

***”ETTÄ PYSTYIS PARHAITA IDEOITA JA KÄYTÄNTÖJÄ JAKAA ”***

**Kokoneiden ammattivalmentajien kokemuksiä työhyvinvoinnista**

Päivi Pelkonen

Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma

Liikuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2020

## TIIVISTELMÄ

Pelkonen, P (2020) ”Työhyvinvointiin kuuluu, että pystyis parhaita ideoita ja käytäntöjä jakaa” Kokeneiden ammattivalmentajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden pro gradu -tutkielma, sivuja 65, liitteitä 9.

Urheiluvalmennuksen ammattimaistumisen myötä työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet entistä vahvemmin esille. Huipputasolla valmentaminen on erityisen rankkaa, koska ammattivalmentajilla on monenlaisia rooleja työssään, heiltä ja heidän urheilijoiltaan vaaditaan koko ajan huippusuorituksia, ammattivalmentajat tekevät pitkiä työtunteja ja työhön liittyy monenlaisia epävarmuustekijöitä, kuten urheilijoiden terveyteen ja menestymiseen liittyviä tekijöitä, jotka heijastuvat myös urheilvalmentajan asemaan ja työpaikan pysyvyyteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kokeneiden ammattivalmentajien työhyvinvointia. Syksyllä 2018 kartoitettiin ammattivalmentajien työhyvinvoinnin nykytilaa kyselylomakkeen avulla. Sähköisen palvelun kautta lähetettyyn alkukyselyyn vastasi viisikymmentä (N=50) Nuorten Olympiavalmentajaa (NOV). Kyselylomake pohjautui pohjoismaiseen työhyvinvointikyselyyn (QPS-Nordic-ADW). Tietoja käytettiin kuvailemaan lähtötilannetta prosenttijakaumin. Tämän jälkeen tietoja syvennettiin teemahaastatteluin (N=6). Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Alkukartoituksessa ammattivalmentajat arvioivat terveytensä pääosin hyväksi. Lähes kaikki raportoivat kuitenkin eriasteisista stressikokemuksista. Haastatteluissa ammattivalmentajat kertoivat heitä kuormittavan erityisesti organisaatioiden hallintotavat, työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistäminen, henkilökohtaisen tuen ja palautteen puute, yksinäinen työskentelyote, päätösten tekemisen vaativuus, sisäiset ja ulkoiset odotukset sekä urheilijoiden huolet. Lisäksi he kokivat raportoinnin ja teknologisen kehityksen lisänneen työn kuormitustekijöitä viimeisten vuosien aikana. Haasteista huolimatta ammattivalmentajat suhtautuivat positiivisesti tulevaisuuteensa. Ammattivalmentajat kokivat elämäkokemusten ja avointen vuorovaikutussuhteiden auttaneen heitä ylläpitämään työhyvinvointiaan. Etukäteissuunnittelu vähensi koettua ristiriitaa työn ja vapaa-ajan välillä. Aito ja välittävä työyhteisö oli ammattivalmentajille tärkeä voimavara tekijä. Ammattivalmentajat olivat aktiivisia työhyvinvoinnin edistäjiä. Toiminnallaan he pyrkivät edistämään sekä omaa että koko työyhteisön työhyvinvointia.

Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa monipuolisesti urheilvalmentajien työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämistyötä tulisi toteuttaa yhteiskehittämisenä ammattivalmentajien työnantajien, kollegoiden, koulutustahojen ja urheilvalmentajien kesken. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kehittämisessä kannattaa hyödyntää erityisesti ammattivalmentajien kokemuksia ja vahvistaa urheiluorganisaatioissa toimivien jäsenten vuorovaikutussuhteita.

Asiasanat: urheilu, ammattivalmentaja, työkyky, työhyvinvointi, voimavara, sisällönanalyysi

## ABSTRACT

Pelkonen P. (2020). "It should belong to occupational health that you can share your best ideas and practices". Experiences of professional sport coaches about occupational health. Faculty of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Health education, Master's thesis, 65 pp., 9 appendices.

Occupational health is under a big interest result of sport coaching professionalism. At the top elitesport coaching is particularly challenging because sports coaches have many different roles, they have lot of demands with their athletes, they are working long hours and there are lots of insecurity factors such as athletes health and success which will reflect also to sport coaches.

The purpose of thesis was to describe sport coaches occupational health through experienced professional sport coaches. Thesis was divided in two parts. Purpose of the first part was to examine current situation via questionnaire. Fifty (N=50) youth olympic coaches conducted questionnaire in fall of 2018. Questionnaire was based on Nordic occupational survey (QPS-Nordic-ADW). Results described current situation in percentage. In the second part of thesis went deepen via semi-structured interviews. Research was made during fall of 2018 and spring of 2019. The interviews were conducted with six (N=6) experienced professional coaches. The interviews were analyzed using the qualitative content analysis method.

Professional sport coaches evaluated in questionnaire that their health was mainly in good level. Even though almost all reported different levels of stress experiences. In the interviews professional sport coaches told same kind of stress experiences as previous studies. Particularly in this study professional sport coaches were stressed about organizations management styles, how to combine work and personal life, lonely workstyle, hard decisionmaking related to sports, expectations and athletes and their concerns. In addition they had experienced growing work demands because of reporting and technological development. Despite the challenges they were looking forward to the future with positive minds. Professional sports coaches felt that life experiences and open interaction were helping them to keep up the good occupational health. Planning was reducing conflicts between work and family life. Genuine and caring work community was important resource for occupational health. Professional sport coaches were active to develop occupational health. They developed both, their own and sport organizations, occupational health with their actions.

Results can be utilized versatile as developing sport coaches occupational health in the future. Developing should be done together as co-creation between sport coaches employees, colleagues, education specialists and professional sport coaches. Based on results in co-creation should use professional sport coaches experiences and strengthen interaction between members of sports organizations.

