja toiveet.</p> <p>PERMA-teoria ja positiivinen johtaminen tarjoavat paljon mahdollisuuksia valmentajien työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämiseen. Myönteiset tunteet, sitoutuminen, positiiviset ihmissuhteet, merkityksellisyyden kokemukset, saavuttaminen ja terveys ovat osa toimintasuunnitelman toimenpiteitä ja voivat vaikuttaa hyvinvointiin myönteisesti monella tapaa. JSA:n valmentajat olivat motivoituneita, mikä luo hyvää pohjaa valmentajien sitouttamiselle. Valmentajat olivat tehneet tietoisin valinnan valmentaa. He olivat valmiita järjestelemään muuta elämää siten, että valmennus oli aikataulullisesti ja taloudellisesti mahdollista. Tulevaisuuden haasteena on tukea valmentajia ja kehittää valmentajien työtä niin, että se koetaan jatkossakin mielekkäänä ja motivoivana.</p>
Asiasanat Johtaminen, positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia, valmentaminen, valmentajat, seuratoiminta

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hyvinvointi PERMA-teorian valossa	3
2.1	Positiivinen psykologia urheilumaailmassa	3
2.2	PERMA-teoria	4
2.3	PERMA-teoria osana valmentajan hyvinvointia	9
3	Valmentajan hyvinvointia tukevat johtamiskäytänteet	12
3.1	Valmentaminen työnä?	12
3.2	Positiivinen johtaminen	14
3.3	Valmentajan työhyvinvoinnin johtaminen	16
4	Kehittämistyön tavoite	18
5	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	19
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen ja konstruktivinen tutkimusote	19
5.2	Palvelumuotoilu	22
5.3	Palvelumuotoilun tuplatimantti	23
5.4	Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä	25
5.5	Haastatteluaineiston sisällönanalyysi	26
5.6	Yhteiskehittäminen valmentajien ja valmennusvastaavien kanssa	27
5.7	Menetelmien eettiset rajoitteet	27
6	Tulokset	31
6.1	Valmennuksesta saatava korvaus ja kiitos	31
6.2	Yhteisö ja ihmiset	35
6.3	Valmennuksen mielekkyys	37
6.4	Valmentajan omat resurssit	40
6.5	Seura työpaikkana	44
6.6	Yhteiskehittämisen tuotokset	47
7	JSA – paras paikka valmentaa	50
7.1	Kiittäminen ja muu korvaus	50
7.2	Valmentajien yhteistyö	52
7.3	Valmentajien resurssien tukeminen	53
7.4	JSA entistä parempana työpaikkana	55
8	Pohdinta ja johtopäätökset	58
8.1	Kehittämistyön johtopäätökset	58
8.2	Kehittämistyön menetelmien ja luotettavuuden arviointi	61
8.3	Tulevaisuuden kehittämis- ja tutkimustarpeet	64
	Lähteet	66

1 Johdanto

Cheerleading on Suomessa voimakkaasti kasvava laji ja onkin 12–18-vuotiaiden tyttöjen neljänneksi suosituin liikuntaharrastus. Suomessa harrastajia on jo noin 13 000 ja suomalaiset urheilijat ja joukkueet menestyvät hyvin kansainvälisissä arvokilpailuissa. (HS 1.8.2023.) Cheerleading on kuitenkin vielä suhteellisen nuori laji ja Suomen Cheerleadingliitto on perustettu vasta vuonna 1995 (Suomen Cheerleadingliitto 2023). Lajin lyhyt organisoitunut historia heijastuu myös siihen, että valtaosa lajin valmentajista on nuoria ja ammattivalmentajien määrä on vielä matala. (Suomen Cheerleadingliitto 2024).

Vuonna 2022 Suomen Valmentajien jäsenistä lähes 90 % kuului 30–69-vuotiaiden ikäluokkaan ja näistä valtaosa oli yli 40-vuotiaita. Alle 30-vuotiaiden osuus jäsenistä oli vain hieman yli 6 %. (Suomen Valmentajat 2022, 33–34.) Kun valtakunnallisia lukuja vertaa cheervalmentajien ikäkaumaan, ovat erot suuria. Syksyllä 2023 Suomen Cheerleadingliiton valmentajalisenssillä valmentavien syntymävuoden keskiarvo oli 2000,6 (n=781) (Salomäki 8.11.2023). Kun tämän muuttaa ikävuosiksi on valmentajien keski-ikä vajaa 24 vuotta. Huomioitavaa on, että tässä tilastossa on huomioitu vain pelkän valmentajalisenssin omaavat valmentajat. Suomen cheerleadingvalmentajissa on paljon myös sellaisia, jotka osallistuvat valmentajatoimintaan urheilijalisenssillä eli urheilevat vielä itse aktiivisesti. Jotta saamme luotua pidempiä valmentajauria, tarvitsemme seuroja, joissa valmentajat voivat hyvin, viihtyvät ja haluavat tehdä valmennusta pitkään. Tämän kysymyksen ratkaisemiseen tulen opinnäytetyössäni pureutumaan.

Tämä kehittämistyö on tehty jyvaskyläläiselle cheerleadingseuralle Jaguars Spirit Athletes ry:lle (JSA). JSA on keskisuuri urheiluseura, jossa on noin 700 jäsentä. Syksyllä 2023 JSA:lla työskenteli päätoimisesti 6 työntekijää. Kolme päätoimisista tekee osan tai kaikki työtehtävistään joukkuevalmennuksessa. Päätoimisten työntekijöiden lisäksi seurassa toimii reilu 50 oto-pohjaista työsuhteista tuntivalmentajaa ja noin 20 työharjoittelusuhteessa toimivaa valmentajaharjoittelijaa. Oto-valmentajalla tarkoitetaan oman toiminnan ohella toimivaa valmentajaa eli esimerkiksi toisen työn tai opiskelujen rinnalla valmentavaa.

Kuten todettu, cheerleadingissa valmentajien ikärakenne on nuori. JSA:n kaikkien työsuhteisten valmentajien keski-ikä oli syksyllä 2023 22,5 vuotta, oto-valmentajien 21,7 vuotta. Keski-ikä on hieman alempi kuin Suomen kaikilla cheerleadingvalmentajilla. Huomioitavaa kuitenkin on, että toisin kuin Suomen Cheerleadingliiton tilastossa, mukaan on laskettu myös urheilulisenssillä valmennustoimintaan osallistuvat. Tämä laskee keski-ikää. Mikäli JSA:n valmentajien keski-ikä laskettaisiin ainoastaan valmentajalisenssin omaavilla, olisi se 22,9 vuotta. Valmentaminen on suosittua opiskelujen ohella, mutta siirryttäessä kokopäiväisesti työelämään, jättäytyään valmennuksesta usein

pois. Tämä näkyy seuran valmentajien ikärakenteessa, yli 25-vuotiaita oto-valmentajia JSA:ssa on alle 10.

Kokeneiden ja koulutettujen valmentajien poistuma vie mukanaan paljon osaamista. Ilmiö on tunnistettu Suomen laajuisesti. Valmennus on monesti harrastus, joka aloitetaan oman urheilu-uran kanssa yhtä aikaa tai oman urheilun loppumisen jälkeen. Tämän vuoksi valmentamiseen suhtaudutaan monesti kuin harrastukseen, eikä sitä nähdä realistisena uravaihtoehtona. Kuitenkin valmennuksen vaatimukset nousevat jatkuvasti ja seuroissa halutaan valmentaa yhä ammattimaisemmin. Valmennuksen tason nostaminen vaatisi pidempiä valmennusuria. Mitä kokeneempia valmentajat ovat, sitä enemmän he ovat ehtineet kartuttaa työssä opittuja asioita ja todennäköisesti myös kouluttautuneet pidemmälle. JSA:ssa on tehty urauurtavaa työtä päätoimisten valmentajien palkkauksessa ja seura on yksi eniten päätoimisia valmentajia työllistävä cheerleadingseura Suomessa. Kaikista ei kuitenkaan tule päätoimisia ammattivalmentajia, vaan myös oto-valmentajia tarvitaan. Ratkaistavana haasteena on oto-valmentajien sitouttaminen valmennustyöhön.

Valmentajan urheiluseuraan sitoutumiseen vaikuttaa moni asia. Tässä kehittämistyössä asiaa on lähestytty työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, millä keinoin oto-pohjaisten työhyvinvointia ja työssä viihtymistä voi lisätä. Hyvinvoivat työntekijät ovat asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi ja JSA haluaa luoda entistä paremman työympäristön valmentajille. Työssään viihtyvät ja hyvinvoivat työntekijät ovat merkityksellinen tavoite jo itsessään. Pitkänajan tavoitteena on pidentää valmennusuria. Sen saavuttaminen on ainoastaan mahdollinen positiivinen seuraus hyvinvoivista valmentajista. Mikäli valmennusuria voidaan pidentää kehittämällä valmentajien työhyvinvointia, on tuloksista hyötyä myös muille Suomen cheerleading seuroille sekä muiden lajien seuroille, jotka kamppailevat samojen asioiden äärellä.

Teoreettiseksi viitekehikseksi on valittu positiivinen psykologia ja Martin Seligmanin PERMA-teoria. PERMA-teoria pitää sisällään erilaisia rakennuspalikoita, joiden läsnäolo elämässämme lisää onnellisuutta, hyvinvointia ja ihmisen kukoistamista (Seligman 2011). Seuraavissa luvuissa on avattu, miten teorian eri ulottuvuudet ilmenevät ihmisen hyvinvoinnissa ja miten ne voivat hyödyttää valmentajan työhyvinvointia. Lisäksi tarkastellaan positiivisen johtamisen käytänteitä osana työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

2 Hyvinvointi PERMA-teorian valossa

Tässä pääluvussa on avattu hyvinvointia positiivisen psykologian, erityisesti PERMA-teorian näkökulmasta. Ensimmäisessä aluvussa on esitelty positiivisen psykologian tutkimusta urheilumaailmassa. Toisessa aluvussa on avattu PERMA-teoriaa yleisellä tasolla ja koulumaailmassa tehdyn tutkimuksen valossa (mm. Leskisenoja 2016). Viimeisessä aluvussa PERMA-teorian ulottuvuuksia on sovellettu valmentajien työhön ja valmentajan hyvinvoinnin tarkasteluun.

2.1 Positiivinen psykologia urheilumaailmassa

Positiivisen psykologian perusajatuksena on tarkastella ihmisen hyvinvointia ja sen lisäämistä, kun taas perinteinen psykologia on monesti luonteeltaan ongelmalähtöisempää. Positiivisen psykologian ensisysäyksenä voidaan pitää vuotta 2000, jolloin Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi kirjoittivat yhteensä 15 artikkelia American Psychologist lehden julkaisuun. (Uusitalo 2023, 5–6; Wenström 2020.) Positiivisen psykologian tutkimuksessa keskitytään mielen vahvistamiseen. Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa ihmisen kukoistaminen, subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus, resilienssi eli psykologinen joustavuus, luonteenvahvuudet sekä työn imu. (mm. Uusitalo 2023; Lipponen 2023; Wenström 2020; Norrish, Williams, O'Connor & Robinson 2013; Seligman 2011; Fredrickson 2006; Peterson 2006.)

Positiivista psykologiaa ja sen vaikutuksia on tutkittu erityisesti urheilijoiden näkökulmasta (mm. Gabana, Wong, D'Addario & Chow 2022; Martin, Shanley, Harnish, Knab, Christopher, Vallabha-josula & Bullock 2021; Light & Harvey 2017). Urheilijoiden lisäksi myös jopa fanien hyvinvointia on tutkittu (ks. Kim & Kim 2023).

Valmentajien hyvinvointia on tutkittu eri näkökulmista. On tutkittu esimerkiksi sitä, miten sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen tuki voivat vähentää valmennuksen stressaavuutta (Norris, Didymus & Kaisaler 2022) ja jalkapallovalmentajien henkistä hyvin- ja pahoinvointia (Baldock, Cropley, Mellalieu & Neil 2022). Suomalaisen valmentajien työhyvinvointia on tutkinut muun muassa Satu Kaski (2013) väitöskirjassaan. Tutkimuksessa korostui valmentajien haasteet työssäjaksamisessa ja työuupumuksen havaittiin olevan yleistä. Toisaalta myös työn imua ja työlle omistautumista koettiin paljon. Monet valmentajien hyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista ovat keskittyneet hyvinvointiin ongelmalähtöisesti. Positiivisen psykologian näkökulmasta tehtyä tutkimusta on vähemmän ja sille olisi paikkansa urheilututkimuksessa.

2.2 PERMA-teoria

PERMA-teorian on luonut positiivisessa psykologiassa meritoitunut Martin Seligman. Teoria kulkee nimellä PERMA-teoria, mutta mukaan on lisätty H-kirjan vielä jälkikäteen. Seligman esitteli PERMA-teorian ensi kertaa vuonna 2011 teoksessaan *Flourish*. PERMA-teorian ytimessä on ajatus siitä, että hyvinvoiva ihminen on kukoistava ihminen. PERMA-teoria on saanut nimensä teorian elementtien alkukirjaimista. Ihmisen kukoistaminen, hyvinvointi ja onnellisuus muodostuvat PERMA-teorian mukaan viidestä tekijästä: myönteisistä tunteista (*P = positive emotions*), sitoutumisesta (*E = engagement*), ihmissuhteista (*R = relationships*), merkityksellisyydestä (*M = meaning*) ja saavuttamisesta (*A = accomplishment*). (Seligman 2011, 16–18.) Jälkikäteen lisätty H-kirjan (*H = health*) kuvastaa ihmisen kokonaisvaltaista terveyttä hyvinvoinnin ja onnellisuuden vaatimuksena (Norrish ym. 2013). Tässä opinnäytteessä teoriaan viitataan kuitenkin lähtökohtaisesti PERMA-teorian, sillä se on teorian vakiintunut termi tutkimuskirjallisuudessa (ks. Leskisenoja 2023; 2014).

Lähtökohta PERMA-teorialle ja sen hyvinvointia lisäävälle väitteelle on se, että teorian eri elementit täyttävät kolme kriteeriä. Jokainen elementti edistää hyvinvointia, ihmiset tavoittelevat elementtejä niiden itsensä vuoksi, ei saavuttaakseen jotain muuta sekä elementit ovat itsenäisesti määriteltäviä ja mitattavissa. (Seligman 2011, 16.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään PERMA-teorian osatekijät ja niiden vaikutusta ihmisen onnellisuuteen ja hyvinvointiin.

Myönteiset tunteet

Myönteiset tunteet (*P = positive emotions*) ovat PERMA-teorian ensimmäinen elementti ja yksi positiivisen psykologian tutkituimmista teemoista. Myönteisillä tunteilla tarkoitetaan muun muassa onnellisuutta, mielihyvän tunnetta ja rakkautta (Seligman 2011, 16; Fredrickson 2006, 166). Myönteisten tunteiden, kuten onnellisuuden, on aiemmin ajateltu jo itsessään olevan hyvän elämän ja hyvinvoinnin lähde ja tavoite. Nykyään niiden ajatellaan olevan enemmänkin yksi kukoistamisen mahdollistavista tekijöistä. (Seligman 2011, 16.)

Psykologian tutkimus on painottunut aiemmin kielteisten tunteiden tutkimiseen ja myönteiset tunteet ovat tulleet osaksi tutkimusta vasta myöhemmin (Leskisenoja 2016; Fredrickson 2006, 167). Myönteisten tunteiden merkitys ihmisen hyvinvoinnille on kiistaton. Ne ovat hyvinvoinnin kulmakivi ja lisäävät ihmisen kukoistamista (Fredrickson 2001). Ne tuottavat ihmiselle positiivisia vaikutuksia tunteiden tuntemisen hetkellä, mutta myös pidemmällä aikavälillä. Myönteiset tunteet mahdollistavat henkistä kasvua sekä tukevat psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Norrish ym 2013, 150–152; Fredrickson 2006, 166.) Myönteisten tunteiden on todettu lisäävän myös muun muassa ongelmanratkaisukykyä, luovaa ajattelua ja avuliaisuutta (ks. Leskisenoja 2016, 38). Myönteiset tunteet lisäävät

myös psykologista resilienssiä (Fredrickson 2001). Myönteiset tunteet ovat siis merkittävässä osassa ihmisen hyvinvointia. Niiden tunnistamista ja vaalimista on kuitenkin syytä harjoittaa, sillä ihminen tarrautuu helposti kielteisiin tunteisiin. On myös muistettava, että hyvinvoiva ja kukoistava ihminen kokee myös kielteisiä tunteita, eikä niiden kieltäminen ole kannattavaa (Leskisenoja 2023, 214.)

Myönteisten tunteiden kokemista voi tukea ja harjoitella eri tavoin. Monesti myönteiset tunteet voivat vilahtaa ohi huomaamatta, joten niiden äärelle olisi syytä pysähtyä. Myös tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää. Tunnetaitojen avulla ihminen osaa tunnistaa, ilmaista ja hallita omia tunteitaan. Myönteisten tunteiden kokemista voi tukea esimerkiksi refleктоimalla sitä, missä tilanteissa ihminen on aiemmin kokenut myönteisiä tunteita. Kun myönteisten tunteiden lähteitä on tunnistanut, voi pohtia, miten näiden asioiden olemassaoloa voisi lisätä omassa elämässä. Muita hyviä keinoja myönteisten tunteiden vahvistamiseen ovat erilaiset kiitollisuuteen liittyvät tehtävät, hyvän huomaa-minen sekä myönteinen palaute. (Leskisenoja 2023, 222; Leskisenoja 2016, 100.)

Sitoutuminen

PERMA-teorian toinen elementti on sitoutuminen (*E = engagement*). Sitoutumisella tarkoitetaan johonkin asiaan kohdistuvaa syvää kiinnostusta, mielenkiintoa ja jopa uppoutumista. Uppoutumista voi kuvata myös työn imuksi eli flow-tilaksi. Tällöin ihmisen ajantaju katoaa ja hän on täysin uppoutunut käsillä olevaan tehtävään. (Seligman 2011, 16; Csíkszentmihályi 2008.) Flow-tilaan on mahdollista päästä, kun käsillä oleva tehtävä on sopivan haastava suhteessa henkilön osaamiseen. Tehtävä ei ole liian vaikea, jolloin ihminen turhautuu, eikä myöskään liian helppo, jolloin ihminen kyllästyy. Flow-tilaan voi päästä niin harrastusten kuin työnkin aikana. Tärkeintä on tehtävän sopiva haastavuustaso ja mahdollisuus keskittyä täysillä käsillä olevaan tehtävään. (Csíkszentmihályi 2008.)

Sitoutuminen on yhteydessä hyvinvointiin monella tapaa. Sitoutuneet ihmiset ovat usein uteliaita ja tavoittelevat itselleen merkityksellisiä asioita. Sitoutumisen on osoitettu myös lisäävän ihmisen kykyä käsitellä haastavia tilanteita. Sitoutumisella ja myönteisillä tunteilla on myös todettu olevan yhteys. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä korkeampaan sitoutumiseen ja toisaalta kielteiset tunteet alhaisempaan sitoutumiseenasteeseen. (ks. Leskisenoja 2016, 48–49.)

Sitoutumisen kehittämisessä keskiössä on asioihin uppoutuminen ja keskittyminen käsillä olevaan asiaan ilman häiriötekijöitä. Vahva uppoutuminen voi johtaa flow-tilaan. Tärkeää olisi löytää itselle motivoiva ja mielenkiintoa herättävä tehtävä, johon voi syventyä. Flow-tilaan pääseminen voi

edellyttää myös ulkopuolista fasilitointia, jolloin työskentely on ohjatumpaa tai rauhoittumista esimerkiksi mindfulnessin avulla. (Leskisenoja 2023, 222–223; Leskinsenoja 2016, 100.)

Ihmissuhteet

PERMA-teorian kolmas elementti on ihmissuhteet (*R = relationships*). Hyvinvointia tukevat syvien ja läheisten ihmissuhteiden lisäksi myös ohimenevät, yksittäiset vuorovaikutustilanteet tuntemattomien kanssa (Seligman 2011). Ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, joten ihmissuhteiden voima hyvinvoinnin mahdollistajana on merkittävä. Sosiaalisten suhteiden merkitys ihmisen hyvin- ja pahoinvoinnille on kiistämätön (Lipponen 2023, 53; Seligman 2011, 20–21). Ihmiselle on tyypillistä viihtyä muiden ihmisten seurassa ja ihminen kokee usein ilon ja mielihyvän tunteita ollessaan sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa. Erityisen tärkeää on yhteenkuuluvuuden tunne. (Sajaniemi 2023, 152.)

Sosiaalisten suhteiden merkitystä ihmisen hyvinvoinnille on tutkittu paljon ja laajasti eri näkökulmista. On havaittu muun muassa läheisten ihmissuhteiden aktiivisen ylläpitämisen olevan yhteydessä parempaan hyvinvointiin ja lisäävän resilienssiä (Lipponen 2023, 53). On myös huomattu, että läheiset ihmissuhteet ja onnellisuus ovat molemmin puolisessa vaikutuksessa keskenään. Läheiset ihmissuhteet lisäävät onnellisuutta ja onnelliset ihmiset luovat helpommin läheisiä ihmissuhteita. (ks. Leskisenoja 2016, 54–55.) On kuitenkin huomattava, että ihmissuhteet voivat toimia hyvinvointia heikentävänä tekijänä. Vaikeat ihmissuhteet voivat aiheuttaa muun muassa yksinäisyyttä, jonka on todettu lisäävän esimerkiksi ihmisen sairastavuutta ja muita ongelmia. (Sajaniemi 2023, 149.)

Myönteisiä ihmissuhteita voi kehittää monella tapaa. Toisen kehuminen ja kiittäminen sekä ystävälliset teot tuovat ympärilleen myönteistä ilmapiiriä ja hyvinvointia. Ystävälliset teot ovat kukoistuksen keskiössä. Tärkeää on myös vuorovaikutustaitojen opettelu, jotta ihminen osaa toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Myönteisiä ihmissuhteita voi myös kehittää esimerkiksi yhdessä työskentelyllä ja kummitoiminnalla. (Leskisenoja 2023, 222,224–225; Leskinsenoja 2016, 100.) On myös syytä muistaa, että ystävällisten tekojen tekeminen toiselle on tehokas tapa nostaa omaa hyvän olon tunnetta (Seligman 2011).

Merkityksellisyys

PERMA-teorian neljäs elementti on merkityksellisyyden kokemukset (*M = meaning*). Merkityksellisyyden voidaan ajatella tarkoittavan ihmisen omalle elämälleen antamaa kognitiivista ja

emotionaalista arvoa ja tarkoitusta. Mitä asioita ihminen pitää merkityksellisinä ja itselleen tärkeinä? Onko omassa elämässä jotain merkityksellistä? Merkityksellisyyttä rakennetaan yksilöllisesti, mutta myös sosiaalisesti suhteessa muihin. (Pessi & Spännäri 2023.) Merkityksellisyyden kokemus on äärimmäisen tärkeä elementti osana ihmisen hyvinvointia ja kukoistamista (Norrish ym. 2013; Seligman 2011). Merkityksellisyyden kanssa sisarterminä käytetään välillä myös tarkoitusta (*purpose*) (Pessi & Spännäri 2023, 78; Leskisenoja 2016, 66).

Merkityksellisyyttä tai tarkoitusta voi löytää monesta eri asiasta. Näitä voivat olla esimerkiksi omien vahvuuksien kehittäminen, tavoitteiden saavuttaminen, oma harrastus tai työ ja sosiaaliset suhteet. (Pessi & Spännäri 2023; Leskisenoja 2016; Seligman 2011.) Merkityksellisyyttä on tutkittu myös vapaaehtoistyön näkökulmasta ja todettu muun muassa antamisen, myötätunnon, toisten palvelemisen ja pyyteettömään auttamisen olevan yhteydessä ihmisen omaan hyvinvointiin (ks. Leskisenoja 2016, 66–67). Merkityksellisyys lisää myös ihmisen resilienssiä – kun kokee oman elämänsä ja tekemisen merkitykselliseksi, on helpompi selviytyä elämän haasteista (Leskisenoja 2016).

Merkityksellisyyden tunnetta voi kehittää esimerkiksi omien vahvuuksien tunnistamisella. Kun vahvuudet on tunnistettu, voi niitä myös hyödyntää ja kehittää tietoisesti. (Leskisenoja 2023, 225.) Vahvuuksia löytyy monelta elämäalueelta. Vahvuudet voivat olla opittuja taitoja. Joku voi olla hyvä esimerkiksi käsitöissä tai musiikissa. On kuitenkin hyvä tarkastella myös luonteenvahvuuksia eli ihmisen luonteelle ominaisia piirteitä. Luonteenvahvuuksia ovat esimerkiksi uteliaisuus, sinnikkyys, ystävällisyys, reiluus, harkitsevaisuus ja huumorintajuus (Leskisenoja 2016, 68). Merkityksellisyyden tunnetta voidaan tukea myös mahdollistamalla ihmisen autonomian tunnetta eli antamalla ihmiselle vaikutusmahdollisuuksia omassa elämässään (Leskisenoja 2016, 123–124).

Saavuttaminen

PERMA-teorian viimeinen, alkuperäinen elementti on saavuttaminen (*A = accomplishment*). Nykyyhteiskunta on hyvin kilpailukeskeinen ja tavoitteiden saavuttamista pidetään tärkeänä. PERMA-teorian saavuttamisella tarkoitetaan lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen lisäksi toiveikkouden ja sinnikkyuden kehittämistä niin, että ne lisäävät kykyä merkityksellisten asioiden saavuttamiseen. (Norrish ym. 2013, 152). Usein saavuttaminen mielletään urheilussakin tutuksi tulleisiin ulkoihin palkintoihin ja hyviin suorituksiin. PERMA-teoria kuitenkin haastaa tätä ajattelua ja teoria tarkastelee saavuttamista syvemmin. Saavutukset nähdään asioina, jotka hyödyttävät ihmisen itsensä lisäksi myös ympärillä olevia ihmisiä. Teoria ei kuitenkaan väheksy perinteisemmäksi miellettyjen tavoitteiden saavuttamisen merkitystä osana ihmisen hyvinvointia ja kukoistusta, vaan niiden rinnalle nostetaan myös toinen näkökulma. (Norrish ym. 2013; Seligman 2011.)