Key words: sport, professional sport coach, occupational wellbeing, occupational health, solution oriented, qualitative content analysis

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 AMMATTIVALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTI.....	3
2.1 Koettu hyvä terveys yhteydessä ammattivalmentajien työtyytyväisyyteen .....	5
2.2 Ammattivalmentajien osaamisen ydin: elinikäinen oppiminen.....	11
2.3 Aitojen tunteiden näyttäminen tärkeää työhyvinvoinnille .....	14
2.4 Urheilujohtamisen kehittäminen tukee ammattivalmentajien työhyvinvointia.....	20
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS.....	26
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	26
3.2 Aineiston analyysi .....	29
4 TULOKSET.....	31
4.1 Terveyden ja toimintakyvyn ylläpito vaatii palautumisaikaa.....	31
4.2 Huipulla osaamista on ajateltava uudella tavalla.....	35
4.3 Suunnittelu vähentää työ- ja perhe-elämän välistä ristiriitaa.....	39
4.4 Aito välittäminen hyvinvoivan työyhteisön piirre.....	42
4.5 Ammattivalmentajilla myönteiset odotukset tulevaisuudesta .....	46
4.5.1 Haaveilu selkeyttää omia ajatuksia tulevaisuudesta .....	477
4.5.2 Yhteiskehittämisellä lisää työhyvinvointia.....	49
5 POHDINTA.....	51
5.1 Tulosten tarkastelu ja jatkotutkimusaiheet .....	51
5.1.1 Kokemukset ja vuorovaikutus auttavat työkyvyn ylläpitämisessä .....	52
5.1.2 Yhteisöllisyys tärkeä voimavara ammattivalmentajille.....	55

5.1.3 Työhyvinvoinnin vastuunkantajat .....	56
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	60
5.4 Johtopäätökset .....	64

LÄHTEET

LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Urheiluvalmentajien jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset nousivat esille ensimmäisen kerran Suomessa 1990-luvulla alan ammattimaistumisen myötä (Kärmeniemi 2012, 5). Viime vuosina työelämässä tapahtuneet muutokset ovat korostaneet tarvetta syventää tietoa urheiluvalmentajien työhyvinvoinnista (Kaski 2013). Työhyvinvoinnin perusta tulisi luoda työssä, mutta urheilu työelämän kontekstina laahaa kuitenkin jälkijunassa verrattuna muuhun työelämään, jossa erilaiset hyvinvoinnin tukikeinot ovat jo monella alalla yleistyneet (Kaski 2013; Manka ym. 2007). Urheiluorganisaatioiden ja niiden johtajien tulisi pystyä parantamaan urheiluvalmentajien työoloja tulevaisuudessa, mutta suuren haasteen työhyvinvoinnin kehittämisellä aiheuttaa palkattujen työntekijöiden vähäinen määrä (Altfeld ym. 2018). Useimmissa urheiluorganisaatioissa valmentajan esimies on vapaaehtoistyötä tekevä vanhempi (Kaski 2013). Urheiluorganisaatioiden johtamisen kehittäminen auttaisi erityisesti ammattivalmentajien työhyvinvoinnin kehittämistä, sillä he ovat kokeneet pärjäävänsä oman toimensa ohella (oto) valmentavia huonommin nykyisissä työympäristöissään (Altfeld ym. 2015; Kaski 2013).

Ammattivalmentajan käsitteellinen määrittelyminen ei ole yksinkertaista. Monissa lajeissa on omat urheiluvalmentajien asemaan ja toimintaan liittyvät erityispiirteensä. Tässä tutkimuksessa ammattivalmentaja määritellään henkilöksi, joka tekee valmennustyötä tai siihen läheisesti liittyviä tehtäviä urheilun parissa päätoimisesti. Ammattivalmentaja työskentelee palkansaajana tai yrittäjänä ja hän saa tekemästään työstä palkkatuloja tai yritystuloja. Lisäksi hänellä on alaan liittyvä koulutus. Ammattivalmentaja kantaa vastuuta urheilijan ja lajin kehityksestä yhteiskunnallisesti hyväksyttävien tapojen mukaan (Puska ym. 2016, 5-6).

Urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin tutkimushistoriassa on painottunut työpahoinvoinnin näkökulma, jossa kiinnostuksen kohteina ovat olleet erityisesti työuupumus ja stressi. 1980-luvulla tehdyissä varhaisimmissa urheiluvalmentajien jaksamista käsitelleissä tutkimuksissa keskityttiin urheiluvalmentajien työuupumukseen stressinäkökulmasta ja siihen, millainen merkitys valmentajan stressillä on erityisesti urheilijalle (Norris ym 2017; Potts ym. 2018). Urheiluvalmentajat kohtaavat työssään säännöllisesti useita erilaisia stressitekijöitä

valmennuksen kompleksisesta luonteesta johtuen (Altfeld ym. 2018). Vuosien varrella tehtyjen urheiluvalmentajien työhyvinvointiin keskittyneiden tutkimusten perusteella valmentajien itsensä kokemat stressin lähteet voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: valmentajaan itseensä, heidän valmentamiensa urheilijoiden suorituksiin ja työyhteisöön (Potts ym. 2018). Valmentajia kuormittavat erityisesti henkilökohtaisen tuen ja palautteen puute, työn yksityiselämälle asettamat vaatimukset, päätösten tekemisen vaativuus ja erilaiset sisäiset ja ulkoiset paineet ja odotukset, urheilijoiden huolet, kilpailuihin valmistautuminen ja kilpailuympäristöt, organisaatioiden hallintotavat ja yksinäinen työskentelyote (Schaffran ym. 2016, Kokkonen ja Pirttimäki 2016). Huipputasolla urheiluvalmennus on erityisen stressaavaa, koska urheiluvalmentajilla voi olla monenlaisia eri rooleja työssään, heiltä ja heidän urheilijoiltaan vaaditaan koko ajan huippusuorituksia, ammattivalmentajat tekevät pitkiä työtunteja ja työhön liittyy monesti useita erilaisia epävarmuustekijöitä kuten urheilijoiden terveyteen ja menestymiseen liittyviä tekijöitä, jotka heijastuvat valmentajan asemaan ja työpaikan pysyvyyteen (Didymus 2016).

Viime vuosikymmenen työhyvinvointitutkimuksessa on noussut esille työhyvinvointia edistäviä piirteitä. Ongelmia voidaan ehkäistä ja ihmisten hyvinvointia edistää voimavarakeskeisen, vahvuuksia ymmärtävän ja tukevan lähestymisen kautta (Laine 2017, 90-95). Voimavarakeskeisellä lähestymistavalla tarkoitetaan tietynlaista asennetta ongelmallisiin tilanteisiin. Kaikkiin inhimillisen elämän ongelmiin ei aina löydy ratkaisua, mutta uudet näkökulmat auttavat ja kannustavat muutostoiiveissa ja tavoitteissa eteenpäin. Usein ongelmiin suhtaudutaan lineaarisesti syy-seuraussuhteita etsimällä. Inhimillisessä ja ihmisten välisessä toiminnassa se ei kuitenkaan toimi. Tuloksellisempaa on suunnata katse toivottuun tilanteeseen ja sen aikaansaaviin edistysaskeliin (Katajainen ym. 2006).