Saavuttaminen lisää hyvinvointia ja hyvinvointi lisää saavuttamista. Saavuttamiseen liittyy voimakkaasti onnistumisen kokemukset, jotka nähdään yhtenä hyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Leskisenoja 2016, 75–76.) Hyvinvointia lisäävään saavuttamiseen liittyy myös voimakkaasti prosessi ja oppiminen, ei ainoastaan lopputulema (Seligman 2011, 18). Tätä voi kutsua myös kasvun ajatteluksi (*growth mindset*). Kasvun ajattelussa olennaista on sinnikkyuden ja vaivannäön merkitys oppimiselle, luontaisella lahjakkuudella ei nähdä yhtä suurta arvoa. Muuttumattomassa ajattelussa (*fixed mindset*) ominaisuudet nähdään pysyvinä, eikä vaivannäöllä ole suurta vaikutusta ihmisen taitoihin. Kasvun ajattelun ytimessä on ajatus siitä, että mitä tahansa voi oppia, kunhan vain näkee itse riittävästi vaivaa. Epäonnistumiset nähdään tavoittelemisen arvoisina, ne ovat reitti oppimiseen. (Dweck 2017.) Kasvun asenne tukee itselle tärkeiden asioiden saavuttamista, sillä se kannustaa yrittämään uudelleen epäonnistumisista huolimatta.

Saavuttamisen tunnetta voi tukea esimerkiksi tavoitteen asettelulla ja sen myötä itselle tärkeiden asioiden eteen työskentelyllä. Tavoitteiden asettelu ja niitä kohti pyrkiminen lisäävät ihmisen keskittymistä ja tarkkaavaisuutta ja tavoitteiden saavuttaminen tukee minäpystyvyyden tunnetta sekä itsevarmuutta. (Leskisenoja 2023, 225.) Jotta saavuttamisen tunteen myönteistä vaikutusta tuettaisiin vielä lisää, voi tavoitteiden saavuttamista ja muuta onnistumista korostaa ja juhlistaa. Myös monipuolinen ja myönteinen arviointi tukee saavuttamisen myönteistä vaikutusta. (Leskisenoja 2016, 100.)

Terveys

Terveys ($H = health$) on lisätty PERMA-teoriaan jälkikäteen. Osassa lähdekirjallisuudessa terminä on käytetty myös elinvoimaisuutta ($V = vitality$). Terveys-näkökulman lisääminen on auttanut ymmärtämään ihmisen hyvinvointia kokonaisuutena. (Leskisenoja 2023, 214; Norrish ym. 2015, 150.) Tässä teoriassa terveyteen viitataan sekä fyysisenä että psykologisena terveytenä. Tähän liittyvät voimakkaasti muun muassa elintavat. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeänä voidaan pitää erityisesti myös resilienssiä ja optimismia (Leskisenoja 2023, 217.)

Terveyttä voi edistää monella tapaa. Kiinnittämällä huomiota ja antamalla tukea terveellisiin elintapoihin, oman jaksamisen edistämiseen sekä mielenterveyden tukemiseen voidaan lisätä paremman terveyden kokemista ja toteutumista. Myös esimerkiksi optimismin tukeminen edesauttaa kokonaisvaltaisen terveyden toteutumista. (Leskisenoja 2023, 222.)

2.3 PERMA-teoria osana valmentajan hyvinvointia

PERMA-teoria kattaa monipuolisesti erilaisia ihmisen hyvinvoinnin ja kukoistuksen mahdollistavia näkökulmia. Viljelemällä PERMA-teorian osa-alueita elämässään, ihminen voi lisätä omaa hyvinvointiaan (Leskisenoja 2023; Leskisenoja 2016; Norrish ym. 2013; Seligman 2011). Teoriaa voidaan soveltaa myös valmentajan hyvinvoinnin tarkastelussa. Valmentajat kohtaavat työssään paljon erilaisia haasteita ja työnkuvat ovat usein laajoja. Tämä voi johtaa esimerkiksi työuupumukseen ja muihin haasteisiin hyvinvoinnissa. Toisaalta myös työn imua ja työhön uppoutumista koetaan paljon. Tämän kehittämistyön kontekstissa on kuitenkin hyvä huomata, että oto-valmentajien on todettu kokevan päätoimisia valmentajia vähemmän työuupumusta, mutta myös työn imua. (Kaski 2013, 87.)

Urheilu herättää paljon tunteita, niin myönteisiä kuin kielteisiä. Myös valmentaja kohtaa työssään paljon erilaisia tunteita niin itsessään kuin ympärillä olevissa ihmisissä. Satu Kaski (2013) havaitsi väitöskirjassaan valmentajien kokevan uupumusta työssään valmentajana. Myönteisten tunteiden kokemisen on todettu edistävän hyvinvointia monella tapaa ja lisäämällä ihmisen resilienssiä eli psykologista joustavuutta ja psyykkistä selviytymiskykyä (Fredrickson 2001). On siis mahdollista, että löytämällä keinoja lisätä myönteisten tunteiden kokemista, valmentaja voisi kehittää omia työkalujaan kohdata vaikeita ja kuormittavia asioita työssään ja muussa elämässä.

Toinen hyvinvointia tukeva tekijä PERMA-teorian mukaan on sitoutuminen. Sitoutumiseen liittyy vahvasti flow-tila eli työn imu (Seligman 2011). Valmentajat kokevat työssään paljon uppoutumista ja työn imua (Kaski 2013). Sitoutuminen on valmentajien työssä yleisesti esiintyvä piirre, minkä voi valjastaa myös hyvinvoinnin lähteeksi. Toisaalta on huomioitava myös se, että työhön uppoutuminen ja sitoutuminen on kaksiteräinen miekka. Valmentajilla esiintyy myös ylisitoutumista, mikä yhdessä työn vaatimusten kanssa heikentää työn imun tuntemusta ja lisää työuupumusta (Kaski 2013).

Valmennusta tehdään muiden ihmisten kanssa ja valmennus on ihmissuhdetyötä. Valmentaja kohtaa työssään paljon eri ihmisiä kuten urheilijoita, valmentajakollegoita, vanhempia, yhteistyökumppaneita sekä seuran muita toimihenkilöitä. Mahdollisuuksia sosiaaliin kohtaamisiin on paljon. Osa kohtaamisista on myönteisiä ja hyvinvointia lisääviä, osa puolestaan negatiivisia ja hyvinvointia heikentäviä. Valmentajalla on elämässään myös työn ulkopuolisia ihmisiä, jotka voivat tukea hyvinvointia. On todettu, että tuki perheeltä ja ystäviltä vaikuttaa valmentajan jaksamiseen positiivisesti (Kaski 2013, 78). Ihmissuhteet luovat paljon mahdollisuuksia valmentajien hyvinvoinnin tukemiseen ja kukoistamisen mahdollistamiseen. Toisaalta kuormittavat ihmissuhteet ja konfliktit voivat heikentää hyvinvointia. Esimerkiksi haastavat tilanteet vanhempien kanssa kuormittavat nuoria valmentajia (Suomen Cheerleadingliitto 2024).

Suurin osa suomalaisista valmentajista toimii edelleen vapaaehtoisesti ja oto-valmentajilla valmennus voi olla harrastuksenomaista (Kaski 2013). Merkityksellisyyttä koetaan paljon vapaaehtoisuudessa ja muita auttaessa ja muille antamisesta (Leskisenoja 2016). Valmennus voi näyttäytyä monelle valmentajalle merkityksellisenä toimintana, kun omasta osaamisesta voi antaa muille. Valmentaminen on usein auttamista ja muiden kehittämistä, jolloin merkityksellisyyden tunteet ovat läsnä. Merkityksellisyyden tunne kuitenkin usein häviää, mikäli ihminen kokee olonsa kuormittuneeksi ja uupuneeksi (Kaski 2013). Valmennus on kuitenkin parhaimmillaan työ (tai harrastus), jossa pystyy tuntemaan paljon merkityksellisyyden tunteita.

Saavuttaminen, tavoitteiden asettaminen ja onnistuminen ovat valmennuksen keskiössä niin valmentajalla kuin urheilijoilla. Tavoitteet ovat olennainen osa urheilua, riippumatta siitä millä tasolla urheillaan. PERMA-teorian mukaan näistä aiheista voi ammentaa paljon hyvinvoinnin ja kukoistuksen tukemiseen. Valmennustyössä on usein selkeät tavoitteet, joita kohti valmentajan on helppo työssään pyrkiä. Selkeät tavoitteet helpottavat työn rajaamista ja olennaiseen keskittymistä. (Kaski 2013, 120.) Tavoitteenasettelussa olisi muistettava monipuolisuus, sillä pelkästään esimerkiksi kilpailumenestykseen perustuvat tavoitteet voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä suoritukseen epäonnistumisen kohdalla (ks. Leskisenoja 2016, 78–79). Usein valmentaja on myös se, joka kannattelee urheilijaa epäonnistumisen äärellä. Kuitenkin myös valmentaja voi kokea epäonnistuneensa ja voi tarvita tukea asian käsittelyyn. Epäonnistumisten kynnyksellä resilienssi auttaa pääsemään yli ja jatkamaan eteenpäin (Lipponen 2023).

Viimeisenä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä näkökulmana on terveys. Kuten Kaski (2013) on väitöskirjassaan todennut, voi valmentaja kohdata monia terveyttä heikentäviä tai uhkaavia asioita työssään. Tärkeää olisi muistaa irrottautua valmennustyöstä ja ottaa itselleen töiden ulkopuolista aikaa (Kaski 2013, 132). Valmentaja on urheilijaa varten. Usein valmentaja kantaa vastuuta urheilijan suorituskyvyn kasvun lisäksi myös tämän terveydestä ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Oman ajan löytäminen, elintavoista sekä omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen sekä henkinen ja fyysinen palautuminen ovat terveyden ytimessä (Leskisenoja 2023, 218). Valmentamisesta työnä puhutaan monesti elämäntapana. Jopa Kansainvälinen Olympiakomitea on todennut yhdeksi hyvän valmentajan piirteeksi ”Coaching is an around the clock job, as top coaches live and breathe the art of coaching” (Kansainvälinen Olympiakomitea 2024). Tämä tuo omat haasteensa valmentajan jaksamiselle ja hyvinvoinnille.

Valmentajan hyvinvointia voi tarkastella hyvinkin laajasti PERMA-teorian näkökulmasta. Teoria korostaa sitä, miten suuri kokonaisuus ihmisen hyvinvointi on ja miten eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. PERMA tarjoaa monipuolisen tavan tarkastella valmentajan hyvinvointia ja antaa keinoja hyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että moni PERMA-

teorian ulottuvuuksista pitää sisällään hyvinvointia myös heikentävän näkökulman. Esimerkiksi juuri ihmissuhteet tai sitoutuminen voivat parhaimmillaan tukea ihmisen hyvinvointia, mutta kolikon kääntöpuoli on olemassa. PERMA-teorian näkökulmia otetaan mukaan tämän kehittämistyön toimenpiteiden suunnitteluun ja tarkasteluun. Seuraavassa pääluvussa käsitellään johtamisen käytänteitä, joilla valmentajien hyvinvointia urheiluseurassa voi tukea ja kehittää.

3 Valmentajan hyvinvointia tukevat johtamiskäytänteet

Tässä pääluvussa tarkastellaan valmentamista ja sen johtamista hyvinvoinnin näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa on avattu valmennustyön erityispiirteitä yleisen tason lisäksi myös cheerleadingin valmennuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään positiivisen johtamisen käytänteitä. Viimeisessä alaluvussa vedetään yhteen valmennuksen johtaminen positiivisen johtamisen keinoin.

3.1 Valmentaminen työnä?

Suomessa toimi vuonna 2016 hieman alle 1700 ammattivalmentajaa. Ammattivalmentajien määrä on ollut vuosituhaten alusta alkaen reilussa kasvussa. (Puska, Lämsä & Potinkara 2017, 9–10.) Ammattivalmentajien määrä on kuitenkin pieni suhteutettuna kaikkien valmentajien määrään Suomessa. Vuonna 2016 Suomessa toimi yhteensä noin 80 000 valmentajaa. Valtaosa toimi siis vapaaehtoisesti tai ainakin oman toiminnan ohella. Oman toiminnan ohella valmentavia löytyy Suomesta paljon aina lasten harrasteliikunnasta huippu-urheiluun saakka. Vaikka tarve ammattivalmennuksen ja ammattivalmentajien lisäämiselle on suuri, pyörittää urheiluarkea pääosin otovalmentajat. (Puska ym. 2017, 4, 24.) Myös cheerleadingissa lähes kaikki valmentajista on otovalmentajia (Suomen Cheerleadingliitto 2024).

Otovalmentaminen on usein joko puhtaasti vapaaehtoistyötä tai vapaaehtoistyön ja työsuhteen sekoitus. Valmentamiseen liittyy paljon muitakin tehtäviä kuin ainoastaan harjoitusten vetäminen. Harjoitukset tulee suunnitella, harjoitussuunnitelmat pohjaavat usein laajempaan suunnitelmaan kuten kuukausi-, kausi- ja vuosisuunnitelmaan. Lisäksi valmentaja on mukana leireillä ja kilpailuissa, osallistuu erilaisiin valmennukseen liittyviin palavereihin ja tekee erilaista hallinnollista työtä valmennuksen taustalla. Valmentajan työ on myös hyvin syklistä ja työmäärä vaihtelee hyvin paljon kauden eri vaiheissa. (Kaski 2013, 74, 119.) Sama ilmiö on nähtävissä myös JSA:ssa. Vaikka valmentajat ovatkin työsuhteessa seuraan, kuuluu valmentajan rooliin paljon sellaista, josta ei makseta korvausta. Osa valmennukseen kuuluvista tehtävistä tehdään vapaa-ajalla, rakkaudesta lajiin periaatteella.

Valmentaminen on hyvin kokonaisvaltaista työtä. Monipuolisen työnkuvan lisäksi valmentajan työssä korostuu oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Jatkuva kehittyminen kuuluu olennaisesti urheilumaailmaan, aina tulee olla parempi ja kehittyä. Myös uusien toimintatapojen kehittäminen ja rutiineista poikkeaminen ovat olennaisessa osassa osaamisen kehittämisessä. (Kaski

2013, 118.) Jatkuva kehittymisen vaatimus on läsnä myös cheerleadingvalmennuksessa. Cheerleading on nuori laji ja lajin kehittymisen tahti on hurjaa. Cheervalmennukseen on vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana rantautunut ammattimainen ja suunnitelmallinen kokonaisvaltainen valmennus esimerkiksi fysiikkavalmennuksen ja psyykkisen valmennuksen saralla. Paikoin tällainen kokonaisvaltainen valmennus on vielä lapsen kengissä ja valmennus on puhtaasti lajitekniikan opettamista. Lajitekniikatkin kehittyvät jatkuvasti ja valmentajilla on paine kehittää uusia taitoja, kooreografioita ja variaatioita, joilla menestyä kilpailuissa. Joka vuosi kilpailulavoilla nähdään jotain ennennäkemätöntä. Kilpailukoreografian vau-efektin aikaansaaminen ja sen avulla erottautuminen muista kilpailijoista on monen valmentajan tavoite.

Valmennuksen ja cheerleadingin laajat osaamisvaatimukset vaativat valmentajilta paljon. Omaan osaamista tulee kehittää jatkuvasti, jotta pysyy lajin kehityksessä mukana. Oppiminen voidaan kuitenkin kokea myös kuormittavaksi ja ongelmalliseksi. Oppimisähy, kiire ja tarve sisäistää paljon asiaa lyhyessä ajassa voivat heikentää motivaatiota ja jaksaminen voi olla kortilla. (Lemmetty 2020). Sama ilmiö näkyy myös cheerleadingissa ja 11 % valmentajista on kokenut haasteita oman jaksamisen kanssa (Suomen Cheerleadingliitto 2024). Cheerleadingissa kilpailusäännöt määrittelevät yleisellä tasolla sen, mitä ei saa tehdä, mutta sääntöjen rajoissa on paljon liikkumavaraa ja paine uusien asioiden keksimiselle on kova. Kun tähän lisätään muut valmentajan osaamistarpeet, on opittavaa ja hallittavaa paljon. Jatkuvan oppimisen vaatimukset ja siitä aiheutuva kuormitus on nostettu esille myös Euroopan työterveys ja -turvallisuusviraston (2019) raportissa työelämän kehittyväksi riskiksi. Kuormittavuutta voi kuitenkin vähentää esimerkiksi oppimistavoitteiden selkiyttämällä ja rajojen määrittämällä (Rintala ym. 2023). Monelle ota-valmentajalle cheerleadingin valmennus on kuin harrastus, jolloin monelta löytyy paljon sisäistä motivaatiota. He jaksavat vihkiytyä asialle ja ovat halukkaita oppimaan itse paljon uutta. Näin valmennus voi olla suuri voimavara arjessa, vaikka vaatimukset kehittymiselle ovatkin kovat.

Ota-valmentamista monimutkaistaa se, että seura ei monesti ole valmentajan ainut työnantaja tai valmentaja opiskelee päätoimisesti. Ota-valmentaja suuntaa elämässään resursseja moneen asiaan, joista valmennus on vain yksi osa elämää. Ota-valmentaja voi esimerkiksi tehdä myös toista työtä ja opiskella, lisäksi hänellä voi olla perhettä ja omia harrastuksia. Tämän kaiken tasapainoilu ei ole vaivatonta. (Puska ym. 2017.) Valmennus on myös usein iltapainotteista, jolloin ajan löytäminen esimerkiksi perheelle voi tuottaa ristiriitoja (Kaski 2013, 120). Toisaalta valmentaminen voi tarjota hyvää vastapainoa muulle elämällä ja olla näin paljon voimavaroja tuottava asia valmentajan elämässä (Kaski 2013). JSA:ssa suurin osa ota-valmentajista opiskelee toisella tai kolmannella asteella. Näistä osa tekee lisäksi toista työtä valmennuksen ja opiskelun ohella ja voi vielä urheilla itse tavoitteellisesti. Valmentajien joukkoon mahtuu myös kokopäiväistä työtä tekeviä valmentajia.

Arjen tasapainoilu vaatii valmentajalta hyvin paljon itsensä johtamisen taitoja ja kykyä aikatauluttaa ja priorisoida omaa elämää.

Valmentajan työ on paikoin kuormittavaa ja tasapainoilu oto-valmennuksen kanssa ei ole helppoa. Miksi sitten kymmenet tuhannet suomalaiset valmentavat? Valmentaminen on monipuolista ja haasteellista työtä, jossa osaamista pääsee hyödyntämään laaja-alaisesti. Oto-valmentajilla on todettu myös olevan päätoimisia valmentajia enemmän vaikutusmahdollisuuksia tärkeissä päätöksissä ja hallinnan tunnetta työssään. Oto-valmentajat voivat irrottautua täysin seura-arjen muista vaatimuksista ja keskittyä ainoastaan valmennustehtävään. (Kaski 2013, 120–121.) Monella valmentajalla valmennustyön motivaattorina kantaa rakkaus lajiin. Muita motivaattoreita valmentamiseen ovat esimerkiksi urheilijoiden onnistumiset ja kehittyminen, kokemus työn merkityksellisyydestä, valmennukseen liittyvät ihmiset ja oma kehittyminen. Valmennus on myös keino pysyä mukana itselle tärkeän lajin toiminnassa aktiivisen urheilu-uran jälkeen. (Voimisteluliitto 2022; Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020, 12.) Näin on etenkin niissä lajeissa, joissa valmentajakunta on nuorta kuten cheerleadingissa ja voimistelussa (ks. Suomen Cheerleadingliitto 2024; Suomen Voimisteluliitto 2022). Valmentaminen voi ottaa, mutta se myös antaa paljon. Toki valmentajan eteen voi tulla tilanteita, jolloin valmentamisesta ei saa niin paljon, kuin on aiemmin saanut. Motivaatio voi olla kadoksissa ja työn vaatimukset koetaan liian suurina. Tällöin tukea tulisi saada esimerkiksi seurajohdolta.

3.2 Positiivinen johtaminen

Vaikka valmentaminen on usein oto-pohjaista tai vapaaehtoisperustaista, ovat monet urheiluseurat ammattimaistuneet ja seuroihin on palkattu työntekijöitä. Työntekijät vastaavat usein seuran operatiivisesta toiminnasta, joskus paljon muustakin. Seuran työntekijät voivat toimia korvaamattomana vapaaehtoisten ja oto-työntekijöiden tukijana ja työn mahdollistajana. Voidaan puhua ammattimaisesti tuetusta vapaaehtoistyöstä (ks. Hämäläinen 2024, 45). Nimikkeitä on paljon ja työnkuvat vaihtelevat, mutta esimerkiksi toiminnanjohtajat tai valmennuspäälliköt voivat vastata valmentajien esihenkilötyöstä. On toisaalta myös seuroja, joissa seuran johto on täysin vapaaehtois pohjaista, eikä valmentajien tukemiselle ole resursseja. Jaguars Spirit Athletesissa työskentelee sekä toiminnanjohtaja että valmennuspäällikkö, joiden työnkuvat on määritelty siten, että valmentajien tukemiseen on varattu työaika. Näin seuralla on olemassa resursseja oto-valmentajien työn tukemiseen ja esihenkilötyöhön.

Johtamista on tutkittu paljon ja erilaisia johtamisteorioita on paljon. Samoin erilaisia johtamisoppaita julkaistaan vuosittain suuria määriä. Tällä hetkellä pinnalla ovat muun muassa inhimillinen

työelämä sekä eettisesti kestävä toiminta (mm. Hilvo & Rubanovitsch 2023; Kalliokoski, Karveti & Ratsula 2023). Johtaminen nähdään aiempaa enemmän työntekijän tukemisena ja valmentamisena kuin käskyttämisenä. Tässä opinnäytetyössä johtamisen viitekehyyksi on valittu positiivinen johtaminen. Positiivinen johtaminen nähdään tapana johtaa innostusta ja hyvinvointia, jolloin se sopii hyvin myös urheilumaailmaan. Positiivinen johtaminen tukeutuu myös Martin Seligmanin PERMA-teoriaan, jolloin positiivinen johtaminen linkittyy tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehyyseen laajemmin. (ks. Wenström 2020.)

Positiivisen johtamisen ydintavoitteena on tukea yksilön ja yhteisön hyvinvointia. Positiivinen johtaminen perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin ja kehittyä ihmisenä. Keskiössä on ihmisen oma, sisäinen motivaatio tekemiseen. Näistä syistä positiivisen johtamisen pyrkimyksenä voidaan nähdä olevan yksilön vahvuuksien tukeminen ja potentiaalinen löytäminen. Huomioitavaa on myös se, että puhuttaessa positiivisesta johtamisesta lähtöajatuksena ei ole se, etteikö ongelmia olisi. Positiivinen johtaja ei ole aina iloinen, eikä ongelmia lakaista toksisen positiivisuuden tieltä maton alle. Positiivinen johtaminen ei ole pakonomaista positiivista ajattelua tilanteessa kuin tilanteessa. Positiivisen johtamisen voi ajatella olevan enemmänkin ajattelutapa, jonka pyrkimyksenä on huomata hyvä. (Wenström 2020; Gordon 2017; Cameron 2013.) Positiiviseen johtamiseen voidaan linkittää useita erilaisia johtamistyyliä, sillä positiivinen johtaminen ei ole itsessään vakiintunut teoria. Esimerkiksi transformationaalinen, palveleva ja eettinen johtaminen voidaan kaikki linkittää positiivisen johtamisen alle. (Wenström 2020.)

Koulumaailmassa on todettu, että läsnä oleva esihenkilö lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä sitoutumista työnantajaan. Henkilökohtainen tuki, saatavilla oleminen ja kuuntelu sekä kehittymiseen kannustaminen ja arvostus ovat keskiössä korkean sitoutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Tunne siitä, että työntekijästä välitetään myös ihmisenä lisää hyvinvoinnin kokemusta ja sitoutumista. Vuorovaikutus on kaikista tärkein työkalu hyvinvoinnin rakentamisessa. (Hulpia & Devos 2010.) Vaikka koulu on viitekehyyksenä erilainen kuin urheiluseura, on opettamisessa ja valmentamisessa paljon samoja piirteitä. Näin voidaan ajatella, että myös työn johtamisessa on samankaltaisuuksia riippumatta siitä, onko kyseessä opettamista vai valmentamista.

Positiivisessa johtamisessa johtajan ja esihenkilön tulisi luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Johtaja on reilu ja sanojensa mittainen. (Wenström 2020.) Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä johdettavat uskaltavat tuoda myös vaikeita asioita johtajan tietoon (Wenström, Uusiautti & Määttä 2019). Positiivisessa johtamisessa johtaja pyrkii innostamaan työntekijöitä yhteisen vision ja mission avulla (Wenström 2020; Gordon 2017, 38–39). Johtaja inspiroi ja haastaa sekä antaa vastuuta johdettavilleen. Johtaja huomaa hyvän ja nostaa onnistumisia sekä näyttää kiitollisuutta ja arvostusta. Lisäksi hän huomioi henkilön vahvuudet ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.

(Wenström 2020.) Myös myönteiset tunteet nostetaan suureen osaan. Positiivisen johtajan johdettavilla on kokemus siitä, että he ovat tärkeitä, heistä välitetään ja heitä tuetaan. Johdettavilla on tunne, että omaa työtä arvostetaan ja työ on merkityksellistä. (Cameron 2013.)

Positiivinen johtaja keskittyy yksilön johtamisen lisäksi myös tiimien johtamiseen. Johtaja tukee toimivia tiimejä ja niiden toimivaa vuorovaikutusta. (Wenström 2020; Gordon 2017; Cameron 2013.) Johtaja antaa kannustavaa palautetta luoden näin mahdollisuudet onnistua niin tiiminä kuin yksilönä. Johtaja innostaa tiimit yhteisen vision toteuttamiseen. (Wenström ym. 2019; Gordon 2017.) Johtajalla on myös suuri merkitys organisaation positiivisen ilmapiirin muodostumisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Organisaation ilmapiiri rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin toimivaa vuorovaikutusta tukemalla voidaan lisätä ilmapiiriin hyvinvointia tuottavaa vaikutusta. (Wenström 2020; Gordon 2017, 16.) Positiiviseen ilmapiiriin rakentamiseen voi kiinnittää huomiota jo esimerkiksi rekrytoinnissa. Työyhteisöön palkataan sellaisia henkilöitä, jotka antavat oman panoksensa positiiviseen ilmapiiriin. (Gordon 2017, 18.)

Positiivisessa johtamisessa johtajalla on monia erilaisia tapoja lisätä johdettaviensa hyvinvointia. Monet keinoista kuuluvat ihmisen tavalliseen kanssakäymiseen. Kuitenkin osa, kuten pysähtymisen toisen ihmisen asioiden äärelle, vaatii tietoista toimintaa. Johtajan tulee asettua johdettavan asemaan, ymmärtää erilaisia elämäntilanteita, olla johdonmukainen ja tasapuolinen (Wenström ym. 2019). Positiivisen johtamisen keskiössä on yksilön ja yhteisön hyvinvointi ja kukoistaminen. Se ei kuitenkaan poissulje sitä, että tavoitteena on lisätä työn tuloksellisuutta. Tuloksellisuutta tavoitellaan työn imun ja innostuksen kautta. Innostuneiden työntekijöiden työnjälki on parempaa, kuin niillä, jotka eivät ole innostuneita ja sitoutuneita. (Wenström 2020.) On tärkeä muistaa, että johtaja ei voi tehdä johdettaviensa työtä heidän puolestaan. Johtajan tulee luottaa johdettaviin ja antaa vastuuta. Johtajan roolina on olla työn ja hyvinvoinnin tukija sekä yhteisiin tavoitteisiin ja visiioon innostaja.

3.3 Valmentajan työhyvinvoinnin johtaminen

Vaikka valmentaminen on kokonaisvaltaista ja paikoitellen kuormittavaa, on Suomessa tälläkin hetkellä valtava joukko ammatti-, oto- ja vapaaehtoisvalmentajia. Valmennuksen parissa pysymistä haastavat kuitenkin monet asiat. Meidän tulisi ratkaista, miten valmentajat saadaan pidettyä mukana valmennustoiminnassa, jotta urheilulle ja liikunnalle löytyy vetäjät myös tulevaisuudessa (ks. Hämäläinen 2024). Huolestuttavaa on esimerkiksi se, että Voimisteluliiton valmennuskulttuurikyselyssä vain 47 % suosittelisi varmasti valmentajan uraa tai tehtävää tuttavalle tai kaverille (Voimisteluliitto 2022). Suomen Cheerleadingliiton teettämässä lajikulttuurikyselyssä vastaava lukema

oli 69 % (Suomen Cheerleadingliitto 2024). Kuinka valmentajat saadaan innostumaan ja sitoutumaan? Kuinka valmennusta voidaan muokata ja kehittää niin, että siitä ei tulisi liian kuormittavaa? Miten valmentajien osaamista tulisi kehittää, jotta valmentaja pystyy luovimaan valmennuksen vaativassa maailmassa?

Yksi keino valmentajien työn tukemiseen on tukea ja vahvistaa työn motivaattoreita. Valmentajia motivoi urheilijoiden kehittymisen ja onnistumisen rinnalla myös oma kehittyminen. Valmentaminen tarjoaa mahdollisuuden pysyä mukana lajin parissa ja valmennus tuottaa kokemuksen merkityksellisestä työstä. (Voimisteluliitto 2022; Blomqvist ym. 2020.) Urheiluseuroissa tuleekin pohtia, miten olemassa olevia motivaation lähteitä voisi vahvistaa. Myös erilaisten roolien tarjoaminen esimerkiksi elämäntilanteen muutosten myötä lisäisi kokoneiden valmentajien sitoutumista ja kiinnittymistä valmentamiseen (Hämäläinen 2024; Kaski 2013).

Positiivinen johtaminen tuo myös hyvin tiiminäkökulman osaksi keskustelua valmentajien hyvinvoinnista. Seuroissa tulisi kiinnittää huomiota valmennustiimien muodostamiseen. Valmennustiimi on kuitenkin valmentajan lähin tuki ja turva valmennusarjessa. Osalle oma tiimi voi olla ainoa tukimuoto, mikäli seurassa ei ole esimerkiksi päätoimisia työntekijöitä tukemassa valmennustyötä. Toki osa valmentajista valmentaa yksin, ilman tiimin tukea. Huomioitavaa on kuitenkin se, että jotta valmennustiimit saa toimimaan hyvin yhteen, tulee myös seuran johdon olla yhtenäinen ja sitoutunut tavoitteisiin (ks. Gordon 2017, 88). Yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ja työskentely niitä kohti lisää tiimien yhtenäisyyttä. Mikäli jokainen tavoittelee vain omia tavoitteita yhteisten sijaan, ei tiimi toimi optimaalisesti. (Gordon 2017, 89–90.) Seura on nimensä mukaisesti seura. Seurassa toimitaan yhdessä, kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet antavat yhdessä vision kanssa suunnan, jota kohti seuran ihmisen kulkevat yhdessä. Tätä työtä tukemaan tarvitaan sitoutunut seurajohto, jolla on resursseja ja halua olla tukemassa ja mahdollistamassa asioiden saavuttamista. (ks. Korhonen & Bergman 2019.)

Positiivinen johtaminen tuo monia keinoja valmentajien hyvinvoinnin tukemiseen. Ollaanko seuroissa oikeasti läsnä ja valmiita kuuntelemaan valmentajia? Löytyykö seuroista riittävästi resursseja valmentajien tukemiseen ja esimerkiksi elämäntilanteen huomioimiseen? Luodaanko seuroissa mahdollisuuksia valmentajan kehittymiseen? Innostetaanko valmentajia tavoittelemaan yhteistä visiota? Nämä ovat kysymyksiä, joita seuroissa on hyvä pohtia, jotta valmentajat viihtyvät ja jaksavat työssään riippumatta siitä toimiiko valmentaja ammatti-, ota- vai vapaaehtoisena valmentajana.

4 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintasuunnitelma oto-valmentajien työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi urheiluseurassa PERMA-teorian avulla. Valmentajien työhyvinvointi on jo itsessään tavoite, mutta toimenpiteillä haetaan myös pidempiaikaisia tuloksia. Cheervalmentajien valmennusurat ovat lyhyitä ja moni lopettaa valmentamisen viimeistään 25 vuoden iässä. Pitkäaikaisena tavoitteena on luoda kestäväällä tavalla pidempiä valmennusuria, kun valmentajat voivat hyvin ja viihtyvät seurassa. Pidemmät valmennusurat luovat kokeneempia valmentajia, mikä johtaa osaamisen lisääntymiseen seuran valmennuksessa. Hyvinvoivat, koulutetut ja kokeneet valmentajat ovat seuran tärkein perustoiminnan mahdollistava voimavara. Kehittämistyön tuotos on toimintasuunnitelma valmentajien työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Sitoutumista ei ole valittu työn ainoaksi näkökulmaksi, sillä vaikka valmentaja viihtyisi seurassa, on luonnollista, että valmentajissa tulee vuosittain poistumaa. Syy valmennusuran päättymiselle voi olla esimerkiksi sellainen, johon seura ei voi vaikuttaa kuten paikkakunnalta poismuutto, perheen perustaminen tai aikatauluhaasteet uuden päätoimisen työn kanssa.

Tämä kehittämistyö on tehty yhdessä jyvaskyläläisen cheerleadingseuran Jaguars Spirit Athletes ry:n kanssa. Kehittämistyön toteuttajana on toiminut seuran valmennuspäällikkö, jonka vastuulla on seuran valmennustoiminnan johtaminen ja kehittäminen. Toteutuksen eettisiä rajoitteita pohditaan lisää luvussa 5.7.

Kehittämistyön lopputuotteena on toimintasuunnitelma, jota hyödyntämällä voidaan tukea valmentajien työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Toimintasuunnitelma pitää sisällään eri näkökulmista pohdittuja, valmentajien kanssa yhdessä kehitettyjä toimenpiteitä. Toimenpiteet integroidaan osaksi seuran kesällä 2024 alkavaa nelivuotisstrategiaa.

Kehittämistyön tulokset hyödyttävät JSA:ta monella tavalla. Työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi ja kun työntekijät voivat hyvin, toimii myös organisaatio paremmin. Pitkän tähtäimen tavoitteena on myös se, että seurassa viihtyvät valmentajat haluavat pysyä mukana seuran toiminnassa pidempään. Tämän seurauksena osaaminen pysyy seurassa ja osaavimmat ja kokeneemmat valmentajat kehittävät seuran valmennustoimintaa. Tämä johtaa laadukkaampaan valmennukseen ja parempiin tuloksiin läpi seuran valmennustoiminnan. Mikäli seura näyttäytyy hyvänä työnantajana, voi se edistää myös seuran työnantajabrändiä ja houkutella näin osaajia myös muualta Suomesta.

5 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Tämä kehittämissä on tehty hyödyntämällä useita eri menetelmiä. Konstruktioivinen tutkimusote ja palvelumuotoilu ovat olleet kantavia menetelmiä läpi kehittämissä. Palvelumuotoilun työkaluista on käytetty tuplatimanttimallia ja tiedonkeruu on tehty teemahaastattelujen avulla. Kehittämissä on tehty voimakkaasti yhteiskehittämissä seuran valmentajien ja valmennusvastaavien kanssa. Viimeisessä alaluvassa on pohdittu menetelmien eettisiä rajoitteita.

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen ja konstruktioivinen tutkimusote

Kehittämissä on tehty tutkimuksellisena kehittämissä hyödyntäen konstruktioivista tutkimusotetta sekä palvelumuotoilua. Tutkimuksellisessa kehittämissä oleellista on käytännöstä nousseiden ongelmien ratkaiseminen ja kehittäminen. Ratkaiseminen ja kehittäminen tehdään hyödyntämällä kriittisesti arvioitua tutkimustietoa ja kehittämissä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Tärkeää on myös prosessin aukikirjoittaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 18, 6.)

Tutkimuksellinen kehittäminen lähtee siitä perusolettamuksesta, että tutkimuksen avulla tuotettu tieto tuodaan osaksi käytäntöä ja tutkittu tieto tukee käytännön sovellusta (Toikko & Rantanen 2009, 19, 113). Perustutkimus on perinteisemmäksi tieteelliseksi tutkimukseksi miellettyä toimintaa, jolloin pyrkimyksenä on esimerkiksi luoda tai testata teoriaa ja tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi epistemologista ja tarkempaa metodologista tarkastelua. Tutkimuksellisessa kehittämissä oleellista puolestaan on ratkaisujen etsiminen käytännön ongelmiin tai haasteisiin sekä monimenetelmäisyys. Tutkimuksellisessa kehittämissä kehittäjä on myös usein aktiivisemmässä vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa kuin perinteisemmässä mielletyssä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2015, 18–19.)

Tutkimuksellisessa kehittämissä ei siis vain pyritä tarkastelemaan asioita ja ilmiöitä, vaan niihin etsitään aktiivisesti myös parempia ratkaisuja. Toiminnan päämäärä onkin perustutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämissä suurimpia eroavaisuuksia. Toiminnan tavoite vaikuttaa myös työn prosesseihin ja menetelmien valintaan. Vaikka tutkimuksellisen kehittämissä tavoite onkin käytännön ratkaisujen löytäminen, on tärkeää myös tuottaa ja raportoida uutta tietoa. Näin kehittämissä saavutettua uutta tietoa voidaan käyttää hyödyksi myös jatkossa. (Ojasalo ym. 2015, 19–20.) Tutkimuksellisessa kehittämissä voi hyödyntää monia erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Näitä ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, verkostotutkimus ja konstruktioivinen tutkimus. (ks. Ojasalo ym. 2015; Toikko & Rantanen 2009.)

Konstruktiivinen kehittäminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan mallien testaamista. Konstruktiivinen tutkimusote sopii tutkimukselliseen kehittämistyöhön silloin, kun lopputuloksena haetaan jotain konkreettista tuotosta (Ojasalo ym. 2015, 37, 65–66). Tässä kehittämistyössä konkreettinen tuotos on toimintasuunnitelma, johon on koottu erilaisia menetelmiä valmentajien työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Konstruktiivisessa tutkimusotteessa tärkeää on yhdistellä olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta, empiirisesti havainnoitua tai kerättyä tietoa (Ojasalo ym. 2015, 65). Erittäin oleellista on myös osallistaa toimijoita kehittämiseen (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinno 2017, 55–56).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan olemassa olevaan ongelmaan perusteltua ratkaisua, joka tuo myös uutta tietoa organisaatioon (Ojasalo ym. 2015, 65–66). Tässä kehittämistyössä lähtökohtana eli ongelmana on ota-valmentajien lyhyet valmennusurat ja tavoitteena on löytää ratkaisu, joka pidentäisi valmentajien uria. Ongelmaa on lähdetty lähestymään kehittämällä valmentajien työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Konstruktiivinen tutkimus on suunniteltua toimintaa, jossa luodaan ja kokeillaan erilaisia malleja. Tärkeää on myös tulosten hyödyntäjien ja tutkimuksen tekijän välinen vuorovaikutus sekä arvioiva työote. (Salonen ym. 2017, 53; Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Konstruktiivisella tutkimuksella on kuusi vaihetta. Ratkaisun toimivuuden testaaminen voi vaatia pilotointia ja testausta useampaan kertaan, jolloin konstruktiivinen tutkimus voi kestää kauan ja vaatii organisaatiolta sitoutumista. (Ojasalo ym. 2015, 66–67.) Tämän kehittämistyön aihe on luonteeltaan sellainen, ettei työ tule koskaan valmiiksi, vaan toimintaa voi kehittää jatkuvasti. Tämän vuoksi konstruktiivinen tutkimusote sopii työskentelyyn hyvin. Tämän projektin puitteissa aloitettiin kehittämistyö ja se jatkuu vielä useita vuosia, ellei loputtomiin. Seuran yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, resurssi on hyvinvoivat, osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet valmentajat, joten kehittämistyötä on syytä tehdä jatkuvasti. Konstruktiivisen tutkimuksen kuusi vaihetta on kuvattu kuvaan 1.



Kuva 1. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaiillen Salonen ym. 2017, 54).

Ensimmäinen vaihe konstruktiivisessa tutkimuksessa on tutkimuksen tarpeen löytäminen, toisin sanoen idea kehittämishankkeesta (Salonen ym. 2017, 56; Ojasalo ym. 2015, 65; Salonen 2013, 17). Tarve voi kummuta jostain työelämän ongelmasta ja tutkimuksella lähdetään hakemaan siihen ratkaisua. Jo tässä vaiheessa voi hyödyntää eri sidosryhmien ajatuksia ja näkemyksiä. (Salonen ym. 2017, 56, Salonen 2013, 17.) Tämän kehittämistyön ongelma kumpuaa cheervalmentajien

lyhyistä valmennusurista ja tarpeesta saada muutosta tähän. Jotta työ olisi riittävän rajattu, valittiin näkökulmaksi valmentajien työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittäminen.

Konstruktiivisen tutkimuksen toinen vaihe on suunnittelu. Suunnitteluvaiheen ytimessä on alun idean kirkastaminen konkreettiseksi suunnitelmaksi. Tässä vaiheessa laaditaan tarkemmat suunnitelmat kuten kehittämisprojektin vaiheet ja vastuut, tiedonhankintamenetelmät ja dokumentointitavat. (Salonen ym. 2017, 60; Salonen 2013, 17.) Tässä kehittämistyössä suunnitteluvaihe toteutettiin alkuvuodesta 2023, jolloin työn aihe ja tavoite rajautuivat. Kehittämistyölle luotiin karkea aikataulu sekä valittiin aineistonkeruumenetelmät ja teoreettinen viitekehys. Käytännön työskentelyä ei kuitenkaan monesti voida suunnitella täysin pitäväksi, vaan suunnitelma voi elää prosessin aikana. Tämän vuoksi kehittämistyössä on tarpeen hyödyntää reflektiivistä työtettä, jotta mahdollisiin prosessin aikana tuleviin muutoksiin voidaan reagoida. (Salonen ym. 2017, 60.)

Kolmantena vaiheena konstruktiivisessa tutkimuksessa on käytännön toteutus. Toteutusvaihe vie usein eniten aikaa. Toteutusvaiheessa kerätään aineistoa, ratkaistaan ongelmia ja dokumentoidaan saavutetut tulokset. (Salonen ym. 2017, 62; Salonen 2013, 18.) Tämä vaihe vei myös tässä opinnäytetyössä eniten aikaa. Prosessi alkoi keväällä 2023 ja jatkui kevääseen 2024 saakka. Käytännön toteutuksen tarkempi kuvaus on avattu myöhemmissä luvuissa.

Neljäs konstruktiivisen tutkimuksen vaihe on toteutuksen tuotos eli tulokset. Tulosten tulisi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja tässä vaiheessa tulisi huomioida organisaation toimijoiden näkemykset saavutetuista tuloksista ja mahdollisista muutoksista. (Salonen ym. 2017, 63; Salonen 2013, 18.) Tämän opinnäytetyön tuloksia on käsitelty yhdessä seuran valmentajien ja valmennusvastaavien kanssa osallistavasti, jotta keskeiset toimijat ovat olleet jatkuvasti mukana prosessin eri vaiheissa. Konkreettinen tuotos on toimintasuunnitelma, jonne on avattu toimenpiteet, joilla valmentajien työssä viihtymistä ja työhyvinvointia kehitetään.

Viides vaihe on arviointi. Arvioinnin voidaan ajatella sisältyvän jokaiseen vaiheeseen ja onkin reflektiivisen työskentelyn ytimessä. Arviointia on kuitenkin tärkeä tehdä myös kehittämisprosessin loppupuolella ja arvioida toteutumista ja tuloksia. (Salonen ym. 2017, 64; Salonen 2013, 18.) Tässä opinnäytetyössä arviointia on tehty pitkin prosessia. Arvioinnin myötä suunnitelmia on kehitetty ja hieman muutettu, menetelmiä kehitetty ja toimenpiteitä viilattu useampaan kertaan.

Viimeisenä vaiheena on tutkimuksen päättäminen ja implementointi. Päättämisvaiheessa voidaan olla tyytyväisiä, mikäli ennalta asetetut tavoitteet on saavutettu ja loppuraportti on kirjoitettu. Implementointi eli tulosten juurruttaminen organisaation toimintaan on usein haastava ja pitkä prosessi. (Salonen ym. 2017, 66.) Tämän opinnäytetyön puitteissa tehtävä toimintasuunnitelma tullaan integroimaan osaksi seuran tulevaa strategiaa. Toimenpiteiden tulisi pysyä mukana seuraavan neljän

vuoden ajan osana seuran toiminnan suunnittelua. Jatkuvuus lisää implementoinnin vaikuttavuutta, jolloin toimintasuunnitelma ei jää käyttämättä.

Huomioitavaa on, että usein konstruktivisen tutkimuksen vaiheet eivät etene lineaarisesti. Vaiheet limittyvätkin toisiinsa ja voivat olla päällekkäisiä. Vaiheet voivat olla syklisiä, jolloin saatuja tuloksia arvioidaan uudelleen ja kehittämistä jatketaan. (Salonen ym. 2017, 52–53.) Samoin kävi myös tässä kehittämistyössä ja vaiheet etenivät limittäin.

5.2 Palvelumuotoilu

Tämä kehittämistyö tehtiin tutkimuksellisena kehittämistyönä konstruktivisen tutkimusotteen ja palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen. Konstruktivinen tutkimusote ja palvelumuotoilu menevät osittain päällekkäin ja palvelumuotoilua on mahdollista hyödyntää konstruktivisessa tutkimuksessa (Salonen ym. 2017, 56; Ojasalo ym. 2015, 68). Palvelumuotoilu valikoitui yhdeksi kehittämistyön menetelmäksi, sillä valmentajat haluttiin nostaa keskiöön. Tavoitteena oli ymmärtää valmentajien tarpeita nykyistä paremmin. Palvelumuotoilun ytimeen nostettiin British Design Councilin kehittämä The Double Diamond eli tuplatimantti-malli.

Palvelu on jotain aineetonta, jota ei voi omistaa. Palvelu on prosessi, jossa keskiössä on vuorovaikutus ihmisten välillä. Palvelumuotoilu on uusien palveluiden luomista tai olemassa olevien palveluiden kehittämistä. Yksi palvelumuotoilun vahvuuksista on se, että se ei ole turhan tarkkaan rajattu, vaan enemminkin ajattelutapa ja työkaluvalikoima, jolloin sitä voi hyödyntää moni eri ala. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 18–20; Tuulaniemi 2011, 58–60.) Palvelumuotoilu on noussut yhä käytetyemmäksi menetelmäksi organisaatioiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun keinoja käyttäen on mahdollista ymmärtää asiakkaita entistä paremmin ja olla asiakkaita varten, mikä näkyy organisaation menestymisenä. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

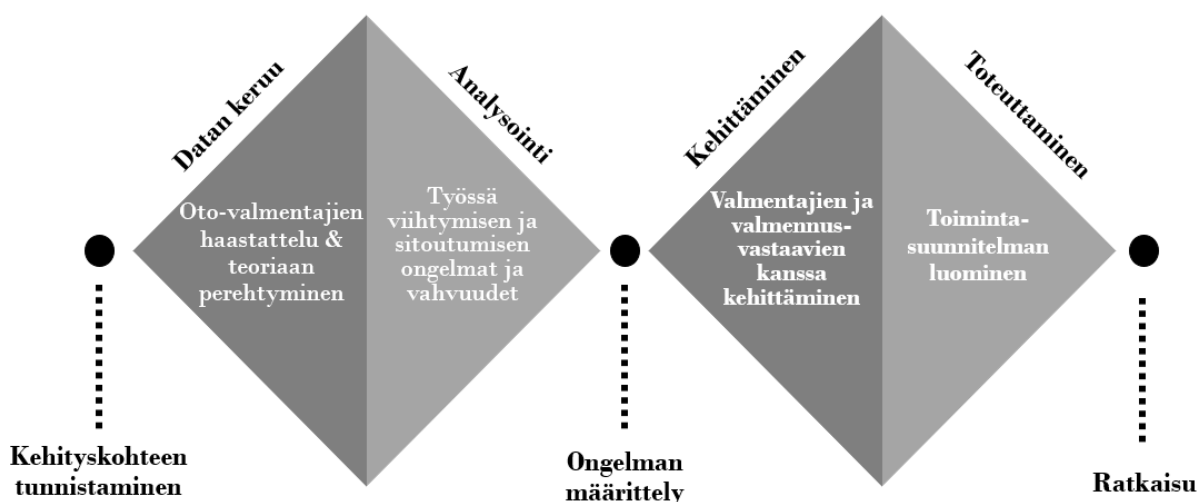
Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda sellaisia palveluita ja palvelukokemuksia, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi hyödyllisiä ja haluttavia sekä organisaation näkökulmasta kannattavia, erottuvia ja tehokkaita. (Stickdorn ym. 2018, 18; Ojasalo ym. 2015, 71–72). Kun valmentaja asetetaan asiakkaan asemaan, voisi urheiluseura näyttäytyä haluttuna työnantajana sen hyvien työskentelyn tukitoimien, kilpailukykyisen palkkauksen tai kouluttautumismahdollisuuksia takia. Urheiluseuran näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kun valmentajia koulutetaan, tulee seuran valmennustoiminnasta ammattimaisempaa, mikä lisää laadukasta toimintaa, kilpailumenestystä tai sujuvampaa seura-arkea.

Koska palvelumuotoilua tehdään asiakaslähtöisesti, oleellista on ottaa kehittämiseen mukaan palvelunkäyttäjät. Kun palvelunkäyttäjät ovat mukana kehittämisessä, nousee esille todennäköisesti sellaisia ajatuksia, joita kehittäjä ei olisi itse osannut ajatella. Jotta laaja asiakasymmärrys on mahdollista saavuttaa, tulee tiedonkeruun olla laajaa ja monipuolista. (Stickdorn ym. 2018, 24; Ojasalo ym. 2015, 72; Tuulaniemi 2011, 116.) Tässä kehittämistyössä valmentajat asetettiin keskiöön ja yhteiskehittäminen oli voimakkaasti läsnä.

5.3 Palvelumuotoilun tuplatimantti

Palvelumuotoiluun on kehitelty useita erilaisia prosessimalleja. Yhteistä näillä kaikilla malleilla on asiakkaan nostaminen keskiöön, laaja tiedonkeruu, yhteiskehittäminen ja ideointi, uusien mallien luominen ja testaaminen tehokkaasti sekä niiden analysointi ja uudelleen kehittäminen. (Stickdorn ym. 2018, 27; Ojasalo ym. 2015, 74.) Tätä kehittämistyötä varten on valittu tuplatimantti-malli. Tuplatimantti on British Design Councilin kehittämä nelivaiheinen työkalu palvelumuotoiluun.

Tuplatimantin vaiheet ovat löydä, määrittele, kehitä ja toteuta. Malli perustuu siihen, että ensin laajennetaan näkökulmaa (divergenssi), jonka jälkeen supistetaan (konvergenssi). Divergenssissä laajennetaan näkökulmaa ja etsitään vaihtoehtoja ja tämän jälkeen konvergenssissa tehdään valinnat vaihtoehtoista. Tuplatimantissa laajentamisen ja supistamisen malli toistuu kahdesti. Ensin keskitytään ongelman määrittämiseen ja vasta sen jälkeen lähdetään etsimään ratkaisuja. Ensin ilmiötä tarkastellaan laajasti ja tämän jälkeen ideoita supistetaan ja niistä valitaan toteuttamiskelpoisimmat. Tuplatimantille on myös tyypillistä, että kehitä-vaiheesta palataan uudestaan määrittelyvaiheeseen ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43–50; Maula & Maula 2019, 188–189; Tuulaniemi 2011, 110.) Kuvassa 2 kuvattu tuplatimanttimalli tämän kehittämistyön viitekehyksessä.



Kuva 2. Tuplatimanttimalli tämän kehittämistyön viitekehyksessä (mukaiillen Maula & Maula 2019, 188).