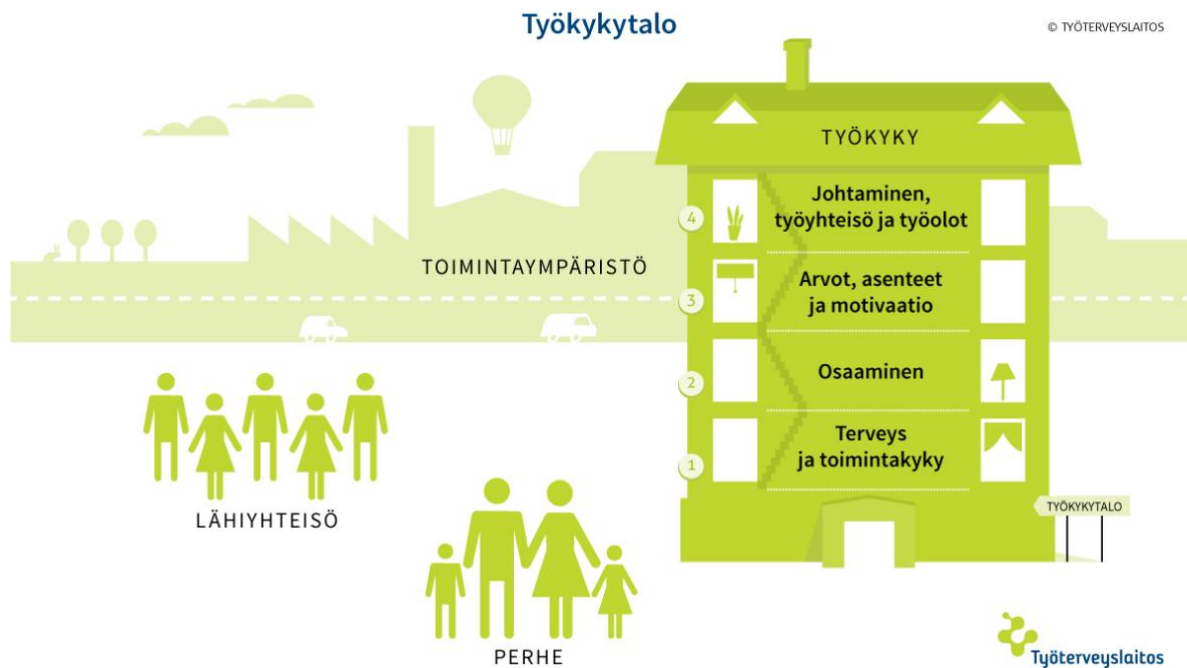
Tämä kokeneiden ammattivalmentajien työhyvinvointiin keskittyvä tutkimus jatkaa vallalla olevaa modernia, voimavarakeskeistä tutkimustrendiä, jossa korostuvat työn ja työprosessien merkitys, yksilön, organisaation ja yhteiskunnan vuorovaikutussuhteet ja organisaation sosiaalisen ympäristön ja johtamisen kysymykset (Tuomi 2007, 128). Tutkimuksen tarkoitus on syventää tietoa urheiluvalmentajien työhyvinvoinnista pitkän uran tehneiden ammattivalmentajien kautta. Tutkimuksessa kuvataan kokeneiden ammattivalmentajien työhyvinvointia ja sitä tukevia tekijöitä.

## 2 AMMATTIVALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi voidaan määritellä subjektiivisesti koetuksi hyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttavat työkyky ja terveys, persoonallisuus ja yksilölliset reaktiotavat, työ ja työkonteksti, ympäristö, työpaikan ihmissuhteet, johtaminen sekä työnantajapolitiikka. Kokemus työhyvinvoinnista on herkkä erilaisille tunnetilojen muutoksille, mutta se on myös sidoksissa pysyviin reaktiotapoihimme persoonallisuuspiirteidemme kautta. Työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Näkemystä työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset, arvosidonnaiset käsitykset vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutuksesta (Laine 2017, 89-92).

Työhyvinvoinnin soveltuvuutta tutkimukselliseksi käsitteeksi on kritisoitu sen monimerkityksellisyyden vuoksi (Laine 2017, 89). Tästä johtuen tässä tutkimuksessa työhyvinvointia lähestytään Työkykytalomallin avulla, sillä hyvä työkyky on työurien perusta. Hyvä työkyky merkitsee tasapainoa työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työn ulkopuolisen ympäristön piirteiden välillä (Ilmarinen ym. 2006, 111). Yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa työstä ja työoloista. Työterveyslaitoksen Työkykytalomallissa (kuvio 1) on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. Työkykytaloa ympäröivät perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Vastuu työkyvystä jakaantuu siis yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken (Työterveyslaitos 2018b).





**KUVIO 1.** Työkykytalo

Myös urheiluvalmentajien työkykyyn on havaittu aiemmin olevan yhteydessä suuri voimavarajoukko, johon sisältyy henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten luottavaisuuden, optimismin, resilienssin, hyväksi koetun terveyden ja elämäntyytyväisyyden ja taitojen, kuten tietoisuustaitojen, lisäksi useita työhön ja työyhteisöön liittyviä seikkoja. Tällaisia ovat muun muassa työssä viihtyminen, johdon tarjoama tuki, työryhmän suoritustaso, psykologinen turvallisuus, kokoonpano ja organisaation tarjoama tuki. Vahvimmin urheiluvalmentajien hyvää työkykyä ovat selittäneet erityisesti hyvä itsearvioitu terveys ja tietoisuustaidot sekä työssä viihtyminen (Kokkonen & Pirttimäki 2016).

Tässä luvussa tarkastellaan järjestelmällisen tiedonhaun perusteella kerättyä taustakirjallisuutta urheiluvalmentajien työhyvinvoinnista Työkykytaloon pohjautuvassa teoreettisessa viitekehyksessä. Tiedonhaun kuvaus ja järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus ja laadunarvio löytyvät tutkimusraportin lopusta (liitteet 1-4).

## 2.1 Koettu hyvä terveys yhteydessä ammattivalmentajien työtyytyväisyyteen

Työkykytalon pohjan muodostavat terveys ja toimintakyky. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky luovat yhdessä terveyden kanssa työkyvyn perustan. (Työterveyslaitos 2018). Terveys on koko ajan muuttuva tila, johon vaikuttavat sairaudet ja fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö, mutta ennen kaikkea yksilön omat kokemukset, arvot ja asenteet. Omakohtaiseen kokemukseen terveydestä vaikuttavat ihmisen tavoitteet ja se millaisessa fyysisessä ja sosiaalisessa ympäristössä hän elää. Tärkeä koetun terveyden osa on riippumattomuus, oma autonomia, kyky ja mahdollisuus itse päättää teoistaan ja toimistaan sekä itse huolehtia itsestään. Mitä paremmin ihminen on elämänsä ohjaksissa, sen paremmaksi hän kokee terveytensä ja päinvastoin (Huttunen 2018).