Tuplatimantin aivan ensimmäinen vaihe on löydä. Tuplatimantissa, kuten missä tahansa muussa palvelumuotoilun prosessissa, työskentely alkaa kokonaiskuvan hahmottamisesta (Koivisto ym. 2019, 43–44; Maula & Maula 2019, 188–189). Tämä tarkoittaa tiedon keräämistä, jotta kehittäjällä on kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, nykyisestä palvelusta ja sen haasteista sekä mahdollisuuksista. Tietoa kerätään asiakkailta, jotta kehittäjä ymmärtää asiakkaiden ajatuksia, tarpeita ja toiveita. Tämä on yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä vaiheista. Mikäli asiakasymmärrystä on kerätty onnistuneesti ja saatu se sovellettua käytäntöön, tuo palvelu lisäarvoa asiakkaalle. Tietoa voi kerätä esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla tai esimerkiksi tutkimalla tausta-aineistoa asiakkaista. Tiedonkeruun jälkeen kerätty tieto tulisi muuntaa suunnittelutiedoksi. Suunnittelutiedoksi jäsentäminen voi olla esimerkiksi aineiston ryhmittelyä tai asiakasprofiilien luomista. (Koivisto ym. 2019, 45–46; Tuulaniemi 2011, 142–157.) Tässä kehittämistyössä tuplatimantin ensimmäinen vaihe on toteutettu teemahaastattelemalla valmentajia, jonka jälkeen haastatteluaineisto ryhmiteltiin. Aineistoa on täydennetty lisäksi etnografisin menetelmin, sillä kehittämistyön tekijä on voimakkaasti läsnä valmentajien arjessa (ks. Ojasalo ym. 2017, 76).

Ensimmäisen timantin toisessa vaiheessa määritellään ongelma. Ensimmäisen vaiheen löydöksistä valitaan ne ongelmat, joihin halutaan tarttua (Koivisto ym. 2019, 45–46; Maula & Maula 2019, 89.) Määrittely-vaiheessa analysoidaan ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa ja kavennetaan varsinainen tutkimusongelma. Tässä kehittämistyössä määrittelyn vaiheeseen kuului valmentajien haastatteluaineiston analysointi sekä teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen. Aineistosta ryhmiteltiin ja teemoiteltiin samankaltaisuuksia, joiden avulla oli mahdollista päästä aiheen ytimeen. Analyysi paljasti työssä viihtymisen ja sitoutumisen nykyiset haasteet, mutta myös vahvuudet.

Toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa ajattelua laajennetaan taas ja vuorossa on kehittämisen vaihe. Tässä vaiheessa oleellista on kehittää paljon erilaisia ideoita ongelman ratkaisemiseen. Kehittämisen vaiheessa ytimessä on jälleen asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen. Tuplatimantin kolmanteen vaiheeseen kuuluu ratkaisujen ideointi ja konseptointi. (Koivisto ym. 2019, 46; Maula & Maula 2019, 189; Tuulaniemi 2011, 116.) Tässä kehittämistyössä kolmas vaihe toteutettiin jälleen yhdessä valmentajien kanssa. Yhteiskehittämistä tehtiin alkuun valmentajien kanssa ja kehittämistä syvennettiin vielä lisää seuran hallituksen valmennusvastaavien kanssa. Näin ajattelua saatiin laajennettua runsaasti, kun mukana oli monipuolisesti eri sidosryhmien edustajia.

Tuplatimantin viimeinen vaihe on toteutus, jolloin saadaan aikaan tuloksia (Maula & Maula 2019, 89). Ideoista kummunneet ratkaisut hiotaan ja viimeistellään. Ratkaisuja lähdetään myös kokeilemaan todellisessa ympäristössä. (Koivisto ym. 2019, 46.) Tämän kehittämistyön lopullisena tuloksena on nelivuotinen toimintasuunnitelma, jonka toimenpiteitä kokeillaan osana seuran toiminnan suunnittelua. Parhaimmat toimenpiteet tulevat jäämään seuran toimintaan pysyviksi.

5.4 Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Palvelumuotoilussa ja konstruktivisessa tutkimuksessa oleellista on laaja tiedonkeruu ja asiakaslähtöisyys. Tässä kehittämistyössä valmentajat on asetettu keskiöön. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut sopivat hyvin palvelumuotoilun tiedonkeruuseen, sillä niillä saadaan hyvin tietoa asiakkaiden ajatuksista (Tuulaniemi 2011, 146). Haastattelun peruserä on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee, kysymme sitä suoraan häneltä. Haastattelun yksi ehdottomista eduista on sen joustavuus. Haastattelija voi tarkentaa kysymyksiä tai oikaista väärinymmärryksiä, mikä ei esimerkiksi kyselytutkimuksessa ole mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–63.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan haastateltavilta syvempiä vastauksia kuin täysin strukturoidussa eli ennalta määritellyssä haastattelussa. Teemahaastattelu antaa vapauden tarttua joihinkin teemoihin tarkemmin joidenkin haastateltavien kanssa. Haastattelun teemat eli isommat kokonaisuudet ovat kuitenkin tarkkaan ennalta mietittyjä, jotta haastatteluista saadaan tietoa tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–66; Ojasalo ym. 2015, 41)

Teemahaastattelut pidettiin keväällä 2023 valmentajien oppimiskeskusteluiden yhteydessä. Virallisen oppimiskeskustelun jälkeen halukkaat valmentajat vastasivat vielä erilliseen haastatteluun. Haastattelujen toteuttaminen oppimiskeskustelujen yhteydessä valikoitui sen organisoimisen helpouden takia. Näin oli mahdollista tavoittaa kaikki halukkaat valmentajat vastaan

haastatteluun, eikä valmentajien kanssa tarvinnut sopia erillistä haastattelu-aikaa. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Jokaiselle valmentajalle avattiin ennen haastattelua mihin vastauksia käytetään ja ettei ketään yksilöä voida tunnistaa haastatteluotteista. Haastatteluun saivat osallistua sekä oto-pohjaiset työsuhteiset valmentajat sekä tulevaisuuden työsuhteiset valmentajat eli työharjoittelusuhteessa olevat valmentajaharjoittelijat. Haastatteluihin osallistui yhteensä 37 valmentajaa ja valmentajaharjoittelijaa.

Teemahaastattelussa käsiteltiin seuraavia asioita:

- Miksi valmennat tällä hetkellä JSA:ssa?
- Mikä sinulle on tärkeää valmennuksessa?
- Mitkä tekijät mahdollistavat valmennuksen yhdistäminen töiden tai opiskelujen kanssa?
- Mitkä tekijät hankaloittavat tai estävät valmennuksen ja töiden tai opiskelujen yhdistämistä?
- Miten muun elämän yhdistämistä valmennuksen kanssa voisi tukea seuran puolelta?
- Mikä saisi sinut jatkamaan valmennusta töiden ohella esim. valmistumisen jälkeen kokopäivätyön rinnalla?
- Miten seura voisi muistaa, kiittää ja palkita nykyistä paremmin? Voisiko joku kannustusjärjestelmä tukea valmennuksen jatkamista?

Haastattelut litteroitiin ja haastattelumateriaalia kertyi 46 sivua. Osa haastatteluista oli nopeita ja osassa jäätiin keskustelemaan pidemmäksi aikaa eri teemojen ympärille. Haastattelujen litteroinnin jälkeen vuorossa oli tuplatimantin ensimmäisen timantin toinen vaihe eli määrittely. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

5.5 Haastatteluaineiston sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on käytetyin laadullisen aineiston analyysimenetelmä. Oikeastaan kaiken laadullisen aineiston analyysin voidaan ajatella olevan jollain tavalla sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä oleellista on havaintojen pelkistäminen ja yhteisten nimittäjien löytäminen. Pelkistäminen ei kuitenkaan tarkoita tasapäistämistä ja erilaisten näkemysten ryhmittelyä yhdeksi samaksi näkemykseksi. (Alasuutari 2012, 32–33). Käytännössä sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston ryhmittelyä ja teemoittelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Sisällönanalyysissä on tärkeää muistaa oman tutkimuksen aihe, sillä analyysi voi lähteä helposti sivuraitteille. Aineistosta paljastuu usein myös sellaisia mielenkiintoisia teemoja, joita tutkija ei ole ennakkoon osannut ennakoida, mutta jotka eivät ole tutkimusongelman kannalta oleellisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Valmentajien haastatteluaineiston analyysi on tehty aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällysanalyysissä analyysi on tehty tutkimuksen tavoitteiden mukaan, ei esimerkiksi jonkin teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Aineistolähtöisen analyysin yksi haasteista on se, että tutkijan tulee tiedostaa omat ennako-oletukset hyvin. Näin analyysin tulos olisi todella haastateltavan ehdoilla tehty, ei tutkijan ennako-oletusten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.)

5.6 Yhteiskehittäminen valmentajien ja valmennusvastaavien kanssa

Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdään harvoin yksin, vaan oleellista on yhdessä tekeminen. Monesti etenkin asiantuntijatyötä kehittäessä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä. (Ojasalo ym 2015, 40.) Tuplatimantin toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa oli vuorossa yhteiskehittäminen valmentajien kanssa. Yhteiskehittäminen toteutettiin loppukesästä 2023. Yhteiskehittäminen oli suunniteltu osaksi valmentajien kauden aloitustapahtumaa, jolloin mukaan saatiin kattava joukko valmentajia. Yhteiskehittämiseen osallistui yhteensä 46 valmentajaa ja valmentajaharjoittelijaa.

Yhteiskehittämistä varten haastatteluaineisto oli ryhmitelty yhteensä viiteen teemaa. Teemat oli pilkottu hieman pienempiin osiin, käännetty kysymysmuotoon ja kirjoitettu isoille papereille. Paperit oli aseteltu ympäri isoa tilaa ja valmentajat kiersivät pienryhmissä omaan tahtiin paperilta toiselle. Valmentajat saivat kirjoittaa ajatuksiaan ja ideoitaan vapaasti kysymysten alle. Tässä divergenssivaiheessa sai olla lapsenomaista luovuutta, eikä vastauksissa tarvinnut olla realistinen tai käytännönläheinen (ks. Tuulaniemi 2011, 113).

Tämän jälkeen vuorossa oli tuplatimantin viimeinen vaihe eli toteutuksen suunnittelu. Toimenpiteiden yhteiskehittämistä jatkettiin vielä seuran hallituksen valmennusvastaavien kanssa. Yhteiskehittämisessä käytiin läpi valmentajien ajatukset, joita jatkojalostettiin ja karsittiin. Tämä tapahtui vuoden 2024 vaihteessa. Näiden toimenpiteiden ideoinnin jälkeen, toimenpiteiden ja teoreettisen viitekehyksen välillä käytiin vuoropuhelua ja toimenpiteet vietiin lopulliseen muotoonsa.

5.7 Menetelmien eettiset rajoitteet

Kehittämistyö on tarpeen tehdä huolellisesti, luotettavasti sekä tieteen ja työelämän pelisääntöjä noudattaen. Kehittämistyö on inhimillistä työskentelyä, jolloin sitä rajoittaa kehittämistyön tekijän tai tekijöiden rajoitteet. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Työskentelyn tulee olla hyvän tieteellisen käytännön (HTK) mukaista. HTK:n peruseräpäätteen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto.

Luotettavuudessa tulee varmistaa työskentelyn laatu niin suunnittelussa kuin toteutuksessa. Rehellisyydessä korostuu avoin ja puolueeton toiminta aina suunnittelusta raportointiin saakka, myös epäedulliset yksityiskohdat tuloksissa tuodaan julki. Arvostuksessa kunnioitetaan ympäröivää maailmaa, kuten muita tieteen tekijöitä antamalla heille kuuluva arvostus ja meriitti merkitsemällä lähdeviittaukset oikein. Vastuunkanto toteutetaan koko tutkimuksen prosessin ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Tämä kehittämistyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti. Läpi kehittämistyön on noudatettu luotettavuutta ja tulokset on tuotu esille rehellisesti ja valmentajien ajatukset kehittämiskohteista on tuotu ilmi. Lähdeviittaukset on tehty asianmukaisesti ja annettu ajatusten alkuperäisille lähteille heille kuuluva kunnia ja arvostus.

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan ilmiön ymmärtäminen ja siitä tiedon kerääminen. Tätä varten tärkeää olisi, että haastateltavat tietäisivät ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tässä suhteessa valmentajat olivat asiantuntijoita vastaamaan omalta kohdaltaan kysymyksiin. Otanta oli myös hyvä suhteessa valmentajien kokonaismäärään, sillä haastatteluun osallistui 37 valmentajaa. Prosentteina tämä vastasi noin 67 % keväällä 2023 valmentaneista oto-valmentajista. Haastatteluaineistossa alkoi myös esiintyä saturaatiota joidenkin haastattelukysymysten osalta. Osassa kysymyksissä saturaatiota ei esiintynyt, mutta se ei ollut myöskään tarkoituksenmukaista. Kun kysytään henkilön omia mielipiteitä ja ajatuksia, on oletettavaa, että erilaisia vastauksia on yhtä paljon kuin vastaajia. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.)

Kehittämistyön tekijän tulee olla tietoinen omista ennakko-oletuksista. Ennakko-oletukset ohjaavat helposti esimerkiksi ilmiön tulkintaa ja analyysia. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Olen ollut tietoinen omista ennakkokäsityksistäni ja oletuksista, kun olen lähtenyt työstämään kehittämisprosessia. Olen työskennellyt joidenkin valmentajien kanssa haastattelujen hetkellä jo kolme vuotta. Olen ymmärtänyt sen, että en pysty asettumaan täysin objektiiviseen kuplaan. Kaikkea toimintaa suunnittelusta haastatteluun ja analyysistä arviointiin ohjaa minun subjektiivisuuteni kuten aiemmat kokemukset sekä ennakko-oletukset. Kun olen tehnyt aineiston analyysiä, olen pyrkinyt pitäytymään ainoastaan aineistossa, enkä tekemään omia johtopäätöksiäni. En ole lisännyt aineistoon kohtia tai olettanut valmentajan kertovan jostain niin sanotusti rivien välistä. Olen pitänyt omat rajoitteeni mielessä läpi kehittämisprosessin, jolloin olen tehnyt valintani tietoisesti ja kriittisesti arvioiden. Olen pysähtynyt valintojen äärellä ja kysynyt itseltäni, perustanko tulkintani varmasti aineistoon, enkä esimerkiksi ennakkokäsityksiini.

Kehittämisprosessin aineiston keruu ja raportointi tulee tehdä haastateltavien anonymiteettiä suojelella (Ojasalo ym. 2015, 113). Tähän työhön julkisesti valitut haastatteluotteet on valittu sillä

pyrkimyksellä, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Mahdolliset tunnistetiedot on poistettu sekä sellaiset yksityiskohdat esimerkiksi toisesta työnantajasta tai vapaa-ajasta, joiden avulla henkilöitä voisi tunnistaa. Kuitenkin koska kyseessä on yhteen, tiettyyn organisaatioon tehty kehittämistyö, on mahdollista, että organisaation sisällä ihmiset voivat tunnistaa toisensa esimerkiksi puhutavasta. Pyrkimyksenä on kuitenkin ollut häivyttää mahdolliset tunnistamista edistävät tekijät julkisten otteiden valinnassa. Olen jättänyt myös sellaiset otteet julkaisematta, joihin liittyviä tunnistetietoja ei olisi voitu häivyttää ilman, että otteen sisältämä viesti olisi säilynyt muuttumattomana.

Huomioitavaa on, että vaikka tämä kehittämistyö tähtää valmentajien hyvinvoinnin ja viihtymisen kehittämiseen, on työ tehty seuran näkökulmasta ja seuran ehdoilla, ei valmentajan (ks. Toikko & Rantanen 2009, 160). Vaikka lähtökohtana on palvelumuotoilun ytimessä oleva asiakaslähtöisyys, valmentajat eivät ole tehneet valintaa toimenpiteistä. Päätökset on tehty seurajohdon ehdoilla. Kehittämistyön taustalla on halu kehittää valmentajien hyvinvointia, ja seurajohdon sekä tämän opinäytetyön pyrkimykset tähtäävät tämän tavoitteen saavuttamiseen. Se ei kuitenkaan tarkoita, että seurajohto tai minä kehittämistyön tekijänä osaisi aina asettua valmentajan asemaan. Valmentajia on kuitenkin osallistettu pitkin kehittämistyötä. Tämän vuoksi lähtökohtana on se ajatus, että myös toimenpiteet ovat sellaisia, joita myös valmentajat arvostavat ja pitävät tärkeinä.

Huomattavaa on myös se, että olen kehittämistyön tekijänä ollut yhtä aikaa valta-asemassa suhteessa valmentajiin. Esihenkilönä minun on ollut tärkeää tunnistaa oma valta-asemana valmentajiin ja huomioida tämä prosessin aikana. Olen sanoittanut haastattelun ja yhteiskehittämisen aikana sitä, että kaikki ajatukset on hyvä tuoda esille, myös ne kriittiset. Olen painottanut myös anonymiteettiä, jotta valmentajat uskaltavat kertoa ajatuksensa luottamuksellisesti, ilman pelkoa tunnistamisesta. Valta-asema on kuitenkin voinut vaikuttaa siihen, että työnantajan näkökulmasta epäedullisia asioita ei ole haluttu tuoda esille. Vaikka luottamussuhdetta valmentajiin on rakennettu jo useamman vuoden ajan ja lähtökohtana haastatteluissa on ollut avoin ja peittelemätön vuorovaikutus, on silti mahdollista, että jotain asioita on jäänyt kertomatta. Valmentajat ovat voineet vastata kuten he olettavat haastattelijan haluavan vastattavan. Toisaalta pitkään rakennettu luottamussuhde ja tuttuus haastateltavan ja haastattelijan välillä on voinut kannustaa kertomaan asioista hyvinkin yksityiskohtaisesti. Aineistossa oli nähtävillä se, että myös kriittisiä pohdintoja seuran toimintaan tuotiin esille. Tämä lisää luottamusta siitä, että valmentajat ovat uskaltaneet kertoa ajatuksistaan toudenmukaisesti, ilman kaunistelua.

Vaikka tähän kehittämistyöhön, kuten mihin tahansa muuhunkin tutkimukselliseen työhön, liittyy eettisiä rajoitteita, on pyrkimyksenä ollut eettisesti kestävästi tehty työ. Rajoitteet on tunnistettu ja niihin on reagoidu läpi prosessin, jolloin toiminta on ollut tiedostettua ja jatkuvasti arvioinnin alla. Kehittämistyön tekijänä olen pysähtynyt päätösten ja valintojen äärelle. Olen reflektoinut omaa

toimintaa läpi prosessin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekee kuitenkin ihminen ja jokaisella ihmisellä on omat rajoituksensa, joten eettinen tarkastelu on aina tarpeen.

6 Tulokset

Haastattelut kerättiin teemahaastatteluna valmentajien vuosittaisten oppimiskeskusteluiden yhteydessä (n=37) keväällä 2023. Haastattelujen aineisto teemoiteltiin ja tarkoituksena oli löytää ne teemat, jotka vaikuttavat valmentajien työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Vastauksista oli löydettävissä yhteensä viisi eri teemaa. Teemat ovat valmennuksesta saatava korvaus ja kiitos, yhteisö ja ihmiset, valmennuksen mielekkyys, valmentajan omat resurssit ja seura työpaikkana. Seuraavissa alaluvuissa on avattu tarkemmin, mitä mikäkin kukin pitää sisällään. Viimeisessä alaluvussa on esitelty yhteiskehittämisen tulokset.

6.1 Valmennuksesta saatava korvaus ja kiitos

Valmennus mielletään usein sellaiseksi työksi, jota tehdään myös vapaa-ajalla vapaaehtoisesti (Kaski 2013). Sama ilmiö on nähtävissä myös JSA:ssa. Valmentajille maksetaan tuntipalkkaa valmennustunneista ja osasta suunnittelusta, mutta valmentajat tekevät myös paljon työtä ilman rahallista korvausta eli vapaaehtoistyönä. Tämän teeman alle nivoutui valmennuksesta saatava rahallinen korvaus, mutta myös erilainen kiittäminen ja palkitseminen.

Valmennuksesta saatava korvaus jakoi paljon mielipiteitä. Haastateltavien valmentajien joukkoon mahtuu hyvin erilaisia ja erilaisissa tilanteissa olevia valmentajia. Yksi tekee valmennusta toisen asteen opintojen rinnalla, toinen on jo kokoaikaisessa työsuhteessa ja kolmas on korkeakouluopinnoissa sekä osa-aikatöissä. Etenkin valmennusuran alkupuolella olevat valmentajat tunnistivat valmennuksen mahdollisuutena ansaita lisätuloja opintojen oheen.

”Ja kyl kans se, että valmentamista saa palkkaa. Jos ei sais niin joutuis menee muualle töihin.”

”Palkka on silleen sinänsä olematon, kun ei valmenna tuntimäärällisesti huikeita, mut tulee opintojen oheen hyvää taskurahaa. Jossain mäkkärissä on alempi palkka, niin enemmän tekee tunnit täällä kuin mäkkärissä.”

Seura nähtiin potentiaalisena työnantajana ja vaihtoehtona jollekin toiselle työlle. Valmentajien haastatteluissa oli huomattavissa valmentajan oma tietoinen valinta, halu valita valmennus työksi. Valmennus arvotettiin korkealle työvaihtoehtoissa sen mielekkyyden takia ja valmennukselle haluttiin löytää aikaa omasta arjesta. Vaikka valmennus pitää sisällään korvauksetonta työtä, nähtiin se silti mielekkäämpänä työnä kuin esimerkiksi perinteinen asiakaspalvelutyö. Monelle nuorelle

valmentajalle työ valmentajana on ollut ensikosketus työelämään. Valmennus on avannut paikkoja myöhemmin muun muassa kesätöihin.

Valmennuksesta saatava rahallinen korvaus eli tuntipalkka herätti paljon ajatuksia haastatteluissa. Moni tunnisti haasteen esimerkiksi opiskelujen, valmennuksen ja toisen työn tasapainoilun välillä. Vaikka moni arvotti valmennuksen korkealle, tuli se joskus asettaa toissijaiseen asemaan. Taloudellinen toimeentulo oli asetettava etusijalle, jos toisesta työstä saatava korvaus oli parempi. Esimerkiksi pitkä sunnuntaityövuoro asiakaspalvelussa oli asetettava muutaman tunnin treenien edelle. Toisaalta suurempi määrä valmennustunteja on mahdollistanut sen, että ei ole tarvinnut ottaa toista työtä opintojen rinnalle.

”Ihan hyvä ollut se, että tarjotaan useampaa joukkuetta. Mahdollistaa sen, ettei opiskelujen ohella tarvitse käydä muualla töissä. - - Ehkä jos olisi valmentanut vain yhtä joukkuetta, niin olisi ehkä pitänyt hakea muita töitä. Tällä kaudella, kun on ollut useampi joukkue ei ole ollut tarvetta.”

Valmentajat näkivät mahdollisuuden vaikuttaa omaan toimeentuloonsa omilla valinnoillaan. Lisätyötuntien tarjoaminen seuran puolelta tai oman halukkuuden ilmaisu valmentaa enemmän toivat mahdollisuuden keskittyä valmennukseen ainoana sivutyönä. Jo tämä koettiin yhtenä keinona oman elämän hallinnan parantamiseen, kun oman keskittymisen pystyi suuntaan yhteen työhön useamman sijaan. Valmennustuntien tarjoaminen esimerkiksi opiskeleville valmentajille tuo seuralle mahdollisuuden sitouttaa hyviä valmentajia laajemmin seuraan. Lisätyötuntien ja lisävastuun tarjoaminen valmentajalle voi myös nostaa valmentajan itseluottamusta ja sitoutumista seuraan. Seura osoittaa, että valmentajaan luotetaan ja hän saa vaikuttaa omaan työnkuvaansa. (ks. Wenström 2020.)

Valmennuksen vaatimukset ja laaja työnkuva nähtiin haasteena suhteessa valmennuksesta saatavaan korvaukseen. Muuttuvat elämäntilanteet voivat tuottaa haasteita ja eteen voi tulla tilanne, jolloin valmennus ei enää sovi entisellään arkeen.

”Joillain voi olla sellainen elämäntilanne, että aika, jonka käyttää valmennukseen ei mätsää saatavan palkan kanssa.”

Ristiriita saatavan korvauksen ja valmennukseen käytettävän ajan välillä voi näkyä esimerkiksi kokopäivätyön rinnalla. Etenkin kokeneemmat valmentajat tunnistivat myös palkan ja käytetyn ajan tasapainon tärkeänä osana arjen tasapainoa. Omaa vapaa-aikaa arvostetaan korkealle, jolloin sivutyöstä saatavan korvauksen on oltava riittävä, jotta illan viettää harjoituksissa kodin tai oman harrastuksen sijaan.

Työelämältä toivotaan joustavuutta. Työ ja vapaa-aika sekoittuvat, mutta vapaa-aika nähdään yhä tärkeämpänä osana omaa elämää. Toisaalta myös vapaa-aika on muuttunut. Lepäämisen sijaan osa haluaa käyttää aikaansa esimerkiksi vapaaehtoistyöhön, mikä koetaan henkisesti palkitsevaksi. (Sitra 2013, 13.) Valmentajat osaavat arvostaa omaa vapaa-aikaansa ja jos korvaus koettiin riittämättömäksi, voi valmennus jäädä pois sen vuoksi. Palkkaus nähtiin merkityksellisessä osassa valmennuksen jatkamista tulevaisuudessa.

Mielenkiintoista oli, että useampi valmentaja mainitsi halukkuutensa työllistyä tulevaisuudessa päätoimisesti seuralle. Päätoimisena valmentajana toimiminen ja seuratyöskentely kiinnostivat. Nämä ajatukset kertovat myös cheervalmennuksen ja seuratoiminnan ammattimaistumisessa, sillä työskentely osa- tai kokoaikaisesti seurassa nähdään realistisena uravaihtoehtona.

”Jos saisi riittävän korvauksen tästä valmennuksesta, niin voisi tehdä toisen työn osa-aikaisesti, että ois kaksi osa-aikaista työtä. Pärjäis silleen, että vaikka ei saisi toisesta työstä täyttä palkkaa, niin saisi riittävästi.”

”Mulla on pieni unelma, että saisi tehdä seuran kautta töitä lajin parissa. Ei ehkä valmentajana, mutta seuratyöntekijänä.”

Valmentajien haastatteluissa korostui valinta olla valmentaja ja valmentaa. Muuta elämää oltiin valmiit järjestelemään niin, että valmennus olisi mahdollista. Haasteeksi tunnistettiin taloudellinen toimeentulo, joka vaati joskus toisen työn priorisointia valmennuksen yli. Valmentajat olivat kuitenkin pohtineet omalla kohdallaan, miten valmennus sopii arkeen ja miten valmennuksen saisi pysymään omassa arjessa pitkään. Valmennuksen palkkauksen lisäksi myös muunlainen palkitseminen, muistaminen ja kiittäminen herätti ajatuksia. Valmennus miellettiin osittaiseksi vapaaehtoistyöksi, vaikka valmentajat ovat työsuhteessa seuran ja he saavat valmennuksesta tuntipalkkaa. Tällöin muunlainen palkitseminen ja huomioiminen koettiin jopa tärkeämpää kuin valmennuksesta saatava tuntipalkka.

”Se että muistaa, näytetään että ollaan tärkeitä täällä! On erilaisia palkitsemisia ja merkkipäivien muistamista kuten valmentajan päivää ja pääsiäistä.”

”Hyvä motivaattori oli myös tämä extra 100 € bonus kilpailumenestyksestä! Seurassa muistetaan ja palkitaan kyllä ihanasti seuratyöstä ja menestymisestä aina kun se on mahdollista, joten tämä lämmittää erityisesti.”

Osa valmentajista nosti tärkeänä isommat muistamiset ja palkitsemiset ja osa näki tärkeämpänä pienen arkisen kiitoksen. Kiitoksen ja palkitsemisen taustalla nähtiin seuran halu huomata hyvä ja näyttää arvostusta valmentajia ja heidän tekemää työtä kohtaan. Kiittämällä ja muistamalla

valmentajat kokivat, että he ovat tärkeitä ja että heidän tekemänsä työ on huomattu. Kiitoksen ei tarvitse olla mitään suurta, vaan pieni arkinen kiitos tai kehu voi olla riittävä palkinto työstä.

”Myös ihan siinä arjessa muistetaan kiittää ja kehua, mikä on ihanaa!”

*”Itseä motivoi pienetkin kiitokset ja pienistä kiittäminen! Esimerkiksi suklaalevy Puh-
taasti paras-koulutuksesta oli tosi kiva! Noi pienet toimii itselle jopa paremmin, kuin
jotkut joku hirveän laaja kannustinjärjestelmästä, tulisi kauheasti paineita.”*

Pieni arkinen kiitos koettiin mukavana piristyksenä valmennusarjen keskellä. Valmennuksesta ei välttämättä saa paljota kiitosta esimerkiksi harrastajien tai vanhempien suunnasta, jolloin seuran rooli kiittämisessä korostuu. Aineistossa tuli esiin myös sitä, että osa valmentajista toivoi yksilöllisempää muistamista ja kiittämistä henkilökohtaisesta suorituksesta. Toivottiin lisää yksilöllisyyttä, ei pelkästään massakiitosta, mikä on sama kaikille valmentajille. Toisaalta osa valmentajista toivoi myös määrällisesti enemmän palkitsemisia, jolloin useampia palkittaisiin.

*”Muistetaan jouluna, koska on pakko tehdä. Ei tunnu, että tulee oman työn arvostuksesta. Palkitseminen voisi liittyä saavutuksiin tai työn tuloksiin. Olisi motivoivampi
niin, tulisi tunne siitä, että mun työ on huomattu. Ei vaan anneta jokaiselle valmentajalle samaa palkkiota.”*

”Silloin kun on palkitsemisia, niin siellä liikkuu monesti samat nimet, vaikka ovat toki ansainneet sen. Seurassa on puhetta kiitoksesta, että kuinka paljon kaikki tekee, mitä ei kuitenkaan palkita. Konkreettisesti mieltii, että jos joku on jo palkittu monena vuonna niin, voisiko palkita nyt jonkun muun.”

Kaikille annettava muistaminen tai kiitos ei tuo kaikille valmentajille tunnetta, että oma työ olisi merkityksellistä. JSA:ssa on käytössä yksilöllisempiä palkitsemisia, jotka annetaan lähtökohtaisesti seuran isommissa tapahtumissa, mutta näiden lisäksi kaikkien muistamista ja kiittämistä. Isommissa palkitsemisissa korostuu helposti huippujoukkueiden valmentajat, jolloin muiden joukkueiden valmentajat voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisjärjestelmästä. Toisaalta tämä voi aiheuttaa ristiriitaa palkitsemiseen, jos koetaan, että kaikki on palkittava vuorollaan. Tällöin voi herätä kysymys siitä, katoaako isompien palkitsemisten merkitys, mikäli sama palkinto annetaan vuoron perään kaikille. Ratkaisuna voisi olla monipuolisemmin huomioidut palkitsemiskategoriat, mikä voisi tuoda mahdollisuuksia nostaa erilaisia valmentajia valokeilaan.

Rahallinen korvaus ja palkitseminen nousivat osalla valmentajista kantavaksi teemaksi läpi haastattelun. Osa piti nykyistä toimintatapaa toimivana mallina, toisilla selkeästi kehitettävänä rakenteena. Toisaalta osa valmentajista ei kokenut taloudellista puolta itselleen merkitykselliseksi, eikä

maininnut lainkaan tai juuri lainkaan teemaa omassa haastattelussaan. Tämä kuvastaa hyvin valmentajapoolin moninaisuutta, erilaisia elämäntilanteita ja valmennuksen motivaattoreita. Aineistosta oli huomattavissa myös se, että palkitseminen kaipaa monipuolisuutta. Kuitenkin myös ne valmentajat, jotka kokivat rahallisen korvauksen ja muun palkitsemisen tärkeäksi, arvottivat myös monta muuta asiaa korkealle valmennuksessa viihtymisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

6.2 Yhteisö ja ihmiset

Seurayhteisö, muut ihmiset ja urheilijat olivat monelle valmentajalle yksi tärkeimmistä tai tärkein syy olla mukana valmennustoiminnassa. Yhteisö ja muut ihmiset koettiin voimavaroja tukevaksi ja työhyvinvointia lisääväksi asiaksi.

”Saan toimia toimivassa ja turvallisessa ilmapiirissä.”

”Huippuseura! En voisi parempaa seuraa toivoa. Täällä on hyvä yhteishenki.”

Ihmisten lisäksi moni valmentaja kertoi viihtyvänsä seuran omalla harjoitushallilla. Kaikki JSA:n joukkueet harjoittelevat seuran omalla harjoitushallilla. Moni valmentaja tulee paikalle jo hyvissä ajoin ennen omia harjoituksiaan ja viettää aikaa muiden valmentajien kanssa valmentajahuoneissa.

”No ehkä just se, et hallilla on sellainen tunnelma ja puitteet et tänne voi vaan tulla, hengailta ja olla rennosti. Ei tarvi stressata ja on hyvä olla, vaikka ei olisi valmennusta meneillään. Hyvä paikka olla tää halli.”

Yhteisöllisyys näyttäytyy ihmisten lisäksi myös fyysisenä paikkana. Harjoitushalli koetaan viihtyisänä paikkana, jonne voi tulla viettämään myös vapaa-aikaa. Useampi valmentaja kertoi, kuinka valmennusten päätteeksi saattoi jäädä vielä pitkäksi aikaa oleskelemaan valmentajahuoneisiin. Aikaa vietettiin muiden valmentajien kanssa, mutta myös itsekseen oleskellen tai esimerkiksi opiskellen. Halli koettiin paikkana, jonne on mukava tulla. Harjoitushalli on konkreettinen oma paikka, jonne tulla vapaasti ja jossa kokee olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi.

Yhteisöllisyys koettiin vahvana ja moni valmentaja piti sitä yhtenä seuran vahvuuksista. Hyvä ilmapiiri ja mahdollisuus olla oma itsensä korostuivat useamman valmentajan haastattelussa. Yhteisöllisyys nähtiin sisäankirjoitettuna myös cheerleadingin lajikulttuuriin, mikä heijastui myös seuran toimintaan.

”Yhteisöllisyys mikä hallilla on! Aina löytää jonkun, jolle puhua. Ihan sama onko se joku valmentaja tai harrastaja. Tää on mulle tärkeä juttu.”

”Ihana ilmapiiri, sellainen tosi kannustava! Valmentajilla on hyvä yhteishenki, kaikki tulee toimeen. En mä tiedä, jotenkin ihana seura!”

Cheerleadingin harrastaminen ja valmentaminen ovat tuoneet valmentajille monia syviä ystävyys-suhteita. Osa valmentajista on tuntenut toisensa lapsesta asti. Toisaalta moni kertoi solmineensa uusia ystävyys-suhteita valmennusten kautta ja löytäneensä samanhenkistä porukkaa esimerkiksi Jyväskylään muuton jälkeen. Valmennuksessa oli mahdollista luoda uusia ihmissuhteita. Valmentajat kokivat kuuluvansa seura- ja valmentajayhteisöön. Valmentaminen näyttäytyi keinona kuulua porukkaan, kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Valmentajat kokivat valmentajayhteisön olevan turvallinen porukka, jonne oli mukava kuulua.

Seurayhteisön lisäksi moni valmentaja nosti urheilijat ja urheilijoiden kehittymisen tärkeäksi työn motivaattoriksi ja syyksi olla mukana valmennustoiminnassa. Urheilijoihin liitettiin vahvasti ajatus muiden auttamisesta ja eteenpäin viemisestä. Valmentajat haluavat antaa yhteisölle ja lajille takaisin ja viedä toimintaa eteenpäin.

”Kyllä se (tärkein) on noi urheilijat. - - Pystyy viemään ihania ihmisiä eteenpäin ja autamaan heitä.”

”Siitä saa itselle, kun saa antaa muille. Olen itsekin ollut joskus se mini, niin voin antaa takaisin. Tiedän miten tärkeitä valmentajat on lapsille ja miten paljon se vaikuttaa siihen että ne haluaa olla täällä.”

Moni valmentaja kertoi, että yksi motivaattori valmennuksessa on omien oppien jakaminen. Se, että saa antaa harrastajille ja urheilijoille jotain takaisin, jota itse on aikanaan saanut. Useampi valmentaja nosti esille myös lajin eteenpäin viemisen. Osasta valmentajista huokui halu kehittää lajia, olla innovatiivinen ja luoda uutta. Sama ilmiö valmentajien jatkuvasta kehittymisenhalusta on huomattu yli lajirajojen (ks. Kaski 2013). Lajin kehittämisen taustalla oli kuitenkin halu viedä loppujen lopuksi joukkueita ja urheilijoita eteenpäin. Erityisen tärkeiksi hetkiksi nostettiin urheilijoiden onnistumisen kokemukset ja eteenpäin meneminen sekä ihmisenä kasvaminen. Toisten opettaminen ja auttaminen näkyivät konkreettisena tuloksena omasta työstä. Valmennuksen konkreettisena tuloksena nähtiin esimerkiksi kilpailumenestyksen sijasta urheilijoiden uuden oppiminen ja kehittyminen.

”Tykkään tosi paljon, että miten voi opettaa asioita, antaa omaa osaamistaan. Näkee sen urheilijoiden ilon ja palon lajiin. Se miten näkee viime kauden urheilijat nyt ylemissä joukkueissa, ihana nähdä urheilijoiden kehittyminen.”

Iso osa valmentajista nosti esille yhteisön tärkeyden osana omaa nykyistä motivaatiota ja voimavaroja. Muut valmentajat sekä urheilijat olivat tärkeitä tekijöitä osana valmennusta, tärkeä ellei tärkein syy valmentaa. Seura- ja valmentajayhteisö tarjosi mahdollisuuden yhteenkuuluvuuteen. Valmentajat kokivat olevansa tärkeä osa yhteisöä, omalla työllä ja roolilla oli merkitystä. Yhteisö nostettiin esille myös pitovoimana jatkaa valmennusta pidemmän aikaa.

”Seurassa ja joukkueessa on hyvä meininki. Hyvä porukka, haluan olla mukana tuolla. - - Seura tuntuu perheeltä ja täällä viihtyy. Ihmiset on mukavia ja avoimia.”

”(Tulevaisuudessa) jatkamaan saisi varmaan se, että täällä on niin hyvä ilmapiiri ja aina helppo tulla. On sellainen olo, että on kotona.”

Myös tässä teemassa korostui valmentajan valinta olla mukana, osana yhteisöä. Valmentajat haluavat itse aktiivisesti kuulua porukkaan. Vaikka tässä aineistossa valmentajat eivät tuoneet esille yhteisön ja muiden ihmisten mukana tuomiaan haasteita, myös niillä on varmasti oma paikkansa valmentajien työssä viihtymisessä ja työhyvinvoinnissa (ks. Sajaniemi 2023). Esimerkiksi haasteet urheilijoiden vanhempien kanssa tai ongelmat seuran ilmapiirissä saattavat lisätä valmennuksen kuormitusta ja heikentää työssä viihtymistä (ks. Suomen Cheerleadingliitto 2024). Tässä aineistossa valmentajien keskinen ilmapiiri näyttäytyi yhtenä seuran vahvuuksista. On kuitenkin tärkeä muistaa, että hyvä ilmapiiri vaatii aktiivista panostusta, eikä se tule itsestään. Hyvän ilmapiirin säilyttäminen tulee muistaa seuran kehittämisessä myös jatkossa.

6.3 Valmennuksen mielekkyys

Kaiken perustana työssä viihtymiselle on työn eli valmennuksen mielekkyys. Tässä aineistossa valmentajat arvottivat eri asioita itselleen tärkeiksi ja eri asiat koettiin itselle mielekkäiksi. Eniten toistuvia teemoja olivat lajin parissa mukana pysyminen, muiden opettaminen, valmentamisen hauskuus sekä oman itsensä kehittäminen ja kyvykkyyden tuntemukset.

Moni valmentaja nosti esille yhdeksi tärkeimmäksi syyksi valmentaa mahdollisuuden pysyä mukana lajin parissa. Tämä ilmiö on huomattu myös muiden lajien parissa (ks. Voimisteluliitto 2022). Valmentaminen nähtiin tapana siirtyä urheilijan roolista muuhun rooliin seuran sisällä ja mahdollisuutena säilyttää kontakti cheerleadingiin. JSA:ssa lähes jokainen valmentaja on ensin itse urheilut ja siirtynyt sitä kautta valmentajaksi. Osa valmentajista urheili edelleen valmennuksen rinnalla.

”Laji on käytännössä elämäntapa, joka on vienyt aivan mukanaan omista harrastusvuosista alkaen.”

”Veikkaan, että rakkaus tähän lajiin ei lopu ikinä. Oon jutellut äidin kanssa, niin se sanoi, että kun kerralla rakastuin lajiin, niin ei sitä saa enää pois. Tää asia tulee ja pysyy.”

Rakkaudesta lajiin on lausahdus, jota kuulee urheilumaailmassa usein. Myös JSA:n valmentajilla cheerleadingista on tullut niin merkittävä osa omaa identiteettiä ja tapa toimia, että lajissa halutaan pysyä mukana. Oma elämä nähdään jopa vaillinaisena ilman cheerleadingia. Intohimoinen suhtautuminen lajiin on voimavara, mutta se voi kääntyä myös valmentajaa vastaan. Liiallinen sitoutuminen lajiin tai valmennustoimintaan voi aiheuttaa ylisitoutumista sekä loppuun palamista (Kaski 2013). Osa valmentajista toi esille tarpeen pitää taukoa tai pienentää omaa roolia, jotta rakkaus lajiin säilyisi. Pienempi rooli ei kuitenkaan tarkoittanut, etteikö sydän sykkisi lajille tai valmentamiselle. Osa valmentajista oli oppinut tuntemaan itsensä ja ymmärtämään, millainen panos sopi itselle missäkin tilanteessa.

Yksi merkittävä valmennuksen mielekkyyttä tuova asia oli muiden opettaminen. Muiden opettaminen menee osittain päällekkäin yhteisöllisyyden teeman alle, jossa valmentajat halusivat mahdollistaa harrastuksen lapsille ja nuorille ja viedä lajia eteenpäin. Valmentajien haastatteluissa oli myös huomattavissa urheilijoiden kehittymisen liittyminen omaan kehittymiseen sekä oman työn jäljen näkemiseen.

”Tärkeää on nähdä, kun ne urheilijat kehittyvät. Ehkä se onnistuminen urheilijoilla ja itässä, kun näkee et mitä on itse opettanut, niin on tuottanut jotain tulostakin.”

Haastatteluissa tuotiin paljon esille valmentajan oman osaamisen kehittymisen, uuden oppimisen ja kyvykkyyden tunteet tärkeiksi tekijöiksi valmennuksessa. Valmennus tarjoaa mahdollisuuksia oppia sekä saada onnistumisen kokemuksia. Valmentajat kokivat kyvykkyyden tunnetta ja he kokivat onnistuvansa valmennuksessa.

”Mä oon aina valmentanut, tää on se oma juttu. Valmennus on sellainen asia, josta tulee onnistumisen kokemuksia ja tulee hyvä fiilis itsestä. Tässä mä olen hyvä!”

Valmennuksen kerrottiin myös opettaneen konkreettisesti uusia taitoja. Moni kertoi valmennusosaamisen kehittymisen lisäksi myös muista taidoista, jotka olivat kehittyneet valmennuksessa. Valmentajat kertoivat oppineensa esimerkiksi esiintymistaitoja, vuorovaikutustaitoja, itsensä johtamisen taitoja sekä aikatauluttamista. Valmennuksessa opitut taidot nähtiin hyödyllisinä myös valmennusten ulkopuolella.

”Myös se, että itse oon päässyt kasvamaan niin paljon. Kun aloitin niin olin tosi ujo, mutta nyt oon saanut paljon varmuutta. Oon päätynyt siitä aloituksesta jo tosi pitkälle, oon päässyt ujourskuoresta ulos ja kasvanut, siistiä nähdä itsessään se!”

Valmennus on kasvattanut valmentajia. Moni on aloittanut valmennuksen nuorena ja vuosien varrella huomannut oman kehittymisensä. Valmentaminen on tarjonnut monelle valmentajalle sen ensimmäisen työpaikan. Turvallisessa ja tutussa ympäristössä on ollut mahdollista opetella työelämän pelisääntöjä ja kasvaa valmentajan lisäksi myös ihmisenä.

Valmentamisen mielekkyyttä nosti kokemuksen positiivisesta palautteesta. Onnistumisen kokemukset ja siitä saatava palaute eri tahoilta nostivat valmentajan motivaatiota valmentamiseen. Positiivisen palautteen ei aina tarvinnut tulla edes toiselta henkilöltä, vaan jo oma kokemus onnistumisesta riitti.

Valmennuksessa saa paljon onnistumisen kokemuksia. Jos testaa jotain uutta, saa positiivista palautetta. Saa myös välitöntä palautetta urheilijoilta tai hallitukselta. Lisäksi myös kisoissa onnistumiset.”

Positiivinen palaute on tehokas keino hyvän ilmapiirin ja työmotivaation ylläpitämiseen sekä kehittämiseen (Wenström ym. 2019; Gordon 2017). Valmentajat eivät nostaneet haastatteluissa suoraan tavoitteiden merkitystä osana valmennuksen mielekkyyttä, mutta vahvat viittaukset onnistumisiin linkittyvät myös tavoitteiden saavuttamiseen. Ehkä valmentajat eivät osanneet sanoittaa tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen merkitystä osana onnistumisen kokemuksia. Tavoitteiden selkeyttäminen ja korostaminen voisi olla keino seuralle lisätä hyvän huomaamista ja onnistumisen kokemuksia (ks. Norrish ym. 2013; Seligman 2011).

Osalle valmentajista valmennus oli keino tuoda tasapainoa muun elämän rinnalla. Valmennus antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään eri tavalla kuin muilla elämän osa-alueilla. Valmennuksessa koettiin paljon kyvykkyyden tunnetta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään eri tavoin kuin opiskeluissa tai työelämässä. Valmennuksessa korostui erityisesti luovuus ja itsensä toteuttaminen.

”Valmennus tuntuu luontevalta, tykkään luoda asioita ja tehdä luovaa työtä. Haluan purkaa omaa pätemistä. Haluan opettaa ja ohjata, opiskelenkin tätä alaa! - - Valmennuksessa yhdistyy kaikki mikä itseä kiinnostaa ja mitä osaa.”

”Ajattelen valmentamista tässä hetkessä, että tässä hetkessä pääsee tuulettamaan ajatuksia. Ei tarvitse ajatella töitä, koulua tai muuta stressiä. Pääsee tekemään jotain ihan muuta kuin yleensä. Valmennus tarjoaa vaihtelua normiarkeen.”

Valmennus on osalle valmentajista mahdollisuus tehdä jotain ihan muuta. Se on keino tuoda monipuolisuutta arkeen, vaihtelua opiskelujen ja työn keskelle. Onkin mielenkiintoista, että vaikka valmentajat ovat työsuhteessa ja valmennus nähdään ainakin jollain tasolla työnä, se nähdään myös keinona irrottautua muista stressaavista asioista. Tästä kertoo myös se, että hauskuutta ja harrastuksenomaisuutta pidettiin tärkeänä osa valmennusta. Valmennus nähtiin yhtenä harrastusvaihtoehtona, mukavana tapana viettää aikaa. Valmennuksen jatkamisen kannalta harrastuksenomaisuus korostui.

”Jatkaisin valmennusta (myös tulevaisuudessa), koska se menee samalla harrastuksesta, kun on kivaa toimintaa. Valmennus korvaa sen et harrastais jotain, muun sijasta toteuttaisin tän.”

Valmentajien haastatteluista on nähtävissä, että valmennus nähdään vapaaehtoistoiminnan kaltaisena toimintana, vaikka siitä saa palkkaa. Valmennus sijoitettiin työsuhteen ja vapaaehtoistoiminnan välimaastoon, joten harrastuksenomaisuus ja mielekkyys ovat tärkeitä tekijöitä jaksamisen kannalta. Näin ollen motivaattori valmentamiseen on valmennuksen mielekkyys ja se, että siitä saa enemmän kuin mitä se ottaa. Jos valmennus koetaan liian kuormittavaksi, on vaarana hyvien valmentajien poisjääminen. Seurassa tulisi löytää oikeat keinot siihen, että valmennus säilyy mielekkäänä. Mikäli valmentaminen ei ole enää hauskaa, ei valmentajan roolissa haluta jatkaa.

6.4 Valmentajan omat resurssit

Valmentajien omat resurssit herättivät paljon ajatuksia haastatteluissa ja resurssit nähtiin niin valmennusta ja hyvinvointia tukevana ja myös heikentävänä tekijänä. Suurimmat teemat olivat valmennuksessa olennaiseen keskittyminen ja elämän eri osa-alueiden kesken tasapainottelu.

Valmennuksessa olennaiseen keskittyminen herätti ajatuksia erityisesti siitä näkökulmasta, että valmennukseen koettiin kuuluvan paljon muutakin tehtäviä kuin varsinainen valmennustyö. Valmennus ei ole vain sitä, että ilmestyy muutaman kerran viikossa paikalle, vaan se vaatii paljon suunnittelua ja muuta hallinnollista työtä (ks. Kaski 2013).

”Se ois hyvä, että sais valmennushommasta kaiken ylimääräisen pois. Valmentaessa voisi keskittyä vain valmennukseen. Ei olisi hallinnollista hommaa niin paljon tai kisa-ruokailujen varaamista. Arjen peruspyörittämistä, eikä kaikkea muuta ympärillä olevaa. - - Kaikki olisi suunniteltu seuran puolesta loppuun asti.”

”Se, että riittäisi tulla vain paikalle. Ei tarttis hoitaa tiedotusta, suunnitella kisaohjelmaa ja sammutella tulipaloja. Toisaalta onko sitten mielekästä, jos tuo kaikki jää pois. - - Veisikö sitten syvemmän yhteyden pois.”

Valmentajat tunnistivat sen, että valmennukseen sisältyy paljon muitakin tehtäviä kuin itse valmentaminen. He nostivat esille muun muassa harjoitusten ja kauden suunnittelun, kilpailukoreografian suunnittelun ja muokkaamisen, yhteydenpidon urheilijoihin ja vanhempiin, palaverit valmennustiimin kanssa ja esimerkiksi joukkueen sisäisten ristiriitojen ratkomisen. Oli myös hyvin valmentaja-kohtaista, mitkä asiat kukin koki kuormittavaksi. Osa nautti siitä, että sai tehdä ja vaikuttaa tekemiensä esimerkiksi suunnittelun kautta ja osa puolestaan toivoi, että vain paikalle tuleminen riittäisi. Valmentajat kuitenkin tunnistivat sen, että valmennuksesta saattaisi kadota monipuolisuus ja mielekkyys, mikäli valmennus olisi vain joukkueen ohjaamista. Valmentajien kokemuksiin vaikutti voimakkaasti myös muun valmennustiimin toiminta sekä joukkueenjohtajien aktiivisuus. Tästä lisää luvussa 6.5. Valmentajat nostivat esiin myös seuran vastuuta resurssien kohdentamisessa. Yksi valmentaja nosti esille, että seura voisi tarjota tukea työmäärän hallinnassa.

” (Seuralta voisi tulla) jotenkin tukea työmäärän hallintaan. Voisiko olla esimerkiksi malli kuinka paljon aikaa kannattaa käyttää treenien ulkopuoliseen tekemiseen. Aina voi tehdä kaikkea enemmän, mutta miten asettaa rajat, seura voisi tukea tässä.”

Valmentajien pohdinnoista on huomattavissa ylisitoutumisen ilmiö (ks. Kaski 2013). Ylisitoutunut valmentaja ei tunnista omia rajojaan, vaan tekee työtä loputtomasti. Valmennus on mielekästä ja valmennukseen liittyvissä asioissa kokee työn imua. Se voi kuitenkin vaikeuttaa rajojen asettamista ja sen tunnistamista, milloin ihan hyvä riittää. Seura voisi työnantajana ottaa suurempaa roolia työmäärän hahmottamisessa ja rajaamisessa. Jokainen valmentaja kuitenkin tulkitsee asioita eri tavoin, joten yksilöllisempi tuki työmäärän hallinnassa voisi olla tarpeen.

Arkivalmennuksen ulkopuolinen työ tehdään usein vapaa-ajalla, mikä on haastanut valmentajien ajanhallintaa ja kuormituksen säätelyä. Vaikka osalle valmennus tarjoaa vaihtelua arkeen, on valmennus esimerkiksi opintojen rinnalla toinen paljon kognitiivisia resursseja vievä asia. Aivot eivät pääse levähtämään kiireisessä arjessa.

”Valmennus ja sen ulkopuoliset tehtävät vie aikaa kaikelta muulta, se on vapaa-ajasta pois. Voi olla päivän opiskelemassa ja illan valmentamassa, niin ei tule niin paljoa vapaa-aikaa. Välillä ehkä kaipaa ihan aivolepoa.”