Terveydentila ja koettu työkyky muodostuvat työelämän ja yksilön vuorovaikutussuhteesta, joka vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen (Laine 2017, 94-95). Aiemmissa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa on huomattu, että urheiluvalmentajat, jotka kokivat terveytensä hyväksi ja olivat tyytyväisiä työssään, kokivat vähemmän väsymystä ja kyynisyyttä kuin valmentajat, jotka kokivat terveytensä ja työtyytyväisyytensä heikoksi (Kaski 2013, 36-37). Useissa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa terveyttä käsitellään psyykkisenä terveytenä. Tämä johtunee siitä, että urheiluvalmentajan työssä kohtaamat kuormitustekijät ovat usein enemmän henkisiä kuin fyysisiä (Altfeld ym. 2018).

Jokainen työ vaatii kuitenkin sekä fyysistä että psyykkistä paneutumista. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä (Rauramo 2008, 34-38, 82-85). Työn vaatimukset eivät ole negatiivisia ennen kuin työstä saadut hyödyt eivät kohtaa sille annettua panosta (Schaufeli & Bakker 2004, 294-296). Suomalaisessa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa urheiluvalmentajista vajaa neljännes koki työuupumusta. Urheiluvalmentajat kokivat itsensä sitä uupuneemmaksi, mitä enemmän heillä oli työn vaatimuksia ja mitä vähemmän työn voimavaroja. Suurin uupumusriski oli urheiluvalmentajilla, jotka olivat ylisitoutuneita ja työskentelivät ympäristössä, jossa työn voimavaroja oli vähän. Työuupumusta selittäviä työn vaatimuksia olivat rooliristiriidat ja työn ja perheen aikaan perustuva ristiriita sekä työn voimavarojen työn haasteellisuuden ja hallinnan kokemuksen puute (Kaski 2013).

Varhaisimmissa urheiluvalmentajien jaksamista käsitelleissä tutkimuksissa keskityttiin työuupumukseen stressinäkökulmasta ja siihen, millainen merkitys urheiluvalmentajan stressillä on erityisesti urheilijalle (Potts ym. 2018). Valmentajien burnoutia ensimmäisenä tutkineet Caccese ja Mayerberg (1984) selvittivät sukupuolen vaikutusta burnoutiin. Tutkimukseen osallistui 231 collegevalmentajaa. Caccecen ja Mayerbergin tutkimuksen mukaan naisvalmentajilla oli enemmän henkistä uupumusta kuin heidän mieskollegoillaan (Caccese & Mayerberg 1984). Burnout määritellään mielen väsymykseksi, jolle ominaista on uupumus, kyynisyys sekä ammatillisen tehokkuuden lasku. Burnout on yhteydessä terveysongelmiin sekä työnvaihtoaikeisiin. Burnout on ennustettavissa työn vaatimusten ja puutteellisten voimavarojen mukaan (Schaufeli & Bakker 2004, 294-296).

Uusimpien urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimusten mukaan demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli, näyttäisivät olevan vähemmän tekemisissä burnoutin kanssa, kun taas valmentajan omilla käsityksillä ja sosiaalisella tuella näyttäisi olevan isompi merkitys (Schaffran ym. 2016). Tästä on kuitenkin olemassa keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Suomalaisvalmentajien työhyvinvointia tutkineessa tutkimuksessa naisvalmentajilla oli hieman enemmän työuupumusta kuin miehillä. Työn imun kokemuksessa ei tullut esille eroja mies- ja naisvalmentajien välillä. Aiemmin on todettu, että työn imun ja työuupumuksen kokemukset eivät olekaan toisiaan poissulkevia tekijöitä (Schaufeli ym. 2002). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imuun liittyy kolme keskeistä ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella viitataan kokemukseen energisyydestä, halusta panostaa työhönsä sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinkäymistenkin hetkellä. Omistautuminen tarkoittaa merkityksellisyyden kokemusta, innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta työssä. Uppoutuminen on keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa (Työterveyslaitos 2019a). Työn imua ei ole juurikaan tutkittu kilpa- ja huippu-urheilussa toimivien ammattivalmentajien keskuudessa. Suomalaisen urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella työn imun kokemuksen taustalla näyttäisi olevan työtyytyväisyys. Mies- ja naisvalmentajien työhyvinvointia tukevinä tekijöinä ovat korostuneet erilaiset työn voimavaratekijät. Suomalaisessa urheiluvalmentajien työhyvinvointia tutkineessa tutkimuksessa huomattiin, että miesvalmentajat kokivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työtahtiinsa kuin naiset. Naisvalmentajat kokivat puolestaan saavansa enemmän tukea ystäviltä

ja sukulaisilta. Tutkimuksessa miesvalmentajat kokivat enemmän myös paineita ja odotuksia suhteessa mediaan. Toistaalta he kokivat pärjäävänsä olemassa olevissa työoloissa ja ympäristöissä paremmin kuin naisvalmentajat (Kaski 2013).

Saksalaisessa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa huomattiin iän ja kokemuksen myötä emotionaalisen väsymyksen ja työuupumuksen vähentyneen, kun taas työuran alussa olevat urheiluvalmentajat olivat alttiimpia stressiin ja työuupumukseen (Schaffran ym. 2016). Ikä ei ollut yhteydessä suomalaisten urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa työuupumukseen, mutta alle 30-vuotiailla oli selvästi heikompi ammatillinen itsetunto kuin 40-49-vuotiailla valmentajilla. Nuoret urheiluvalmentajat kokivat työn vaatimuksia vanhempia ikäryhmiä vähemmän. Iän myötä lisääntyivät median luomat paineet ja odotukset. Vastapainona työn voimavaratekijät lisääntyivät iän myötä. Iän myötä kilpaurheilussa toimiminen ja urheilijoiden menestys tulivat merkityksellisemmiksi urheiluvalmentajille. Nuorilla urheiluvalmentajilla oli suomalaistutkimuksessa enemmän työvaihtoaikkeitä kuin vanhemmilla yli 50-vuotiailla valmentajilla (Kaski 2013). Tuloksia on selitetty sillä, että ammatillisen itsetunnon ja coping-strategioiden kasvaessa, iän ja kokemuksen myötä stressikokemukset ja alttius työuupumukselle ovat vähentyneet (Kaski 2013; Schaffran ym. 2016). Vastaavasti liettualaisten valmentajien burnoutia ja koettua stressiä tutkineessa tutkimuksessa huomattiin, että yli 10 vuotta valmentaneet valmentajat saivat korkeampia stressikertoimia. Tähän vaikuttivat tutkijoiden mielestä pitkä ura, valmennustyön intensiteetti sekä kauden aikana tapahtuneet epäonnistumiset (Malinauskas ym. 2010).