”Kaikki on aivotyötä. Vaikka ajallisesti on helpompi yhdistää opiskelut ja valmennus, entisen työn hommat oli aika aivotonta. Kun on opinnot ja valmennukset, niin

muistettavat hommat kulkee koko ajan mukana. Se kuormittaa eri tavoin kuin vuoro-työ, jonka voi jättää työpaikalle.”

Valmentajat tunnistivat kognitiivisen kuormituksen tarpeen omassa arjessaan. Vaikka arki olisi aikataulullisesti joustavampaa esimerkiksi korkeakouluopintojen ansioista, voi kognitiivinen kuormitus olla suurta. Osa valmentajista myös opiskeli tai oli päivätoissa liikunta- tai kasvatusalalla, jolloin valmennus koettiin melko samankaltaiseksi toiminnaksi päätoimisen tehtävän rinnalla. Kognitiiviseen ergonomiaan on kiinnitetty huomiota viime vuosina enenevässä määrin, mutta liikunta-alan työntekijöiden keskuudessa vähemmän (ks. Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022). Valmennus vaatii jatkuvasti enemmän ja enemmän suunnittelua ja aivotyötä sekä esimerkiksi tietokoneella työskentelyä, jolloin valmentajien kognitiivisen ergonomian tutkimukselle voisi olla tarvetta.

Moni valmentaja koki haasteena eri asioiden välillä tasapainottelun. Valmennus, työt, opinnot, perhe, sosiaaliset suhteet, oma aika ja palautuminen vaativat kaikki aikaa. Ajanpuute, kiire ja tunne siitä, että pitäisi olla kahdessa paikassa yhtä aikaa kuormittivat valmentajia. Vastauksissa tuotiin esille myös valmennuksen sykliisyys, välillä on kiireisempää ja välillä rauhallisempaa.

”Raskasta on välillä resurssien jakaminen, valmennus vie välillä tosi paljon aikaa. Välillä taas vähemmän. Joutuu tasapainottelemaan, että miten kaikki saa mahtumaan omaan aikatauluun. Pitää pitää huolta myös omasta jaksamisesta, niin saa jaettua aikaa jokaiselle elämäntilanteelle.”

Valmentajat tunnistivat haasteen ja osa toi esille oman vapaa-ajan merkityksen. Valmentajat toisaalta kipuivat rajojen asettamisen kanssa. Osalla heistä oli kokemus, että vaikka oman ajan ottaminen oli tärkeää, tuli tunne, että tulisi olla saatavilla ja paikalla. Iso osa JSA:n valmentajista on luonteeltaan hyvin tunnollisia ja he haluavat onnistua elämän jokaisella osa-alueella. He vaativat itseltään paljon valmennusten lisäksi myös koulussa ja työelämässä. Tällöin oma jaksaminen saattoi olla kortilla, kun elämän jokaisella osa-alueella haluaa suoriutua hyvin, ellei täydellisesti. Myös tässä seura voisi ottaa suurempaa roolia. Valmentajien esihenkilöt voisivat sanoittaa ja tukea nykyistä enemmän vapaa-ajan ja levon tärkeyttä sekä auttaa riman laskemisessa. Joskus ihan hyvä riittää.

Vaikka valmennus vie paljon aikaa arjesta, moni opiskeleva valmentaja koki myös, että valmennus tuki hyvin opintoja. Myös opinnoista sai tukea valmennukseen. Valmennukseen käyttävää aikaa sai hyödynnettyä myös koulutehtävien kanssa tai niistä sai opintopisteitä. Valmentajat myös kokivat, että seura tukee opintojen ja valmennuksen yhdistämisessä. Seuralta on saanut todistuksia opintopisteitä varten, aiheita opinnäytetöihin tai muihin kouluprojekteihin sekä harjoittelupaikkoja. Valmentajat kokivat myös, että seura tarjosi tukea koulun ja valmennuksen yhdistämiseen.

Esimerkiksi poissaoloihin valmennuksista ylioppilaskirjoitusten alla suhtauduttiin joustavasti. Seurassa on ymmärretty hyvin tietynlainen kaksoisura myös valmennuksen suhteen. Harva saa valmennuksesta päivätöitä, joten tukea tarjottiin valmennuksen ulkopuolisiin asioihin.

”Se on hyvä, että on voinut yhdistää kouluprojekteja valmennukseen. Seura kannattaa opiskelua, ei kenellekään sanota, että jätä opiskelu tekemättä. Seura tukee, että asiat tulee tehtyä ja opiskella saa.”

”Harkan yhteydessä huomasin, että oikeasti on aika hyvä siinä, kun on valmentanut. Vaikka toinen parista osasi aiheen paremmin kuin minä, mutta itselle oli tosi helppo kommunikoida. Myös opinnoista on hyötyä valmennukseen.”

Valmennuksesta nähtiin siirtovaikutusta oman osaamisen kehittymiseen ja ammatti-identiteetin muodostumiseen. Moni valmentaja kertoi oppineensa taitoja, jotka olivat hyödyksi opinnoissa tai työelämässä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmassa tutkielmassani (Parviainen 2019). Erityisesti kasvatus- ja liikunta-alalla opiskelevat kokivat siirtovaikutusta valmennuksen ja opintojen välissä. Toisaalta myös opintoja sai syvennettyä, kun opitun sai soveltaa heti käytäntöön valmennustilanteissa. Mielenkiintoista on myös se, että merkittävä osa JSA:n valmentajista opiskeli alaa, joka liittyi osittain valmennukseen. Valmennus on siis voinut myös myötävaikuttaa alan valintaan, jos valmennus on aloitettu esimerkiksi lukioikäisenä.

Valmennus koettiin laajana kokonaisuutena, joka vie paljon aikaa. Useampi valmentaja peräänkuullutti valmentajan omaa vastuuta omasta ajanhallinnasta sekä aikatauluttamisen ja priorisoinnin opettelua. Osa valmentajista koki, että vastuu omasta arjesta on kuitenkin lopulta vain valmentajalla itsellään. Tärkeänä pidetään myös rajojen vetämistä ja armollisuutta itselle.

”Ehkä se, että pitää suunnitella, kalenteri käteen ja sinne merkkaa ihan kaiken. Aikatauluttaminen ei oo aina helppoa, välillä unohtuu ja unohtaa merkata vapaapäiviä.”

”Ehkä se että omassa elämässä on paljon kaikkea mitä ois kiva tehdä ja haluais tehdä. Joten se, että miten priorisoi niitä, joskus priorisoi valmennuksen jonkun muun itselleen tärkeän asian edelle. Osais jotenkin priorisoida sitä ajankäyttöä, jos on päällekkäisyyksiä niin ei kokis huonoa omatuntoa, ettei pääse. Täytyy itse hyväksyä, että on myös muuta elämää ja aina ei käy.”

Valmentamiseen liitettiin jälleen valinnan näkökulma. Valmentaja halusi valita valmennuksen ja priorisoida sen muiden, myös muiden mielekkäiden asioiden edelle. Valmentamisen asettaminen etusijalle tai edes niin, että se mahtui arkeen, oli valmentajien tietoinen valinta. Valmennuksen mahdollistaminen omaan kalenteriin vaati paljon ajatustyötä ja itsensä johtamisen taitoja.

Valmentajien arki on hyvin syklistä ja isommat valmennustehtävät kasaantuvat tietyille ajanjaksoille. Alkusyksy on kiireistä kauden suunnittelun ja aloittamisen näkökulmasta ja keväisin on intensiivinen kilpailukausi. Leirit ja kilpailut painottuvat viikonlopuille, jolloin palautuminen vaikeutuu. Valmentajat nostivat esille myös muun elämän syklisyyden ja sen vaikutuksen kokonaiskuormituksen hallintaan.

”Hankaloittaa kyllä kuormittavuus, kun työmäärä on ajoittain suurta. Tällöin palautumiselle ei jää paljon aikaa. Sekä valmennuksessa että opinnoissa pitää itse vetää raja, sillä kumpikaan ei oo ikinä valmis, vaan tekemistä on niin paljon kuin vain halua tehdä. Täytyy itse päättää milloin lopettaa.”

”Kevät on kaikista haastavin, kun tulee kisakausi ja leirit ja kisat ja samaan aikaan kaikkien tenttien ajat ja esseiden palautukset. Ja samalla stressaa kesätöistä, kevät on haastavin kohta kaudessa. Tämän paletin hallinta, joutuu laittamaan paljon ajatus-työtä siihen, täytyy karsia välillä asioita ja laittaa asiat tärkeysjärjestykseen.”

Useampi opiskeleva valmentaja kertoi haasteista aikataulutusta erityisesti kevättä. Sekä opinnoissa että valmennuksessa tapahtuu paljon keväällä, jolloin painetta suoriutumiseen tulee monesta suunnasta. Tärkeää olisi ymmärtää oman arjen kokonaisuus, jotta resurssien jakaminen olisi helpompaa. Seura voisi tukea kokonaiskuormituksen hallintaa helpottamalla valmentajien kuormaa raskaina aikoina. Seura voisi kehittää toimintojaan niin, että asiat olisivat mahdollisimman paljon loppuun asti mietittyjä. Etenkin rutiininomaiset tehtävät voisi hoitaa jo seuran puolesta mahdollisimman valmiiksi. Valmennuksessa on kuitenkin paljon myös sellaisia asioita, joita suunnitellessa valmentajat saavat syvyyttä työhönsä ja tärkeää on antaa riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.

Valmennuksen harrastuksenomaisuus voi vaikeuttaa rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välillä. Kun osa valmennuksesta tapahtuu vapaaehtoisesti, voi oman ajan rajaaminen olla vaikeaa. Valmentaja tarvitsee paljon itsensä johtamisen taitoja, jotta oman arjen saa aikataulutettua tasapainoiseksi. Monien valmentajien kokemuksista oli kuultavissa myös se, että valmentaminen on opettanut priorisoimaan ja sanomaan ei. Moni kertoi oppineensa aikataulutamaan ja hallitsemaan omaa arkea valmennusten myötä paremmin.

6.5 Seura työpaikkana

Valmennus tapahtuu osittain vapaaehtoisesti, mutta seuraa pidettiin työnantajana. Se, että työpaikka on mielekäs ja tiimi toimii, lisäsi monen valmentajan hyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Erityisen suureen arvoon nostettiin toimiva valmennustiimi. Valmennustiimi koettiin voimavarana, tukena ja myönteisiä tunteita herättävänä asiana.

*”Valmennuksesta mielekästä tekee sen, että sitä saa tehdä hyvässä porukassa. Sel-
laisten tyyppien kanssa, joilla on samat arvot, niin joukkueella kuin valmennustiimillä.”*

*”Valmennuksessa saa ison tukiverkon, valmennustiimi on itselle tosi tärkeä. Saa
oman tiimin huolenpidon ja tuen.”*

Valmentajat tunnistivat oman valmennustiimin merkityksen osana omaa hyvinvointia ja valmennuk-
sen mielekkyyttä. Omaa valmennustiimiä ja tiimin joustavuutta pidettiin yhtenä tärkeimpänä teki-
jänä valmennuksen mahdollistajana. Toimivassa valmennustiimissä tultiin hyvin toimeen, vastuu
jakaantui tasaisesti ja tiimissä jaettiin samat arvot sekä tavoitteet. Valmentajat tunnistivat toimivan
valmennustiimin myös joustavuuden mahdollistajana. Moni valmentaja tekee valmennusta opinto-
jen tai muiden töiden sekä oman urheilun ohella, jolloin joustava valmennustiimi mahdollistaa kai-
ken yhdistämisen tasapainoiseksi kokonaisuudeksi.

*”Valmennuksen jatkamista auttaa, jos on mukava, tehokas ja ammattitaitoinen tiimi
ympäriällä. Kaikki vastuu ei ole itsellä yksin.”*

*”No se isoin (valmennuksen mahdollistava tekijä) on se tiimin joustavuus. Et on saa-
nut sumplittua paikallaoloja ja aikatauluja. On saanut keventää, omaa vastuuta on
voinut vähentää silloin kun on tarve. Myös toisin päin, kun toisella tarve keventää niin
on voinut auttaa.”*

Valmennustiimit ovat valmentajien lähin tuki ja turva arjessa. Se, että tiimi toimii, luo hyvät edelly-
tykset valmennuksella. Toisaalta jos valmennustiimissä oli konflikteja, ne heikensivät merkittävästi
valmennuksen mielekkyyttä ja valmentajien hyvinvointia. Yhdeksi suureksi tekijäksi valmennuksen
mahdollistajana pidettiin valmennustiimin joustavuutta. Joustavuus nähtiin myös seurana ja mahdol-
lisen toisen työnantajan suunnalta tärkeänä valmennuksen mahdollistavana tekijänä. Esimerkiksi
valmentajien kuunteleminen joukkuevalinnoissa ja ymmärrys arjen kokonaiskuormituksesta koettiin
tärkeiksi. Se, että seurassa tiedetään, millaista valmentajien arki on, pidettiin merkityksellisenä
asiana osana hyvinvointia.

*”Seura voi joustaa, jos on rankempi ajanjakso, niin voi olla poissa hetken valmennuk-
sista. Toisaalta toiseen suuntaan itse valmentajana, jos joutuu olemaan muiden juttu-
jen takia pois, niin ei oo sen takia pois, että on esim. viikonloppureissuilla.”*

”Esimerkiksi juuri se, että treeniaikoja katsotaan omien aikataulujen kanssa, et otetaan huomioon et mitkä aikataulut sopii parhaiten, tää on hyvä tuki! Otetaan huomioon myös se, että on muutakin elämää kuin vain valmennus. - - Kysytään kuulumisia, et mitä tekee treenien ulkopuolella niin seura ymmärtää kokonaisuuden. Seuraa kiinnostaa ja ymmärtää, että on muutakin tekemistä kuin valmennus.”

Pienen ristiriidan valmentajien haastatteluissa tuo se, että vaikka seuraa pidetään työnantajana, oltiin treeneistä valmiita olemaan poissa. Tässä on nähtävissä valmennuksen harrastuksenomaisuus. Valmennuksista oli mahdollista olla pois, osa priorisoi jonkun toisen asian valmennuksen edelle. Tässä oli toisaalta paljon eroja valmentajien välillä. Osa ei priorisoinut valmennusta kovin korkealle ja toinen oli poissa vain ehdottoman pakottavista syistä. Kaikki valmentajat eivät kuitenkaan suhtautuneet valmennukseen kuin muuhun työhön. Muille työnantajille esimerkiksi palvelu-aloilla ei sanottu, ettei pääse töihin, koska on ulkomailla tai kaipaa vapaa-aitaa. Toisaalta koska valmennukseen liittyviä tehtäviä tuli tehdä vapaa-ajalla, voi valmentajien kokemus valmennuksesta olla se, että se on enemmän harrastus kuin työ.

Joustavuuden rinnalla tärkeäksi tekijäksi koettiin seuran tarjoama tuki valmennustyölle. Valmentajat pitivät tärkeänä sitä, että asioiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin ja apua on saatavilla. Valmennukseen saatavaan tukeen oltiin pääasiassa hyvin tyytyväisiä ja valmentajat näkivät seuralta saadun tuen arvon.

”No ehkä just se kaikki apu mitä valmentajillekin tarjotaan. On hyvät joukkueenjohtajat, niin se jeesaa. On aina joku valmennuksen ulkopuolinen henkilö, johon voi olla yhteydessä. Selkeää, että keneen voi olla yhteydessä missäkin asiassa. On aina joku keneltä pyytää apua.”

Seuran tarjoama tuki koettiin pääasiassa riittäväksi. Valmentajille on tarjolla henkilökohtaisia ja tiimikohtaisia keskusteluita, mutta myös arkisempaa, matalamman kynnyksen tukea. Palautteenanto, kiinnostus valmentajien työtä kohtaan sekä tuki osaamisen kehittämiseksi koettiin työssä viihtymistä ja hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Palaute sekä esimerkiksi valmentajien kouluttaminen nähtiin merkityksellisenä asiana ja niille osattiin antaa arvoa.

”Palautteenantaminen auttaa jaksamaan. - - Positiivinen palaute eri tahoilta vie tosi pitkälle. Se että huomataan hyvät asiat ja huomioidaan valmennukseen annettu aika ja vaiva. Näin kokee, että omalla tekemisellä on tarkoitus.”

”Seura antaa riittävästi tukea ja neuvoja, sekä tsemppaa valmennustyössä ja haluaa antaa riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista. Jokaiselle valmentajalle oman halun ja tarpeen mukaisesti.”

Valmentajien tukemisessa korostui valmentajien kokema merkityksellisyys. Se, että seura koki valmentajan tekemän työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi, oli valmentajille tärkeää. Myös tunne siitä, että valmentaja on itse merkityksellinen ja tärkeä, että hänen ajatuksensa ja toiveensa ovat tärkeitä, lisäsi valmentajien hyvinvointia ja mielekkyyden kokemusta.

Selkeimmäksi kehitysehdotukseksi nousi seuran tuuraajakäytännöt, vaikka osa olikin kokenut nykyisen mallin toimivaksi. Tuuraajien löytäminen oman poissaolon tilalle koettiin haastavaksi ja kehitettäväksi seuran toiminnoksi.

”Kylhän sä autat, jos ei esimerkiksi löydy tuuraajaa. Toisaalta tuuraajan löytäminen on valmentajan vastuulla. Tuuraajia joutuu kyllä metsästäämään, jos laittaa yhteiseen ryhmään niin kukaan ei vastaa, yksityisellä viestillä pitää laittaa.”

”Joku jotenkin helpompi tai kevyempi tuurausjärjestelmä vois olla hyvä. Esimerkiksi joukkueille vakkari tuuraajat, niin olisi tuttuja tyyppejä. Sellainen tuuraaja, josta on apua ja hyötyä joukkueelle hyötyä.”

Valmennustuuraajien etsiminen kosketti lähes jokaista valmentajaa. Jokainen valmentaja oli välillä poissa erinäisten syiden takia ja joutui hankkimaan itselleen tuuraajan treeneihin. Haasteeksi koettiin se, että tuuraajia oli vaikea löytää ja etenkin yleisiin pyyntöihin vastattiin huonosti. Henkilökohdalliset kyselyt tuottivat usein paremmin tulosta. Muu valmennustiimi saattoi myös kokea, että tuuraajasta ei ollut paljon apua treeneissä ja välillä tuuraajan rooli jäi passiiviseksi. Tällöin valmentajat kipuilivat sen kanssa, että kun joutui olemaan poissa, ei tuuraaja tuonut joukkueelle lisäarvoa. Tällöin kasvoi tunne siitä, että pitäisi olla paikalla. Tuuraajakäytäntö oli selkein seuran olemassa oleva käytäntö, jonka valmentajat kokivat osittain toimimattomaksi ja kaipasivat kehittämistä.

6.6 Yhteiskehittämisen tuotokset

Valmentajien kanssa tehdyssä yhteiskehittämisessä valmentajat pääsivät kirjaamaan pienryhmissä vapaasti edeten isoille papereille ajatuksiaan ja ideoitaan. Ideat saivat olla villedä, valmentajien ei tarvinnut miettiä ideoiden toteutuskelpoisuutta. Tärkeintä oli ajatusten laajentaminen ideointi ja luovuus. (Koivisto ym. 2019, 46; Maula & Maula 2019, 189; Tuulaniemi 2011, 116.)

Valmentajat koostivat monipuolisesti eri ideoita papereille. Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka valmentajat miettivät seuratason asioita, he kirjasivat ylös myös paljon yksilötason asioita. Yksilötason asioissa nimenomaan valmentajat pystyvät vaikuttamaan omaan ja muiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Valmentajat näkivät monen hyvinvointia tukevan asian olevan sellainen, johon pystyi

vaikuttamaan omalla toiminnallaan, eikä nähnyt seuralla olevan niin suurta painoarvoa asian ratkaisemisessa.

Huomattavaa on, että teemoista valmennuksen mielekkyyden alle ei suoranaisesti tullut paljoa ideoita. Monet muiden teemojen alla olevat ideat ovat kuitenkin sellaisia, jotka tukevat valmennuksen mielekkyyttä. Taulukkoon 1 on eritelty valmentajien ajatukset ja ideat kootusti teemojen alle.

Taulukko 1. Valmentajien kanssa tehdyn yhteiskehittämisen tulokset

Teema	Valmentajien ideat ja ajatukset
Valmennuksesta saatava korvaus ja kiitos	Sponsorit ja yhteistyökumppanit, valmentajien työsuhde-edut Valmentajien omat talkoot Hankkeet keinona nostaa palkkatasoa Tapahtumat Vapaaehtoistyöstä palkitseminen Säännölliset palkitsemiset esim. kuukausittain Valmennustuurauksista palkitseminen (Anonyymiä) palautetta harrastajilta ja vanhemmilta Työaika somesisällön tekemiseen Kiva valmentajakaveri-palkinto Bonus harrastajien korkeasta jatkamisprosentista
Yhteisö ja ihmiset	Valmentajien omat tapahtumat ja virkistykset Valmentajan oma vastuu olla ystävällinen ja mukava muille Valmennustiimien välisen yhteistyön lisääminen Kaverijoukkueet Ajan järjestäminen valmennustiimille ja omaan tiimiin tutustuminen
Valmennuksen mielekkyys	Suunnitteluun panostaminen Viestintä myClubin kautta Seuralta enemmän valmiita materiaaleja
Valmentajan omat resurssit	Omatoiminen työajan rajaaminen Oma aikatauluttaminen ja vapaapäivien ja -hetkien kalenterointi Positiivinen suhtautuminen ns. valmennuksen säliään Valmennustiimeissä mukana päätoiminen valmentaja

	Työpuhelin jokaiselle valmennustiimille Omasta levosta ja jaksamisesta huolehtiminen
Seura työpaikkana	Osaavat jojat Tiimin toimiva työnjako Vahvuuksien hyödyntäminen tiimissä Huolehtii omat velvollisuudet tiimissä ja kantaa vastuunsa

Valmennusvastaavien kanssa tehdyssä yhteiskehittämisessä keskityttiin valmentajien ideoihin, joita jalostettiin eteenpäin. Kehittämisessä tartuttiin suoraan osaan valmentajien ideoista ja osaa kehitettiin pidemmälle. Valmennusvastaavien kanssa valittiin eri teemojen alle tärkeimpiä kehittämistoimenpiteitä, joita toimintasuunnitelmaan on valittu. Toimenpiteitä tarkasteltiin myös PERMA-teorian näkökulmien kautta.

7 JSA – paras paikka valmentaa

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on toimintasuunnitelma valmentajien työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämiseksi. Toimenpiteet on kehitetty yhdessä valmentajien ja seuran hallituksen valmennusvastaavien kanssa. Ensimmäiseksi on haastateltu valmentajat, jonka jälkeen aineisto on teemoiteltu. Teemoittelun pohjalta toteutettiin yhteiskehittämistilaisuus valmentajien kanssa ja valmentajien ajatukset jatkojalostettiin yhdessä valmennusvastaavien kanssa. Tämän jälkeen toimenpiteitä on tarkasteltu teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja toimenpiteet on kirjattu lopulliseen muotoonsa.

Toimintasuunnitelma on suunniteltu siten, että toimenpiteet voi integroida osaksi JSA:n kesällä 2024 alkavaa tulevaa nelivuotisstrategiaa. Strategiatyöstön yhteydessä tehdään lopulliset valinnat toimenpiteistä ja jaotellaan ne toimintakausille. Osa toimenpiteistä myös vaatii vielä lisää esimerkiksi valmentajien osallistamista ja tarkempi suunnittelu tehdään toimintakausien aikana. Osallistamalla keskeisiä toimijoita heille annetaan vaikutusmahdollisuuksia ja lisätään heidän sitoutumistaan (Leskisenoja 2016, 123–124). On ymmärrettävä, että seuran toimintaympäristö sekä valmentajien ja seuran tarpeet ja toiveet muuttuvat vuosien saatossa. Näin ollen ei ole järkevää rajata toimenpiteitä jo nyt liian tiukasti. Toimenpiteet on jaoteltu eri teemojen alle. Kantava ajatuksena toimenpiteiden taustalla on se, että valmennuksen mielekkyys lisääntyy teemojen toimenpiteiden kautta. Toimintasuunnitelma sai nimekseen ”JSA – paras paikka valmentaa”.

7.1 Kiittäminen ja muu korvaus

Kuukausipalkitsemiset seuratoimijoille. Valmentajat nostivat esille toiveen seuran säännöllisestä palkitsemisesta. Säännöllisen palkitsemisen avulla useampi valmentaja tai muu seuratoimija saisi kiitosta tehdystä työstä. Palkitsemalla voidaan lisätä yksilön ja yhteisön hyvinvointia monella tavalla. Positiivisten tunteiden lisääntyminen (Wenström 2020; Leskisenoja 2016) ja merkityksellisyden tunteet oman työn tärkeydestä (Pessi & Spännäri 2023; Leskisenoja 2016; Seligman 2011) lisäävät hyvinvointia merkittävästi. Merkityksellisyyttä rakennetaan myös suhteessa muihin ihmisiin (Pessi & Spännäri 2023), jolloin palkitsemisten nostaminen julkiseksi voi lisätä merkityksellisyyden tunnetta ja kokemusta oman saavutuksen tärkeydestä.

Kuukauden seuratoimijaksi valitseminen tekee näkyväksi arjessa tapahtuvaa arvokasta työtä. Saavutusten ei tarvitse olla suuria ja palkitsemista voi tehdä matalammalla kynnyksellä. Säännöllisenä palkitsemisena on pilotoitu jo syksyn 2023 aikana JSA:n Spirit-tunnustuksena. Spirit-

tunnustuksena peruseriaatteena on se, että aina edellinen palkittu päättää seuraavan palkittavan. Tunnustuksen voi antaa kenelle tahansa oman tiimin ulkopuoliselle seuran toimihenkilölle, joka on toiminut ansioituneesta. Näin seuran toimihenkilöt pääsevät myös itse vaikuttamaan palkittaviin henkilöihin ja palkituiksi tulee todennäköisemmin monipuolisesti eri seuran ihmisiä. Palkitut henkilöt nostetaan perusteluineen seuran sosiaalisen median kanavissa ja palkintona on erityinen Spirit-huppari, jonka voi saada ainoastaan palkintona. Palkitsemisen viestintää voisi kehittää vielä laajentamalla palkituista viestimistä esimerkiksi seuran sisäisesti tiedotteissa sekä toimihenkilöiden kesken.