Demografisia tekijöitä suurempia eroja on huomattu päätoimisten urheiluvalmentajien ja otovalmentajien välillä. Suomalaistutkimuksessa päätoimiset ammattivalmentajat kokivat enemmän työuupumusta kuin otovalmentajat (Kaski 2013). Päätoimiset urheiluvalmentajat kohtaavat työssään säännöllisesti useita erilaisia stressitekijöitä valmennuksen kompleksisesta luonteesta johtuen (Altfeld ym. 2018). Huipputasolla urheiluvalmennus on erityisen stressaavaa, koska valmentajilla voi olla monenlaisia eri rooleja työssään, heiltä ja heidän urheilijoiltaan vaaditaan koko ajan huippusuorituksia, ammattivalmentajat tekevät pitkiä työtunteja ja työhön liittyy monesti useita erilaisia epävarmuustekijöitä kuten urheilijoiden terveyteen ja menestymiseen liittyviä tekijöitä, jotka heijastuvat valmentajan asemaan ja työpaikan pysyvyyteen (Didymus 2016). Suomalaistutkimuksessa päätoimiset valmentajat olivat otovalmentajia ylisitoutuneempia, jonka on huomattu olevan myös yhteydessä

työuupumukseen (Kaski 2013). Eroja on myös päätoimisten ja oto-valmentajien kaudenaikaisessa palautumisessa. Päätoimiset valmentajat näyttäisivät olevan oto-valmentajia stressaantuneempia kauden lopussa sillä menestys luo heille erilaisia paineita. Päätoimiset valmentajat unohtavat usein ottaa kauden aikana itselleen aikaa. Varsinkin huonoksi koettu menestys voi johtaa pitkiin työtunteihin, jonka on taas huomattu olevan yhteydessä stressiin ja merkityksellisyyden kokemusten laskuun. Kun työtunnit lisääntyvät valmentajat käyttävät omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen vähemmän aikaa (Altfeld ym. 2015).

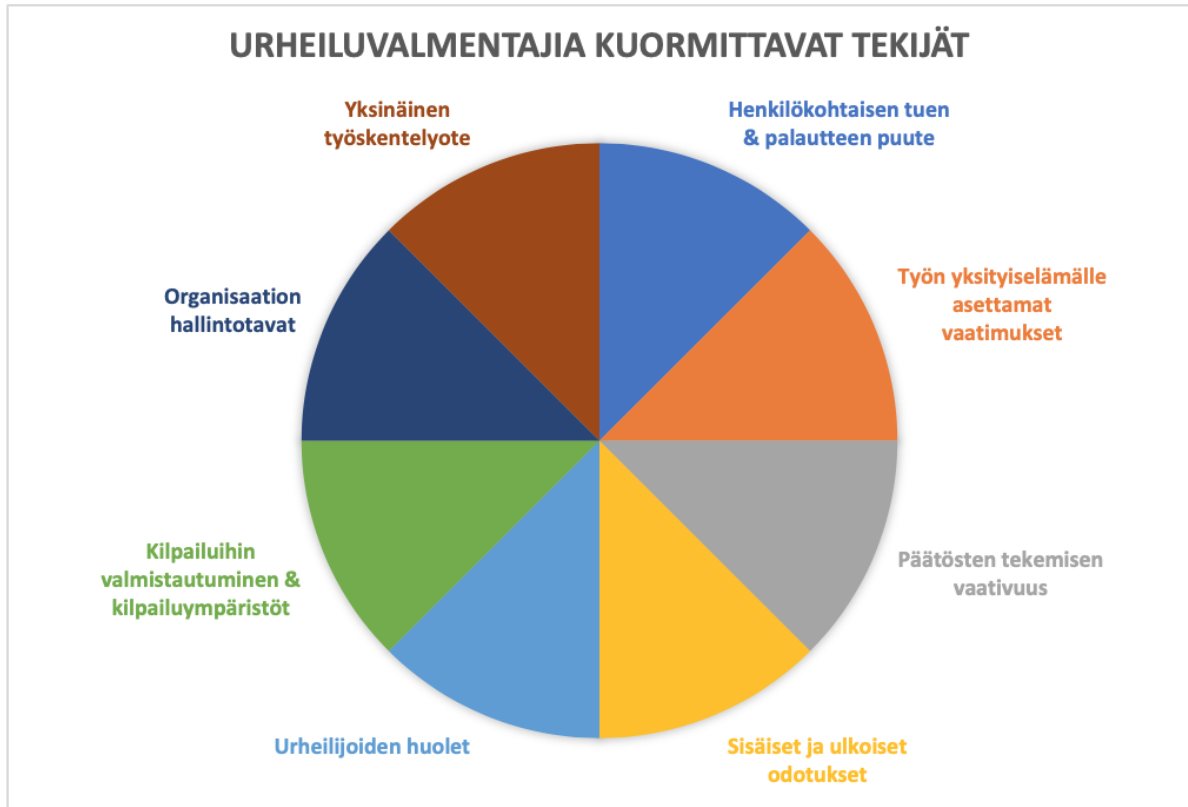
Päätoimisilla valmentajilla näyttäisi olevan myös enemmän työnvaihtoaikaita kuin oto-valmentajilla. Toisaalta päätoimiset valmentajat kokivat enemmän työn imua kuin oto-valmentajat. Taustatekijät eivät selittäneet heidän kokemaa työn imua. Päätoimiset valmentajat olivat tarmokkaampia ja uppoutuneita enemmän työhönsä kuin oto-valmentajat. Työn haasteellisuus, työroolin selkeys ja hallinnan kokemus korostuivat päätoimisten urheiluvalmentajien työn voimavaratekijöinä. Päätoimiset valmentajat kokivat enemmän väsymystä ja työn vaatimuksia kuin oto-valmentajat. Päätoimisille kilpaurheilussa toimiminen ja urheilijoiden menestyminen olivat tärkeämpää kuin oto-valmentajille. Päätoimiset valmentajat kokivat myös enemmän median suhteen paineita. Työn voimavarojen suhteen ei ollut eroja joukkue ja yksilölajien valmentajien välillä. Sen sijaan joukkuelajien valmentajat kokivat enemmän työn määrällisiä ja päätöksenteon vaatimuksia kuin yksilölajien valmentajat. Lisäksi he kokivat enemmän paineita median suhteen kuin yksilölajien valmentajat. Joukkuelajien valmentajilla oli yksilölajien valmentajia enemmän työnvaihtoaikaita (Kaski 2013).

Burnoutin tutkimus on ottanut viime vuosina edistysaskeleita (Schaffran ym. 2016, 121). Näiden interventioiden löydökset tulisi testata tulevaisuudessa myös urheiluvalmennuksen kontekstissa erikseen. Huolimatta siitä, että urheiluvalmentajien stressitekijöitä on tutkittu paljon, vielä ei täysin ymmärretä niiden yhteyttä käytännön toimintaympäristöihin (Didymus 2016). Tulevaisuudessa urheiluvalmentajien työhyvinvointikysymyksien avaamiseksi olisi erityistarve laadukkaalle pitkittäistutkimukselle (Norris ym. 2017). Tässä tutkimuksessa stressiä ja burnoutia käsitellään työkyvyn ja työhyvinvoinnin kontekstissa vain sen verran kuin on tarve ymmärtää urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksen taustahistoriaa, urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin edistämistä ja heidän stressistä palautumista. Jos

jämähdetään käsittelemään vain stressin ehkäisyyn ja sairauksia aiheuttavien tekijöiden vähentämiseen, vaarana on vähentää työntekijöiden kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia (Tuomi 2007, 128). Työn voimavaratekijöihin keskittyminen ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että työn vaativuustekijät unohdetaan kokonaan (Kaski 2013).

Stressireaktio horjuttaa hetkellisesti elimistön homeostaasia eli tasapainotilaa. Terveiden kannalta olisi ihanteellista, että stressinsäätelyjärjestelmiä kuormitetaan ajoittain kohtuullisesti ja kontrolloidusti. Palautumisjärjestelmät ovat selvästi hitaampia kuin stressivaste eli ”taistelujärjestelmä”, joten riittävä palautumisaika on aina välttämätöntä. Yksilön stressinsäätelyjärjestelmän toiminta vaikuttaa siihen, miten stressi koetaan. Stressinsäätelyjärjestelmä voi toimia tarkoituksenmukaisesti tehoa ja kestoja säädellessä tai yliherkästi ja vaimennetusti. Jos stressiä ei pysty korjaamaan se pitkittyy ja kroonistuu (Karlsson ym. 2007). Jos yksilön sopeutumisen voimavarat kulutetaan loppuun ja vastarinta lakkaa, seurauksena on uupumus tai sairastuminen (Korkeila 2008, 683-684). Vahva koherenssin tunne auttaa käsittelemään vastaan tulevia stressitekijöitä elämässä paremmin. Koherenssin tunne jaetaan kolmeen ulottuvuuteen: ymmärrettävyyteen, hallittavuuteen ja mielekkyyteen (Mittelmark ym. 2017).

Urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa esille nousseet stressin lähteet voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: valmentajaan itseensä, heidän valmentamiensa urheilijoiden suorituksiin ja työyhteisöön (Potts ym. 2018). Kuviossa 2 eriteltyinä urheiluvalmentajia kuormittavat tekijät aiemman kirjallisuuden perusteella (Schaffran ym. 2016, Kokkonen ja Pirttimäki 2016).



**KUVIO 2** Urheiluvalmentajia kuormittavat tekijät kirjallisuuskatsauksen mukaan

Jaksamisen ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että urheiluvalmentaja osaa ylläpitää tasapainoa ja malttaa palautua sekä kauden aikana että niiden välissä. Hyvä itsetuntemus, tilanteen hyväksyminen, viestintä- ja konfliktienratkaisutaidot auttavat tunnistamaan stressioireet ja palautumistarpeen. Stressin aikainen tunnistaminen edesauttaa pidempiaikaisen burnoutin välttämiseksi. Palautumiskeinojen tulisi sisältää itselle sopivia tasapainottavia tekijöitä, kuten rentoutusharjoittelua, metsässä kävelyä, urheilua, soittamista, ystävien tapaamista, nukkumista. Aina ei myöskään tarvitse olla saavutettavissa. Näin kuormitus pysyy tasapainossa ja kohtuullisena (Atfeld ym. 2018; Olusoga 2009). Jo urheiluvalmentajien koulutuksen tulisi tarjota nämä perustiedot stressin ja palautumisen tasapainon ylläpidosta, menestyksen roolista omalle työhyvinvoinnille, sekä ammattiin liittyvän epävarman talouden riskeistä työuupumukseen (Atfeld ym. 2015).

## 2.2 Ammattivalmentajien osaamisen ydin: elinikäinen oppiminen

Osaaminen on Työkykytalon toisessa kerroksessa. Osaaminen on sekä ammatillisen koulutuksen että käytännön kokemisen ja kehittymisen tulosta. Hyvä valmentaminen, osaamisen kehittyminen on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi. Elinikäinen oppiminen on tärkeää Työkykytalon pystyessä pysymisen kannalta. (Työterveyslaitos 2018b). Se korostuu erityisesti kilpaurheilumaailmassa työskentelevien urheiluvalmentajien kohdalla, sillä osaamista ei voi olla koskaan liikaa. Osaamisen kehittäminen tulisi nähdä osana ammattivalmentajien työtä, sillä samaa tekemällä kehittyä vain tiettyyn pisteeseen, kehittyäkseen lisää, tulee muuttaa aina jotain. Tarvitaan jatkuvaa oman osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämistä (Kaski 2013).

Suomessa toimii kaikkiaan 1600 urheiluvalmentajaa, joista päätoimisesti valmennustyötä tekee noin 1300 henkilöä (Kärmeniemi 2012, 9). Valmentajien ammattikunta on kehittynyt Suomessa sekä määrällisesti että laadullisesti viimeisten vuosien aikana. 10 vuoden aikana urheiluvalmentajien määrä on kasvanut 400 valmentajalla ja samalla päätoimisten määrä on lisääntynyt. Valtaosa kansainvälisen ja ammattitason urheiluvalmentajista on miehiä (70-75%). Urheiluvalmentajissa suurin ikäryhmä on yli 45-vuotiaat (noin 40%) ja valmentajakokemusta näillä valmentajilla oli kertynyt keskimäärin 15 vuotta. Urheiluvalmentajat ovat panostaneet koulutukseensa. VAT JA VEAT –ammattilliset näyttötutkinnot ovat yleisimmin suoritettuja (40%) koulutuksia. Lähes puolet kansainvälisentason valmentajista oli suorittanut joko ammatillisen valmentajatutkinnon tai korkea-asteen (AMK, yliopisto) koulutuksen. Kyselyjen perusteella vähintään 3-tason lajitutkinnon oli suorittanut kansainvälisen tason valmentajista 65% ja ammattivalmentajista noin 70% (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 40).