Bonus korkeasta jatkamisprosentista. JSA:lla on käytössä jo tällä hetkellä suoritusperustainen bonus kilpailumenestyksestä. Mikäli joukkue saavuttaa kauden kansallisissa pääkilpailuissaan mitalisijan tai lajiliiton HIT-maininnan puhtaasta ja pudotuksettomasta kilpailusuorituksesta, ovat kaikki valmennustiimin työsuhteiset valmentajat saaneet rahallisen bonuksen. Vaikka rahallinen bonus voi toimia motivaattorina, moni valmentaja tuskin tekee työtään hyvin bonuksen takia. Valtaosalla valmentajista on korkea sisäinen motivaatio valmentamiseen itsessään, ei ulkoisten palkkioiden vuoksi. Bonus on kuitenkin keino työnantajalle osoittaa kiitosta ja arvostusta hyvin tehtyä työtä kohtaan. Tämä taas on omiaan lisäämään kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä (ks. Leskisenoja 2016).

Nykyistä bonusjärjestelmää haluttiin laajentaa koskemaan myös erityisesti harrastejoukkueiden valmentajia. Harrastejoukkueiden suurin tavoite on innostaa uudet harrastajat jatkamaan lajin parissa. Näin ollen valmentajat palkittaisiin siitä, jos lähes kaikki joukkueen harrastajista jatkaisi harrastustaan tulevalle kaudelle. Harrastejoukkueilla ei ole kilpajoukkueisiin verrattuna vastaavaa mahdollisuutta tavoitella suoritusperustaisesti onnistunutta kilpailusuoritusta. Jotta palkitsemiseen saadaan mukaan yhdenvertaisuutta, haluttiin palkitsemista laajentaa koskemaan myös harrastejoukkueita. Korkea jatkamisprosentti kertoo harrastejoukkueiden valmentajien onnistuneen ydintehävässään eli mukaan innostamisessa.

Selkeät yhteiset tavoitteet. Tavoitteet ovat suuressa osassa urheilutoimintaa. Selkeät tavoitteet tukevat valmentajan työtä (Kaski 2013). JSA:n joukkueilla on tällä hetkellä joukkuekohtaisia tavoitteita, jotka valmentajat asettavat yhdessä joukkueen kanssa. Seurasta kuitenkin puuttuvat selkeät seuralta tulevat tavoitteet. Yhteiset, koko seuran tavoitteet voivat lisätä me-henkeä ja kokemusta oman työn merkityksellisyydestä (ks. Wenström 2020). Myös valmentajien kanssa asetetut joukkuekohtaiset tavoitteet seuran näkökulmasta voivat lisätä työn selkeyttä, merkityksellisyyden

tunnetta ja ymmärrystä oman työn odotuksista. Tavoitteet ovat myös tehokas sitouttamisen keino (Leskisenoja 2016).

Tavoitteet auttavat suuntaamaan omaa työskentelyä sekä rajaamaan työtä ja siihen tarvittavia resursseja (Kaski 2013). Kun tavoitteita saavutetaan, tuottaa se onnistumisen kokemuksia ja merkityksellisyyden tunnetta. Tämä taas toimii itseään ruokkivana kehänä – onnistumisen kokemukset lisäävät hyvinvointia ja sitoutumista, mitkä taas edistävät seuraavien tavoitteiden saavuttamista. Saavutetut tavoitteet ovat myös seuralle erinomainen mahdollisuus nostaa onnistumisia ja kiittää valmentajia hyvin tehdystä työstä.

7.2 Valmentajien yhteistyö

Sisarjoukkueet. JSA:lla ei tällä hetkellä ole omassa toimivaa, seuran koordinoimaa käytäntöä joukkueiden väliselle yhteistyölle. Yhteistyö on perustunut vain joukkueiden valmentajien omalle aktiivisuudelle. Valmentajat nostivat itse esille sisarjoukkueet keinona lisätä valmentajien välistä yhteistyötä. Sisarjoukkueet olisivat ratkaisu valmentajien ja joukkueiden yhteistyön lisäämiseen. Kummitoiminnan on todettu lisäävän myönteisiä ihmissuhteita (Leskisenoja 2023, 222, 224–225; Leskisenoja 2016, 100), joten sisarjoukkueiden lanseeraaminen tukisi niin joukkueiden urheilijoiden kuin valmennustiimienkin välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Pääpaino sisarjoukkueiden toiminnassa olisi valmennustiimien välisessä yhteistyössä, mutta myös joukkueiden väliset yhteistreenit olisivat tärkeä elementti toiminnassa. Jotta sisarjoukkue olisi kummitoiminnan kaltaista, sisarjoukkueet voisi muodostaa eri ikäryhmien kesken. Näin nuoremmat harrastajat saisivat esikuvia ja voisivat oppia vanhemmilta harrastajilta. Vanhemmat harrastajat oppisivat puolestaan vastuullisuutta, pääsisivät jakamaan omaa osaamistaan nuoremmille ja saisivat toimia esikuvina. Valmennustiimien välisessä yhteistyössä korostuisi tiimien keskinäinen vuorovaikutus ja yhdenmukaisen valmennuksen toteutus.

Valmentajien kaksivuotiset valmennussopimukset. Valmennustiimit kootaan JSA:ssa tällä hetkellä kerran vuodessa, lähtökohtaisesti yhdeksi kaudeksi kerrallaan. Osa valmentajista, etenkin edustustasolla, on henkisesti sitoutunut joukkueeseen pidemmäksi aikaa, mutta varsinaisia pidempiä sopimuksia ei ole tehty. Jotta valmennustiimeihin saataisiin lisää jatkuvuutta, halutaan tulevilla strategiakaudella pilotoida kaksivuotisia valmentajasopimuksia. Näin saataisiin jatkuvuutta joukkueiden toimintaan, mutta myös valmentajien yhteistyö hioutuisi useamman yhteisen vuoden jälkeen

toimivaksi. Valmennustiimin ei tarvitsisi aloittaa joka syksy uudestaan tutustumalla uusiin ihmisiin, vaan tiimi olisi tuttu jo aiemmalta kaudelta.

Se, että valmentajalle tarjotaan useamman vuoden sopimusta tietyn joukkueen valmennukseen lisää myös valmentajan sitoutumista seuraan. Valmentaja saa paljon vaikutusmahdollisuuksia, häneen luotetaan ja hänelle annetaan vastuuta. Nämä lisäävät myös työn mielekkyyttä ja kokemusta oman työn merkityksellisyydestä (Leskisenoja 2016, 123–124).

Valmentajien yhteisöllisyyden tukeminen. Vaikka yhteisöllisyys koettiin yhdeksi seuran vahvuudeksi, sitä ei kannata unohtaa jatkossakaan. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin eteen on jatkettava hyvän työn tekemistä. Valmentajien yhteiset illanvietot, tiimien välinen yhteistyö sekä vertais-tuki nostettiin tärkeiksi valmentajien haastatteluissa ja näitä halutaan painottaa myös jatkossa voimakkaasti seuran toiminnassa. Valmentajat saavat paljon tukea työlleen sosiaalisista suhteista (Norris ym. 2022; Kaski 2013), joten tähän kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. Yhteisöllisyyttä tulee rakentaa jatkuvasti ja jokaisella kaudella. Joka kaudella valmennustoimintaan tulee uusia valmentajia mukaan, joten heidän kiinnittymisensä valmentajayhteisöön on muistettava.

Yhteisöllisyyden ja positiivisen vuorovaikutuksen tukeminen vaatii panosta myös seuran johdolta. Toimivat tiimit ja hyvin yhteen hiileen puhaltavat valmentajat on myös helpompi johtaa kohti yhteistä visiota. (ks. Wenström ym. 2019.) Toimivat tiimit ja eri valmennustiimien välinen yhteistyö lisää myös seurajohdon mahdollisuuksia seuran kehittämiseen ja olennaiseen keskittymiseen. Aikaa ei kulu tiimien konfliktien ratkaisemiseen, vaan tiimien työskentelyn tukemiseen.

7.3 Valmentajien resurssien tukeminen

Valmentajien vuosikello. Valmentajat nostivat esille haasteet valmennuksen yhteensovittamisessa muun elämän kanssa ja sama ilmiö on tunnistettu laajemminkin. Valmennus on monipuolinen työtehtävä, johon liittyy paljon liikkuvia osia ja erilaisia tehtäviä. (Kaski 2013.) Usea valmentaja toi esille myös valmennuksen syklisyyden ja tehtävien kasautumisen. Kehitysehdotuksena valmentajat nostivat valmennuksen suunnitteluun panostamisen, hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Ratkaisuksi tähän haasteeseen ehdotetaan valmentajien vuosikelloa.

Valmentajille halutaan luoda vuosikello työkaluksi oman aikatauluttamisen tueksi. Valmentajilla ei ole tällä hetkellä aukikirjoitettua vuosikelloa, josta hahmottaisi kauden kulun kokonaisuudessaan. Vuosikello on rakentunut kokeneiden valmentajien mieliin ja osa pystyy hahmottamaan kauden

kokonaisuuden. Kuitenkin etenkin kokemattomammat valmentajat voivat olla epätietoisia siitä, mitä tulisi tehdä missäkin vaiheessa kautta. Vuosikelloon voi sisällyttää myös paljon kokeneiden valmentajien hiljaista tietoa, jotta uusien valmentajien ei tarvitse pohtia samoja asioita vuodesta toiseen, kun tietämys on jo olemassa. Vuosikelloon kirjataan kaikki valmennukseen liittyvät tärkeät asiat, jotta valmentajien ei tarvitse itse miettiä valmennuksen aikataulutusta, vaan se on mietitty seuran puolelta valmiiksi. Tämä voi helpottaa oman arjen suunnittelua, kun kaikilla valmentajilla on heti kauden alusta alkaen tiedossa, miten kausi tulee rakentumaan ja mitä tehtävää on milloinkin.

Viestintäohjesääntö. Valmentajat nostivat yhdeksi kuormittavaksi tekijäksi haasteet viestinnän, erityisesti viestitulvan kanssa. Ratkaisuksi ehdotetaan viestintäohjesääntöä. Seuralle laaditaan viestintäohjesääntö, jonne kirjataan viestinnän peruseriaatteet. Viestintäohjesääntö ohjaa valmentajia viestinnässä, jotta heidän olisi helpompi hahmottaa viestinnän kokonaisuutta ja antaa työkaluja viestintätyön jakamiseen tiimin muiden valmentajien ja joukkueenjohtajien kesken.

Viestintä on haastava kokonaisuus valmennuksessa, sillä se tapahtuu pitkälti valmentajien vapaa-ajalla omalla puhelimella. Tämä haastaa valmennuksen ja vapaa-ajan erottamista toisistaan. Viestintäkäytänteet ovat tällä hetkellä hyvin moninaiset ja valmennustiimien välillä on suuria eroja. Osalla tiimeistä viestintä toimii, mutta osalla sen kanssa on enemmän haasteita. Esimerkiksi vaatimukset olla jatkuvasti urheilijoiden ja harrastajien, vanhempien sekä valmentajakollegoiden tavoitettavissa kuormittaa valmentajia.

Tukimateriaalit valmennuksen tueksi. Valmentajat peräänkuuluttivat toivetta siitä, että seuralta olisi mahdollista saada nykyistä enemmän asioita valmiiksi mietittynä. Valmentajat toivat tarpeen esille niin haastatteluissa kuin yhteiskehittämisessä. Valmiit materiaalit auttaisivat valmentajia keskittymään olennaiseen ja näin vähentämään valmennuksen ympärillä olevaa pientä tehtävää. Tämä lisää valmentajan mahdollisuuksia keskittyä puhtaasti valmennustehtävään (Kaski 2013, 120–121).

Ehdotuksena on, että seura luo valmiita valmennusmateriaaleja harrastejoukkueille, fysiikkavalmennukseen sekä psyykkisen valmennuksen tueksi. Lisäksi erilaiset valmiit tiedotepohjat helpottavat valmentajan arkista työtä. Näiden lisäksi laajempina tietopakettina toimisi valmentajan manuaali. Kaiken sisällyttäminen manuaaliin ei ole realistista, mutta tärkeimpien asioiden ja ongelmatilanteiden toimintaohjeet suunnitellaan sisällytettäväksi manuaaliin. Manuaali rakennetaan selkeäksi, jotta valmentajan on helppo jo pelkän sisällysluettelon avulla löytää tarvitsemansa tieto tilanteeseen. Valmiiden materiaalien suunnittelussa on kuitenkin hyvä muistaa, että valmentajien

motivaatiolle ja sitoutumiselle on hyväksi, että he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä (Kaski 2013). Valmiiden materiaalien tarkoitus on tukea valmentajan työtä ja poistaa rutiininomaisia tehtäviä, jolloin resurssit ovat paremmin käytettävissä luovaan työhön ja esimerkiksi valmennuksen suunnitteluun.

7.4 JSA entistä parempana työpaikkana

Tuurauskäytänteiden uudistaminen. Yksi selkeimmistä seuran kehitettävistä toiminnoista oli valmentajien haastatteluissa seuran tuurauskäytänteet. Valmentajat nostivat esille tarpeen valmentajien tuurauskäytänteiden uudistamiseen. Tuuraajien hankinta on välillä työlästä ja vaatii toisinaan paljon esihenkilön tukea. Tuurauksesta pitäisi saada houkuttelevampaa, jotta useampi valmentaja kävisi tuuraamassa. Näin myös sopivien tuuraajien löytäminen voisi olla helpompaa ja tuuraajista olisi enemmän hyötyä joukkueen harjoituksissa. Tuurauskäytänteet tullaan uudistamaan valmentajia osallistamalla niin, että ne palvelevat niin seuran, joukkueiden kuin valmentajienkin toiveita.

Valmentajaharjoittelijaohjelman rakentaminen. Seuralla on olemassa kevyet rakenteet uusien valmentajien kouluttamiseen valmentajaharjoittelun kautta. Valmentajaharjoittelijaohjelman rakentamisella halutaan panostaa uusien valmentajien rekrytoimiseen, kouluttamiseen, laadukkaampaan ohjaamiseen ja varmistaa uusien, aloittavien valmentajien riittävä osaaminen. Hyvin koulutetut ja perehdytetyt uudet valmentajat toimivat harjoittelujakson jälkeen heti täyspainoisina valmennustiimin jäseninä ja ovat osaavia valmentajia. Onnistunut rekrytointi luo mahdollisuudet myös onnistuneelle tiimityölle (ks. Gordon 2017, 18). Tämä parantaa valmennustiimien sisäistä toimintaa, kun ristiriidat valmentajaharjoittelijoiden ja muun tiimin välillä vähenevät. Kaikki ovat tietoisia odotuksista ja velvollisuuksista, mutta myös motivoituneet valmentajaharjoittelijat saavat riittävää tukea kehittymiseen. Mentorointi onkin yksi hyvä keino valmentajien osaamisen kehittymiseen (Kaski 2013). Valmentajaharjoittelijaohjelma rakennetaan seurassa osallistaen eri osapuolia kuten valmentajia, valmentajaharjoittelijoita sekä hallituksen valmennusvastaavia.

Kehityskeskustelulomakkeen luominen. Valmentajien kanssa käydään kaksi kertaa vuodessa henkilökohtaiset keskustelut. Valmentajat nostivat esille, että seurassa on tärkeää olla tietoinen valmentajien hyvinvoinnista. Se, että ollaan tietoisia valmentajan elämästä ja valmennuksen ulkopuolisista asioista lisää mahdollisuuksia tukea valmentajaa. Moni koki, että tässä ollaan jo pitkällä, mutta valmentajat näkivät myös kehitettävää. Se, että työnantaja on kiinnostunut työntekijän

hyvinvoinnista lisää sitoutuneisuutta ja hyvinvointia. Keskustelut ovat hyvä paikka tarjota valmentajille henkilökohtaista tukea ja olla läsnä valmentajaa varten. Keskusteluissa voidaan antaa kannustavaa palautetta ja tarjota tukea osaamisen kehittämiseksi. (Hulpia & Devos 2010.)

Keskusteluja varten luodaan uudet keskustelulomakkeet, jotka palvelevat niin seuran kuin valmentajien tarpeita. Lomakkeet on tarkoitus pitää mukana seuran toiminnassa pidempään, jolloin ne luovat jatkuvuutta seuran toimintaan, eivätkä keskustelujen sisällöt ole riippuvaisia seuran toimihenkilöistä. Keskustelulomakkeissa huomioitaisiin erityisen paljon valmentajien elämän kokonaisuutta, jotta valmennus on mahdollista sisällyttää osaksi omaa elämää. Myös mahdolliset haasteet jakamisen kanssa huomattaisiin keskusteluissa tehokkaasti.

Palautejärjestelmän kehittäminen. Valmentajat toivoivat lisää palautetta tekemästään työstä. Valmentajat saavat tällä hetkellä palautetta valmennuksesta valmennuspäällikön harjoitusseurantojen myötä. Lisäksi arkista palautetta tulee ohimennen, pienissä tilanteissa. Seura teettää myös yhden koko seuraa koskevan palautekyselyn kauden aikana, mutta kysely eivät tuota joukkuekohtaista tietoa. Kaudella 2023–2024 on pilotoitu osassa joukkueissa seuran luomaa joukkuekohtaista palautelomaketta, jolla saataisiin enemmän joukkuekohtaista palautetta.

Palautejärjestelmää tulee yhä kehittää. Palautetta olisi hyvä saada monipuolisesti ja riittävästi. Monesti jokin pienikin huomiointi riittää, palautteen saaminen ei vaadi aina massiivista palautelomakeprosessia, vaan positiivisen huomioon voi tehdä arjen keskellä. Myönteinen palaute lisää kokemusta oman työn merkityksellisyydestä. Työntekijä kokee olevansa tärkeä. (Wenström 2020.) Myönteinen palaute myös lisää positiivisia tunteita, jotka ovat suoraan yhteydessä parempaan hyvinvointiin (Leskisenoja 2020; 2016). Palautejärjestelmää kehitetään yhdessä valmentajien kanssa, jotta se palvelee heidän tarpeitaan ja toiveitaan mahdollisimman hyvin.

Valmentajan urapolku Tämän opinnäytetyön aihe kumpusi alun perin tarpeesta pidentää otopalmentajien valmennusuria ja seuraan sitoutumista. Perehtyminen aiheeseen ja valmentajien haastattelut ovat tuoneet esille tarpeen tarjota erilaisia rooleja seurassa. Valmentajien elämäntilanteet muuttuvat ja vaikka halua valmennuksessa pysymiseen olisi, ei elämäntilanne välttämättä mahdollista monta kertaa viikossa valmentamista. Seuran kannalta olisi myös tärkeää, että kokeneiden valmentajien osaaminen säilyisi seuroissa. Erilaisten roolien tarjoaminen valmentajille lisää kokeneiden valmentajien sitoutumista ja mahdollistaa kiinnittymisen valmennukseen pidempään (ks. Hämäläinen 2024; Kaski 2013).

Ratkaisuksi tähän haasteeseen esitetään valmentajien urapolun rakentamista ja aukikirjoittamista. Urapolkuun avattaisiin selkeästi valmentajan mahdollisuudet olla mukana toiminnasta aivan valmennuksen alkutaipaleelta alkaen. Urapolku on tarkoitus rakentaa yhdessä valmentajien kanssa, jotta siitä saadaan mahdollisimman laaja ja monen tarpeita palveleva. Uusia mahdollisuuksia valmentajien sitouttamiseen pidemmäksi aikaa voivat olla esimerkiksi mahdollisuus olla mukana joukkueen toiminnassa, niin ettei valmentajaa sidota joukkueen jokaisiin treeneihin, erilaiset nuorempien valmentajien mentoroinnit, leirivalmennukset tai vaikuttaminen seuran johdossa valmennusasioiden tiimoilta.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön taustalla oli tarve pidentää oto-valmentajien valmentajauria ja löytää keinoja valmentajien sitouttamiseen urheiluseuran toimintaan. Näkökulmaksi valittiin työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Kehittämistyö tehtiin yhteistyössä jyvaskyläläisen cheerleadingseuran Jaguars Spirit Athletesin kanssa kevästä 2023 kevääseen 2024 välisenä aikana. Kehittämistyön tuotoksena on toimintasuunnitelma erilaisista toimenpiteistä, joilla valmentajien työssä viihtymistä ja työhyvinvointia voi kehittää. Toimenpiteet voivat vaikuttaa valmentajien sitoutumiseen pidemmällä aikavälillä, mutta sen arviointi ei ole tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista. Toimenpiteet on tarkoitus integroida osaksi seuran tulevaa, kesällä 2024 alkavaa nelivuotisstrategiakautta.

Kehittämistyön tuloksena oli toimintasuunnitelma ”JSA – paras paikka valmentaa”, joka pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä valmentajien hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämiseen. Toimenpiteet on rakennettu valmentajien omien ajatusten ja toiveiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Toimenpiteet jakaantuivat neljään eri kategoriaan: kiittäminen ja muu korvaus, valmentajien yhteistyö, valmentajien resurssien tukeminen ja JSA entistä parempana työpaikkana. Toimenpiteet vaihtelivat seuran rakenteiden isommasta uudistamisesta, pieniin valmentajien itse toteutettaviin toimenpiteisiin.

8.1 Kehittämistyön johtopäätökset

PERMA-teorian mukaan ihmisen hyvinvointia voi lisätä myönteisten tunteiden, sitoutumisen, ihmisuhteiden, merkityksellisyyden, saavuttamisen ja terveyden kautta (Leskisenoja 2023; 2016; Seligman 2011). Myös positiivisen johtamisen keinoilla työhyvinvointia on mahdollista kehittää monipuolisesti. Positiivisessa johtamisessa keskiössä on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, jonka avulla yksilön ja yhteisön vahvuuksia ja kehittymistä voidaan tukea (Wenström 2020; Gordon 2017; Cameron 2013). Sekä PERMA-teoria että positiivinen johtaminen tarjoavat paljon näkökulmia valmentajien hyvinvoinnin kehittämiseen. Tämän kehittämistyön puitteissa suunniteltuja toimenpiteitä on rakennetta PERMA-teoriaa ja positiivisen johtamisen käytänteitä hyödyntäen.

Myönteiset tunteet ovat keskiössä PERMA-teoriassa ja positiivisessa johtamisessa. Ne lisäävät ihmisen hyvinvointia ja luovat hyvää ilmapiiriä. Myönteiset tunteet lisäävät myös ihmisen ongelmanratkaisukykyä, auttavaisuutta, luovaa ajattelua ja psykologista resilienssiä. (Wenström 2020; Leskisenoja 2016, 38; Fredrickson 2001.) Nämä taidot ja ominaisuudet ovat olennaisia myös

valmentajan työssä. Valmentajan työ on kuormittavaa ja psykologisen resilienssin avulla työn haasteista voi selvitä paremmin. Lisäämällä myönteisten tunteiden toteutumista valmentajan arjessa, voidaan tarjota paljon erilaista tukea valmentajan työlle ja siinä kehittymiselle. Tässä kehittämistyössä myönteisten tunteiden kokemista voivat edistää kuukausipalkitseminen, erilaiset bonukset ja yhteiset tavoitteet. Näiden asioiden saavuttaminen ja nostamisen yhteisön tietoisuuteen lisää myönteisiä tunteita. Myös valmentajien yhteisöllisyyden tukeminen tuottaa myönteisiä tunteita ja ehkäisee kielteisten tunteiden esiintymistä. Kehityskeskustelupohjien uudistaminen mahdollistaa myönteisten tunteiden korostamisen esimerkiksi myönteisen palautteen kautta. Henkilökohtainen kohtaaminen, myönteinen palaute ja onnistumisten osoittaminen lisäävät myönteisten tunteiden kokemista (ks. Wenström 2020; Leskisenoja 2016).

Myönteisten tunteiden rinnalla myös sitoutuminen edistää ihmisen hyvinvointia. Sitoutuminen lisää ihmisen mahdollisuuksia tavoitella itselleen merkityksellisiä asioita ja se edesauttaa asioiden saavuttamista. (Leskisenoja 2016). Sitoutuminen on myös työnantajan näkökulmasta tärkeää, jotta osaava henkilöstä saadaan sitoutettua osaksi organisaatiota ja innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta (Wenström 2020). Pitkäksi aikaa sitoutuvat valmentajat ovat myös JSA:n yksi pitkän tähtäimen tavoitteista ja tahtotilana on pidentää valmennusurien pituutta. Kehittämistyön toimenpiteistä sitoutumisen kokemusta kehittävät kaksivuotiset valmentajasopimukset, toimiva valmentajaharjoittelijaohjelma ja muut toimenpiteet valmentajien työkuorman helpottamiseksi. Esimerkiksi valmiit valmennusmateriaalit ja vuosikello auttavat valmentajaa sisällyttämään valmennuksen osaksi omaa arkea ja helpottaa sitoutumista. Myös valmentajapolun rakentaminen ja erilaisten roolien tarjoaminen valmentajille voi lisätä sitoutumisen mahdollisuuksia erilaisissa elämäntilanteissa.

Moni valmentaja nosti esille valmentajayhteisön merkityksen. Yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen perustarpeista ja ihminen viihtyy muiden ihmisen seurassa. Yhteenkuuluvuus ja myönteiset sosiaaliset suhteet lisäävät myös myönteisiä tunteita kuten iloa ja mielihyvää. (Sajaniemi 2023, 152.) Ihmissuhteiden myönteisiä vaikutuksia voi kehittää monella tapaa kuten kehumalla, kiittämällä ja tekemällä ystävällisiä tekoja muille (Leskisenoja 2023; Leskisenoja 2016). Myönteinen ilmapiiri rakentuu organisaatiossa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja tukemalla myönteistä vuorovaikutusta voidaan vaikuttaa organisaation ilmapiiriin (Wenström 2020; Gordon 2017, 16). Vaikka valmentajat kokivat seuran valmentajayhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden vahvuutena, on toimenpiteissä kiinnitetty huomiota myös ilmapiiriin myönteisenä säilyttämiseen ja kehittämiseen. Toimintasuunnitelman toimenpiteistä yhteisöllisyyttä ja myönteisiä ihmissuhteita tukevat erityisesti sisäryhmät, kahden vuoden valmentajasopimukset sekä valmentajien yhteisöllisyyden lisääminen mm. valmentajailtojen ja -virkistysten merkeissä. Toimiva tiimien yhteistyö, valmentajien tunteminen yli joukkuerajojen ja vapaamuotoisen toiminnan tarjoaminen tuovat uusia ulottuvuuksia valmentajien keskinäiseen yhteistyöhön ja sosiaalisiin suhteisiin.