Urheiluvalmentaminen voidaan määritellä asiantuntijatyöksi, jossa sovelletaan käytännön ongelmiin korkeaa koulutustasoa, laajaa tietopohjaa ja nykyaikaista tietoteknologiaa. Asiantuntijatyölle ominaisia piirteitä ovat työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja aikataulutukseen. Itsenäisen työtteen lisäksi asiantuntijatyölle tyypillistä ovat projektiperustainen ja verkostomainen työskentely (Tuomivaara ja Leppänen 2005; Toivanen ym. 2016). Asiantuntijatyössä työaika jakautuu tyypillisesti myös monen tehtävän välillä (Ropponen ym. 2018, 11). Urheiluvalmentaminen on vaativaa ihmissuhdetyötä, johon kohdistuu paljon ulkoisia odotuksia ja paineita. Valmentaminen perustuu vuorovaikutukseen ja



oman persoonan käyttöön työvälineenä (Kaski 2012; Kaski 2013). Vuorovaikutuksessa tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan merkityksiä sekä sanallisesti että sanattomasti. Hyvää vuorovaikutusta edistävät kuunteleminen, aito läsnäolo, kiinnostus, kyky asettua toisen asemaan, kyky yhteistyöhön, jämäkkyys, tukeminen ja tilan antaminen (TTK 2019).

Urheiluvalmentajan työn ydinaluetta on urheilijan kehittymisestä vastaaminen. Käytännön valmennusosaamisen lisäksi urheiluvalmentajien työtehtävissä tarvitaan kuitenkin paljon organisointi- ja johtamistaitoja (Kaski 2013). Usein urheiluvalmentajien odotetaan olevan moniosaajia, jotka toimivat opettajina, mentorineina, neuvonantajantajina, ohjaajina, managereina ja hallinnollisena johtajina, jotka vievät toimintaa eteenpäin, suunnittelevat harjoituksia, ottavat vetovastuuta, ovat mukana kilpailutilanteissa, leireillä ja valmennuspalavereissa (Kaski 2013; Surujlal & Nguen 2011). Suomalaisilla ammattivalmentajilla pääasiallinen (80 %) työtehtävä oli vuonna 2016 tehdyn selvityksen mukaan valmennus. 12 %:lla tärkeimmät työtehtävät liittyivät johtamiseen ja hallinointiin, 6 %:lla koulutukseen ja opetukseen. Lisäksi mainittiin tutkimus ja testaus sekä kehitystehtävät, sekä valmennuspäällikkönä toimiminen. Hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana (Puska ym. 2016, 20-21).

Päätoimisilla ammattivalmentajilla vastuu ja tehtäväkenttä on yleensä suurempi kuin otoo-valmentajilla (Kaski 2013). Erityisesti huippuvaiheessa ammattivalmentajan tärkeimpiä tehtäviä ovat käytännön valmennuksen ja valmistelutöiden lisäksi valmennustiimin tai ohjelman johtaminen sekä hallintoon liittyvät tehtävät (Nummela ym. 2016, 9). Huippuvaiheen valmennuksessa korostuu myös kilpailuun valmistautuminen, joten valmentajan on kyettävä kehittämään ja rakentamaan harjoitusmenetelmiä ja –ympäristöjä, joissa paineet ratkaisunteosta sekä fyysisten että psyykkisten vaatimusten suhteen vastaavat mahdollisimman hyvin kilpailutilannetta (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 39). Tehtäväkentässä näyttäisi olevan joitain eroja myös joukkue- ja yksilölajien valmentajien välillä. Joukkuevalmentajilla on yleensä enemmän töitä, sillä he joutuvat koordinoimaan enemmän urheilijoihin liittyviä asioita. Toisaalta myös joukkueen kilpailuun valmistautumiseen liittyy enemmän taktista ja logistista suunnittelua kuin yhden urheilijan valmistautumisen suunnitteluun (Kaski 2013).

Urheiluvalmentajien laaja tehtäväkenttä vaatii monipuolista osaamista. Sen hoitaminen voi

saada urheilvalmentajan kokemaan riittämättömyyttä ja uuvuttaa tekijänsä (Kaski 2013). Tiedon räjähdysmäinen lisääntyminen onkin johtanut siihen, että yksin on vaikea oppia riittävän nopeasti. Siksi oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä korostuu nykypäivänä yhteisöllisyys (Tuomi 2007, 127). Oppimisen keskeiset nykyperiaatteet ovat itsensä johtaminen, ajatusmallit, jaettu visio, tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Työelämässä oppiminen voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen sekä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen (Rauramo 2008, 35). Urheilvalmentajat, jotka kokevat työssään mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen, ovat tutkimuksissa raportoineet suuremmasta psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä ja hyvinvoinnista (Stebbins ym. 2012).

Osaamisen kehittymisen, ja oman motivaation, kannalta on tärkeää, että ammattivalmentaja miettii omaa urakehitystään ja sitä mihin suuntaan haluaa sitä viedä. Uran aikana voi olla monta erilaista urapolkua (Kaski 2012). Kehityskeskustelut (Keke) ja osaamiskuvaukset ovat hyviä työvälineitä osaamisen kehittämiseksi sekä työntekijälle että työnantajalle. Ne tuottavat jaetun käsityksen kehittämistarpeesta ja luovat pitkäjänteistä järjestelmällistä toimintaa osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelut luovat pohjaa yksilöiden kehittymiselle sekä urasuunnittelulle. Lisäksi kehityskeskustelut ovat keskeinen tapa viestien levittämiseen, tiedon kulun lisäämiseen ja yksittäisen työntekijän kasvun ja kehittymisen tueksi käytetty elementti. Osaamiskuvausta voidaan käyttää konkretisoimaan osaamisvaatimuksia. Osaamiskuvaus on matriisi, jossa pystyakselilla on kuvattu toimeen liittyvät osaamiset ja vaakasuunnassa osaamisessa vaadittava syvällisyystaso viisiportaisella asteikolla (1= noviisi ... & 5 = huippuosaaja). Osaamistarpeen määrittely tulisi lähteä aidosta vuorovaikutteisuudesta ja dialogisuudesta, eikä työnantajan määrittelystä. Ammatillisista osaamiskuvauksista pääpaino on siirrytty enemmän kohti prosessi- ja toimintapainotteista kuvausta (Laine 2017, 42-66).