PERMA-teoriassa merkityksellisyys on nostettu yhdeksi hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Ihminen voi löytää merkityksellisyyttä monesta asiasta esimerkiksi työstä, harrastuksista tai vapaaehtoistyöstä. Vapaaehtoistyössä korostuvat toisten auttaminen, antaminen ja myötätunto, jotka lisäävät ihmisen hyvinvointia. (Pessi & Spännäri 2023; Leskisenoja 2016; Seligman 2011.) Valmentajat kertoivat haastatteluissa, että yksi suuri motivaattori valmennukseen on oman osaamisen jakaminen harrastajille ja urheilijoille sekä näiden auttaminen. Vaikka valmennusta tehdään työsuhteessa seuraan, mielletään se usein harrastuksenomaiseksi tai vapaaehtoistyöksi. Valmentajien asennoituminen on omiaan lisäämään valmennuksesta saatavaa merkityksellisyyden tunnetta. Valmennusta ei tehdä kliseisen sanonnan mukaan rahan takia, vaan rakkaudesta lajiin. Tämä ilmiö on kuitenkin tunnistettavissa JSA:n valmentajissa. Valmennuksesta saatava merkityksellisyyden tunne voi toimia myös keinona kasvattaa resilienssiä ja selvitä arjen haasteista (ks. Leskisenoja 2016). Merkityksellisyyden tunnetta tukevat toimenpiteet toimintasuunnitelmassa ovat muun muassa erilaiset palkitsemiset ja kiitokset, tavoitteiden saavuttaminen ja myönteisen palautteen antaminen. Nämä lisäävät ihmisen tunnetta oman työn merkityksellisyydestä ja siitä, että myös ulkopuoliset ihmiset huomaavat valmennukseen laitetun panoksen. Merkityksellisyyden tunteen kokemista voi kasvattaa myös omien vahvuuksien tunnistamisella (Leskisenoja 2023, 225), jolloin kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa auttaa valmentajaa löytämään omia vahvuuksia ja kannustaa niiden kehittämiseen.

Saavuttaminen on voimakkaasti yhteydessä onnistumisen kokemuksiin. Onnistumiset kokemukset tuottavat merkityksellisyyden tunnetta sekä myönteisiä tunteita. (Leskisenoja 2016, 75–76.) Saavuttaminen ja tavoitteet ovat olennainen osa urheilumaailmaa ja siksi se tarjoaa paljon mahdollisuuksia valmentajien hyvinvoinnin parantamiseen. Toimintasuunnitelman toimenpiteistä saavuttamiseen liittyy erityisesti selkeästi asetetut yhteiset tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisen rinnalla on pidettävä mielessä prosessin arvostus (Dweck 2017; Seligman 2011, 75–76). Kasvun ajatteluun tukeminen ja kannustaminen auttaa myös valmentajia hahmottamaan oman työn merkityksellisyyttä ja osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus käydä läpi tavoitteita ja niiden saavuttamista huomioiden myös prosessi kohti tavoitteiden saavuttamista.

PERMA-teorian viimeinen näkökulma on terveyden fyysinen ja psyykinen ulottuvuus (Leskisenoja 2023, 214; Norrish ym. 2015, 150). Valmentajien haastatteluissa terveyttä haastoi erityisesti arjen kokonaiskuormitus ja valmennuksen kuormittavuus. Aikaa palautumiselle oli vaikea löytää ja oman arjen aikatauluttaminen ei ollut aina täysin ongelmaton. Valmennuksen kuormittavuuden vähentämiseen suunniteltuja toimenpiteitä ovat erityisesti tuurauskäytänteiden uudistaminen, viestintäohjesääntö, valmiit valmennusmateriaalit sekä valmentajien vuosikello. Nämä auttavat valmentajaa vähentämään rutiinomaista työtä ja hahmottamaan kautta kokonaisuutena. Osa valmentajista tarvitsee enemmän tukea itsensä johtamiseen ja aikatauluttamiseen, jolloin kehityskeskusteluissa on

hyvä paneutua valmentajan yksilölliseen tukemiseen. Työntekijän yksilöllinen tukeminen ja pysähtyminen työntekijän asioiden äärelle ovat keino lisätä työntekijän tuntemusta omasta tärkeydestä. Työnantajaa kiinnostaa ihminen kokonaisuutena, ei ainoastaan työntekijänä. (Wenström 2020; Cameron 2013; Hulpia & Devos 2010.) Kehityskeskustelut tulee nähdä keinona tutustua valmentajaan ja olla tietoinen tämän arjesta kokonaisuudessaan. Näin seura voi tukea valmentajan jaksamista ja arjen tasapainoa mahdollisimman hyvin.

Tarkastellessa toimintasuunnitelman toimenpiteitä, huomataan niiden liittyvän moneen eri PERMA-teorian näkökulmaan sekä positiiviseen johtamiseen. Esimerkiksi myönteiset tunteet tulevat näkyväksi jokaisen PERMA-teorian osa-alueen kohdalla ja ne ovat keskiössä myös positiivisessa johtamisessa. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, eikä siksi ole välttämättä mielekästä tarkastella hyvinvointia tiukasti yhdestä näkökulmasta. PERMA-teoria tarjoaa kokonaisuudessaan paljon erilaisia näkökulmia, joiden kautta valmentajien hyvinvointia voi tarkastella ja kehittää. Tämä yhdistettynä positiivisen johtamisen käytänteisiin saadaan aikaiseksi laaja työkalupakki työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämiseen.

Johtaminen on ihmissuhdetyötä, jolloin hyvinvoinnin tukemisen tärkeimmät keinot ovat vuorovaikutustaidot, mahdollisuus pysähtyä hetkeen ja aito kiinnostusta työntekijää kohtaan. Vuorovaikutustaidot ovat kenties johtajan tärkein taito (Korhonen & Bergman 2019, 122; Hulpia & Devos 2010). Vuorovaikutustaidoilla johtaja voi vaikuttaa esimerkiksi tiimien optimaaliseen toimintaan, työntekijän kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä ja yksilön tärkeydestä ja lisätä myönteisten tunteiden kokemista. Vuorovaikutustaidot ovat positiivisen johtamisen ja ihmisen kukoistuksen keskiössä. (mm. Leskisenoja 2023; Wenström 2020; Wenström ym. 2019; Gordon 2017; Leskisenoja 2016; Cameron 2013.)

8.2 Kehittämistyön menetelmien ja luotettavuuden arviointi

Kuten mihin tahansa tutkimukseen, myös tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu olennaisesti valittujen menetelmien ja koko työn kriittinen tarkastelu (Ojasalo ym. 2015, 32). Tähän kehittämistyöhön valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimusote sopii työhön silloin, kun tavoitteena on luoda esimerkiksi toimintasuunnitelma (Salonen ym. 2017; Ojasalo ym. 2015, 65–66). Tämän opinnäytteen lopputuotoksena on toimintasuunnitelma, jonka seura voi integroida osaksi tulevaa strategiaa ja toiminnansuunnittelua. Konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu oleellisesti käytännön ongelman ratkaiseminen tuottamalla organisaatiolle uutta tietoa ja hyödyntämällä olemassa olevaa tutkimustietoa ongelman ratkaisemiseksi (Ojasalo ym. 2015, 65). Opinnäyteprosessissa on hyödynnetty positiivisen psykologian ja positiivisen johtamisen käytänteitä, joiden näkökulmista

valmentajien sitoutumista ja työhyvinvointia on tarkasteltu. Valmentajien haastattelut toivat lisätietoa mm. valmentajien motiiveista osallistua valmennustoimintaan, jolloin kehittämisprojekti on tuottanut myös uutta tietoa kohdeorganisaatioon.

Kehittämistyön tavoitteena oli osallistaa valmentajia monipuolisesti kehittämistyöhön. Tutkimukselliseen kehittämiseen, konstruktiviseen tutkimusotteeseen ja palvelumuotoiluun kuuluu organisaation toimijoiden aktiivinen osallistaminen (Salonen ym. 2017, 55–56). Valmentajia osallistettiin ensin haastattelemalla ja myöhemmin yhteiskehittämisen keinoin. Lisäksi toimenpiteiden suunnittelussa mukana olivat seuran hallituksen valmennusvastaavat. Kehittämistyön toteutti seuran valmennuspäällikkö. Kun kehittämisprojekteissa halutaan laajaa vaikuttavuutta työyhteisössä, on työntekijöiden ja muiden oleellisten toimijoiden osallistaminen tärkeää (Korhonen & Bergman 2019, 120). Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaation toimijoita osallistettiin useammassa vaiheessa, joten vuoropuhelu on ollut aktiivista ja monipuolista. Vuoropuhelu jatkuu myös myöhemmin, kun toimintasuunnitelma integroidaan osaksi seuran strategiaa sekä toiminnansuunnittelua ja toimenpiteitä testataan ja jatkokehitetään konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävistä tekijöistä on se, että tutkijalla on ollut riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän kehittämistyön haastattelut toteutettiin keväällä 2023, yhteiskehittäminen syksyllä 2023 ja lopullinen toimenpiteiden suunnittelu ja raportointi loppuvuodesta 2023 ja alkuvuodesta 2024. Kehittämisprojekti on kestänyt noin vuoden, jonka aikana aihe ja toimenpiteet ovat kehittyneet. Suunnitelmat ovat kehittyneet matkan varrella ja lisännyt kehittämistyön sovellettavuutta kohdeorganisaation toimintaan.

Konstruktivistisesta tutkimuksesta arvioitaessa voidaan kiinnittää lisäksi huomiota muun muassa kuinka hyvin kehittämistyön tavoite saavutettiin ja kuinka valmis tuotos on käytettäväksi (Ojasalo ym. 2015, 47–48). Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintasuunnitelma, jonka avulla oto-valmentajien työssä viihtymistä ja työhyvinvointia voidaan kehittää. Toimintasuunnitelma on osittain valmis käyttöön. Osa toimenpiteistä vaatii vielä laajentaa suunnittelua, pilotointia ja kohdeorganisaation osallistamista, jotta ne palvelevat varmasti kohdeorganisaation sen hetkisiä ja tulevaisuuden tarpeita. Opinnäytetöissä on usein aikataulun vuoksi haasteellista todeta lopputuotoksen toimivuutta (Ojasalo ym. 2015, 65). Tämän vuoksi tässä vaiheessa ei ole mahdollista arvioida, kuinka toimenpiteet lopulta tulevat vaikuttamaan valmentajien työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Pitkän tähtäimen tavoitteena seuralla on myös lisätä valmentajien valmennusurien pituutta, myös sen arviointi on tässä vaiheessa mahdotonta. Arviointia voidaan tehdä ensimmäisen kerran kauden 2024–2025 jälkeen, jolloin ensimmäiset toimenpiteet on otettu käyttöön.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijänä toimi seuran valmennuspäällikkö. Tekijä tuntee kohdeorganisaation ja sen ihmiset hyvin, useamman vuoden kokemuksella. Tekijän tuntemus ja vahva

osallisuus organisaation toiminnassa on sekä vahvuus että haaste. Tässä kehittämistyössä yksi vahvuus oli aktiivisen vuoropuhelun onnistuminen (ks. Salonen ym. 2017, 55–56). Valmennuspäällikkönä olin läsnä seuran arjessa ja tunsin seuratoimijat hyvin. Tämä helpotti arkista vuorovaikutusta, ideointia ja projektin kehittämistoimenpiteiden suunnittelua. Valmentajien haastattelut toteutettiin oppimiskeskusteluiden yhteydessä. Oppimiskeskusteluihin ja niiden yhteydessä pidettyihin haastatteluihin kului aikaa noin 50 tuntia. Jos kehittämistyön toteuttaja olisi ollut täysin organisaation ulkopuolinen toimija, vastaavanlainen haastattelujen laajuus olisi ollut vaikea toteuttaa, eikä valmentajia olisi välttämättä tavoitettu yhtä hyvin. Haasteena voidaan puolestaan pitää sitä, että kehittämistyön tekijällä on ennako-oletuksia organisaatiosta ja sen toimijoista. Ennako-oletukset tulee tiedostaa, jotta ne vaikuttaisivat mahdollisimman vähän. Kaikilla ihmisillä on kuitenkin omat ennako-oletukset ja aiemmat kokemukset, jotka vaikuttavat väistämättä tutkimuksen tekemiseen (Ojasalo ym. 2015, 49).

Ongelmallista työyhteisön tutkimuksellisessa kehittämistyössä on automaattinen oletus, että työntekijöiden oletetaan osallistuvan kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 48–49). Kriittisen tarkastelun kohteeksi on siis asetettava valmentajien kanssa tehty yhteiskehittäminen, johon kaikkien paikalliolijoiden odotettiin osallistuvan. Yhteiskehittäminen oli osa yhteistä kauden aloituspalaveria. Mikäli valmentaja ei olisi halunnut osallistua yhteiskehittämiseen, ei hänellä ole ollut tosiasiallista mahdollisuutta kieltäytyä. Toki valmentaja on voinut olla passiivisessa roolissa, mutta erillistä suostumusta kehittämiseen osallistumiseen ei kysytty. Haastatteluissa valmentajille selvennettiin selkeästi haastattelun tavoitteet, anonymiteetti ja mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa (ks. Ojasalo ym. 2015, 48).

Tämä kehittämistyö on tehty nimenomaan kohdeorganisaatiolle, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista tuottaa yleistettävää tietoa. Parhaimmillaan kehittämistyön toimintasuunnitelmaa voi hyödyntää eri seuroissa, jotka tavoittelevat valmentajien työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Valmentajia tarvitaan myös tulevaisuudessa, niin oto-valmentajia kuin päätoimisia. Seurojen tulee olla valveutuneita, jotta valmentaminen koetaan myös jatkossa mielekkäänä tekemisenä. Valmentamisen tulisi olla jotain niin mielekästä, ettei siitä haluta jäädä paitsi (Hämäläinen 2024). Monia tämän kehittämistyön toimenpiteistä voi soveltaa myös muihin seuroihin. Toimenpiteitä tulee silti tarkastella aina kriittisesti ja arvioida sopivatko ne sellaisinaan tai lainkaan juuri kyseisen organisaation toimintaan.

8.3 Tulevaisuuden kehittämis- ja tutkimustarpeet

Tässä kehittämistyössä laaditut toimenpiteet ovat vasta alkua valmentajien työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kehittämisessä. Valmennus on vaativaa työtä ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Vaade ammattimaisesta valmennuksesta ja yhä laajemman osaamisen hallitsemisesta kuormittavat valmentajia ja luovat työlle lisää vaatimuksia. Erityishaasteen ilmiöön tuo oto-valmennus, jolloin valmentaja suuntaa resurssejaan valmennuksen lisäksi myös opiskeluun tai toiseen työhön. Valmentajat ovat kuitenkin korvaamattomia toimijoita Suomen urheilu- ja liikuntakentillä, ja seurojen on kyettävä tukemaan valmentajia muuttuvassa toimintaympäristössä. Jokaisen toimenpiteen kohdalla korostuu seurajohdon toiminta. Toimenpiteet vaativat seurajohdolta aktiivisesta otetta kehittämiseen ja valmentajien ohjaamiseen. Jotta kehittäminen ja muutos organisaatiossa on mahdollista, vaatii se koko organisaation johdon sitoutumisen (Korhonen & Bergman 2019, 80–81).

JSA:n valmentajat ovat haastatteluiden mukaan motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Seuran on kuitenkin varauduttava siihen, että tilanteen ylläpitäminen vähintään samalla tasolla vaatii toimenpiteitä. Vaikka cheervalmennuksen suosittelutaso on korkealla (Suomen Cheerleadingliitto 2024), ei hyvään tilanteeseen voi tuudittautua. Toimintasuunnitelman lisäksi kehittämistyö lisäsi seuran tietoisuutta esimerkiksi valmentajien motiiveista valmentaa. Valmentajien vastauksissa syyt pysyä valmennuksen parissa vaihtelivat paljon. Monen valmentajan kohdalla kuitenkin korostui valinta – valmentajat olivat valinneet valmentamisen. He halusivat olla valmennustoiminnassa mukana ja olivat valmiita tekemään paljonkin järjestelyitä, jotta valmennus olisi mahdollista. Valmentajat arvostivat valmennuksen korkealla omassa arjessaan. Tämä kertoo valmentajien voimakkaasta sisäisestä motivaatiosta valmentamiseen. Valmentajat eivät tulleet päivästä ja viikosta toiseen harjoitushallille vain koska valmennus on työ. He nauttivat valmennuksesta, olivat kiinnostuneita valmentaja- ja seurayhteisöön ja olivat halukkaita kehittämään joukkueita, seuraa ja koko lajia eteenpäin.

Sitoutuneet ja motivoituneet valmentajat ovat elintärkeitä urheiluseuralle. Valmentajat ovat työntekijöinä motivoituneita ja valmiita tekemään työnsä erinomaisesti. Kolikon kääntöpuolena on toisaalta riski ylisitoutumiselle (ks. Kaski 2013). Seuran tulee pohtia, kuinka se voi työnantajana tukea valmentajien valintaa olla mukana valmennustoiminnassa. Yhteiskunnan kokonaisvaltaiset vaatimukset kasvavat ja toisaalta vapaa-ajan arvostus nousevat koko ajan, jolloin ajan ja jaksamisen löytäminen oto-valmennuksella voi olla vaikeaa. Seuran tulee kehittää omia valmennustoimintojaan ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia valmennuksen jatkamiseen erilaisissa elämäntilanteissa. Seuran kannattaa myös tukea olemassa olevien vahvoja motivaattoreita, jotka sitovat valmentajat valmennustoimintaan.

”(Tärkeää valmennuksessa on) tietysti myös oma hyvinvointi ja se että valmentaminen antaa jotain. Tää ei ole mulle työ, vaan vapaaehtoistoimintaa. Koen, että valmennuksen pitää antaa enemmän kuin se ottaa.”

”Valmennus on hauskaa ja ihanaa. Tässä pääsee kehittymään itse ja kun on niin paljon ihmisiä, joita valmentaa niin siinä unohtaa kaiken muun ja saa muuta ajateltavaa. Tykkään nähdä, kun muut saa iloa tästä harrastuksesta.”

Valmennus antaa parhaimmillaan paljon valmentajalle. Korkea sisäinen motivaatio ja halu olla mukana valmennuksessa ja seurayhteisössä vievät pitkälle. Nekään eivät kannu loputtomiin, jos valmennus ei kokonaisuutena toimi tai sovi omaan arkeen. On mielenkiintoista päästä seuraamaan lähietäisyydeltä, miten tämän kehittämistyön toimenpiteet tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa valmentajien työhyvinvointiin ja viihtymiseen. Tulevatko toimenpiteet näkymään myös valmentajien pidempiaikaisessa sitoutumisessa valmennustoimintaan ja seuraan? Tarve pidempiaikaiselle tutkimukselle tai kehittämiselle on olemassa. Kuinka saamme pidettyä valmentajat mukana valmennustoiminnassa pitkään? Kuinka voimme tukea valmentajien jaksamista nykyistä paremmin, jotta valmennus ei kuormittaisi liikaa? Kuinka voimme tarjota sellaisen työympäristön, että siitä ei haluta lähteä? Ratkaistavia kysymyksiä on paljon, eikä niiden ratkaisemiseen ole loputtomasti aikaa. Motivoituneiden valmentajien jatkaminen valmennuksessa on suomalaisen seuratoiminnan elinehto. Seurojen on kyettävä kehittymään valmennuksen vaatimusten kasvaessa ja tarjoamaan tukea valmentajille muuttuvassa toimintaympäristössä. Rakkaus lajiin ei kannu loputtomiin.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Baldock, L., Cropley, B., Mellalieu, S. D., & Neil, R. 2022. A Longitudinal Examination of Stress and Mental Ill-/Well-Being in Elite Football Coaches. *Sport Psychologist*, 36:3, 171–182.
- Blomqvist, M. Mononen, K. & Hämäläinen, K. 2020. Valmentajakysely 2019. KIHUn julkaisusarja 71. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Luettavissa osoitteessa: https://ki-huenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_blo_valmentaja_sel99_53976.pdf (Luettu 3.4.2024).
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.
- Cameron, K. 2013. Practicing positive leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. San Francisco: BK Business Book.
- Csikszentmihalyi, M. 2008. Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper Perennial.
- Dweck, C. 2017. Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential. Lontoo: Robinson.
- Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto (2019). Kyselytutkimus Euroopan yrityksille uusista ja kehittyvistä riskeistä –raportti. <https://osha.europa.eu/fi/facts-and-figures/esener> (Luettu 17.11.2023).
- Fredrickson, B. L. 2006. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. Teoksessa M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (toim.) *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology*. Oxford University Press. 166–200.
- Fredrickson, B. L. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *The American Psychologist*, 56:3, 218–226.
- Gabana, N. T., Wong, Y. J., D’Addario, A. & Chow, G. M. 2022. The Athlete Gratitude Group (TAGG): Effects of coach participation in a positive psychology intervention with youth athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34:2, 229–250.
- Gordon, J. 2017. *The Power of Positive Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Helsingin Sanomat 1.8.2023. Cheerleading kipusi suomalais-tyttöjen lempiharrastusten joukkoon – suosio kasvaa jälleen. Luettavissa osoitteessa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000009754668.html> (Luettu 18.8.2023).

Hilvo, T. & Rubanovitsch, M. D. 2023. Kestävä myynti ja johtaminen. The Nordic Way. 1. painos. Espoo: Nordic Way Group Oy.

Hulpia, H. & Devos, G. 2010. How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and teacher education*, 26:3, 565–575.

Hämäläinen, K. 2023. Ammatillisesti tuettua valmennusta. *Valmentaja-lehti*, 1, s. 44–45.

Kalliokoski, S., Karvetti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsinki: Kauppakamari.

Kansainvälinen Olympiakomitea 2024. Qualities Of A Great Sports Coach. Luettavissa osoitteessa: <https://olympics.com/athlete365/entourage/qualities-of-a-great-sports-coach/> (Luettu 13.3.2024).

Kaski, S. 2013. Urheiluvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. Tampere: Tampere University Press.

Kim, J. & Kim, Y. 2023. Coping with losses: Need unfulfillment, coping strategies and temporal well-being of sport fans. *Sport Management Review*, 26:5, 720–743.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.

Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus*, 40:4, 328–332.

Leskisenoja, E. 2016. Vuosi koulua, vuosi iloa PERMA-teoriaan pohjautuvat luokkakäytänteet koulun edistäjinä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Leskisenoja, E. 2023. PERMA-teoria hyvinvointiopetuksen kivijalkana. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. 209–238.

Light, R. L., & Harvey, S. 2017. Positive Pedagogy for sport coaching. *Sport, Education & Society*, 22:2, 271–287.

- Lipponen, K. Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. 53–76.
- Martin, C. L., Shanley, E., Harnish, C., Knab, A., Christopher, S., Vallabhajosula, S., & Bullock, G. 2021. The relationship between flourishing, injury status, and resilience in collegiate athletes. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16:4, 925–933.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Norris, L. A., Didymus, F. F., & Kaiseler, M. 2022. How can social support make coaching less stressful? A longitudinal inquiry with sports coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17:6, 1258–1269.
- Norrish, J. M., Williams, P., O'Connor, M. & Robinson, J. 2013. An applied framework for positive education. *International Journal of Wellbeing*, 3:2, 147–161.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parviainen, T. 2019. Matkalla valmentajasta asiantuntijaksi. Narratiivinen tutkimus valmentajuuden merkityksestä asiantuntijuuden kehittymisessä. Pro gradu. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Pessi, A & Spännäri, J. 2023. Merkityksellisyys - mitä ja miksi? Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Peterson, C. 2006. The Values in Action (VIA) Classification of Strengths. Teoksessa M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (toim.) *A Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology*. Oxford University Press. 62–98.
- Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2017. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen julkaisusarja nro 53. Luettavissa osoitteessa: https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2017_pus_valmentami_sel15_30962.pdf (Luettu 6.1.2024).
- Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. 2023. Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21:1, 33–57.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25:1. 54–67.

Sajaniemi, N. 2023. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. 147–164.

Salomäki, J. 8.11.2023. Valmennusosaamisen kehittäjä. Suomen Cheerleadingliitto. Sähköposti.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Luettavissa osoitteessa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> (Luettu 29.12.2023).

Seligman, M. 2011. Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press.

Sitra 2013. Kestämätön käy kalliiksi. 10 teesiä kestäväään talouteen. Helsinki: Erweko. Luettavissa osoitteessa: https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Kestamaton_kay_kalliiksi.pdf (Luettu 14.3.2024).

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. 1. painos. USA: O'Reilly Media Inc.

Suomen Cheerleadingliitto 2023. Liitto. Luettavissa osoitteessa: <https://scl.fi/liitto/>. (Luettu 18.8.2023).

Suomen Cheerleadingliitto 2024. Lajikulttuurikysely. Luettavissa osoitteessa: https://www.voimistelu.fi/materiaalipankki/wp-content/uploads/sites/2/2023/02/valmennuskulttuuri_valmentajat.pdf (Luettu 11.3.2024).

Suomen Valmentajat ry 2022. Vuosikertomus 2022. Luettavissa osoitteessa: https://www.suomenvalmentajat.fi/site/assets/files/6932/vuosikertomus_2022.pdf (Luettu 18.10.2023).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopisto. Luettavissa osoitteessa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1 (Luettu 29.12.2023).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Luettavissa osoitteessa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf (Luettu 1.1.2024).

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Uusitalo L. 2023. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. 5–16.

Voimisteluliitto 2022. Voimistelun valmennuskulttuuri 2022-tutkimusraportti. Luettavissa osoitteessa: https://www.voimistelu.fi/materiaalipankki/wp-content/uploads/sites/2/2023/02/valmennuskulttuuri_valmentajat.pdf (Luettu 11.3.2024).

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Wenström S., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2019. What kind of leadership promotes vocational education and training (VET) teachers' enthusiasm at work? International Journal of Research Studies in Psychology, 8:1, 79–90.