Kehityskeskusteluiden ja osaamiskuvauksen pohjalta luodaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Heke), joka parhaassa tapauksessa toteuttaa sekä työntekijän että työnantajan intressejä. Se tarjoaa työntekijälle motivoivia kehityspolkuja oman osaamispääoman kasvattamiseksi ja kehittämiseksi. Samalla työnantaja varmistaa, että osaaminen kehittyy tulevaisuuden haasteita vastaaviksi. Tällaista mallia olisi myös mahdollista toteuttaa työyhteisötasolla yhteiskehittämisenä (Laine 2017, 42-66).

### **2.3 Aitojen tunteiden näyttäminen tärkeää työhyvinvoinnille**

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat Työkykytalon kolmannessa kerroksessa. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat paljon työkykyyn. Tässä kerroksessa kohtaavat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, sillä niiden hyvinvointivaikutuksien kirjo on laaja ja erottaminen toisistaan vaikeaa (Laine 2017, 97; Työterveyslaitos 2018).

Sosiaalipsykologian tutkimuksessa heräsi 1970-luvulla kiinnostus ihmisten motivaatiotekijöitä kohtaan. Haluttiin selvittää, miten ihmisten sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ohjaavat heidän käyttäytymistään (Norris ym. 2017). Motivaatiolla tarkoitetaan tiettyyn tavoitteeseen suuntautunutta toimintaa, jonka vire ja kesto vaihtelevat. Motivaatio virittää, suuntaa ja ylläpitää ihmisen käyttäytymistä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio perustuu palautteeseen ja palkintoihin. Kun henkilö kokee toiminnan itselleen palkitsevana ja saa siitä sisäistä mielihyvää, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Motivaation taustalla on aina yksittäisiä motiiveja, joilla tarkoitetaan kussakin tilanteessa olevaa vaikutinta. Motiivit ovat tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia (Terveysverkko 2019). Jaksamisen, innostumisen ja kehittymisen sekä työn tekemisen kannalta on tärkeää, että urheiluvalmentaja tunnistaa ja hyväksyy vähintään itselleen omat motiivinsa valmentaa (Kaski 2012, 277-278).

Aiemmissä tutkimuksissa suomalaisten urheiluvalmentajien on huomattu olevan vahvasti sitoutuneita työhönsä (Kaski 2012, Kokkonen & Pirttimäki 2016). Heidän sisäistä motivaatiotaan on selitetty muun muassa sillä, miten urheiluvalmentajat valikoituvat ammattiinsa. Urheiluvalmentajan uraa edeltää usein oma kilpaurheilu-ura, joten urheiluvalmentajilla ja heidän valmennettavillaan on usein sama lajitausta. Lapsuusisästä vietetty aika lajin ja yleisemmin urheilun parissa muodostuu elämänhistorian kannalta merkitykselliseksi, jolloin siirtyä lajin harrastajasta valmentajaksi voi tuntua luonnolliselta ja vuosien ja vuosikymmenten varrella syntynyt lajirikkaus saattaa näin ollen näkyä valmennusuralla vahvana sisäisenä motivaationa (Kokkonen & Pirttimäki 2016).

Jo varhaisissa motivaatiotutkimuksissa huomattiin että, mitä paremmin ihmiset pystyivät sisäistämään ulkoisia tavoitteitaan oman tahtonsa ja arvomaailman mukaisiksi, sitä paremmin he sitoutuivat tavoitteisiin. 1980-luvulla Edward L. Deci ja Richard Ryan laajensivat teorian viitekehystä ja alettiin puhua itseohjautumisteoriasta (self-determination theory, SDT) itsenäisenä teoriana. Itseohjautumisteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka he pyrkivät aktiivisesti toiminnallaan täyttämään vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa eri tasoilla: autonomia, kompetenssi ja ryhmään kuuluminen (Self-Determination Theory 2017). Ammattivalmentajien työhyvinvointiin keskittyneissä tutkimuksissa itseohjautumisteoriaa on käytetty laajasti teoreettisena viitekehyksenä (mm. Stebbings ym. 2012; Keegan ym. 2009; Bentzen ym. 2015). Tutkimuksessani motivaatiota käsitellään Kaskea (2012) mukaillen yleisenä orientaationa, millä tarkoitetaan esimerkiksi ammattivalmentajien halua valmentaa ja kehittää omaa osaamista. Motivaatio on psyykinen tila, joka sisältää ajatuksia, käsityksiä ja tunteita. Vaikka motivaatioon vaikuttavat kokemukset, sisäiset mallit ja merkityksenantoprosessit, sen käyttövoimana ovat kuitenkin tunteet (Kaski 2012, 277-278).

Urheiluvalmentaja kohtaa työssään väistämättä tilanteita, joissa tunteet nousevat pintaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hän osaa tuoda esille aidot tunteensa tilanteeseen sopivalla tavalla. Tunteiden tukahduttaminen ja pinnallinen epäaito reaktio tuottavat kyynisyyttä ja voivat vieraannuttaa urheiluvalmentajan omista tunteistaan sekä työstään. Urheiluvalmentajien tunneälykkyyttä tutkineessa tutkimuksessa huomattiin, että tunteiden tukahduttaminen ja pinnallinen reaktio olivat yhteydessä burnoutiin, kun taas tilanteeseen sopiva aito reaktio oli yhteydessä työtyytyväisyyteen (Lee & Chelladurai 2017; Lee ym. 2015). Tunneälykkyydellä viitataan kykyyn vastaanottaa, käyttää, ymmärtää ja hallita tunteitaan tilanteeseen sopivalla tavalla (Chan & Mallet 2011).

Suomalaisessa puoli vuotta kestäneessä tutkimus- ja kehittämishankkeessa tutkittiin kahden, urheiluvalmentajien ja pelastajien, työssään henkisesti kuormittuvan ja miesvaltaisen alan työkykyisyyttä ja henkistä hyvinvointia monimenetelmällisin keinoin. Urheiluvalmentajilla oli oman arvionsa mukaan pelastajia paremmat tunnetaidot ja tunteiden säätelykeinona he osasivat mielestään arvioida tilanteen uudelleen pelastajia paremmin. Selittävänä tekijänä pidettiin sitä, että valmentaminen on pohjimmiltaan ihmissuhdetyötä, jossa urheilijan kanssa

työskennellessään valmentajien tunnetaidot joutuvat koetukselle ja saattavat ajan oloon kehittyä. Pelastajat puolestaan arvioivat tietoisuustaitonsa paremmiksi kuin urheiluvalmentajat. Pelastajien parempia tietoisuustaitoja selitettiin tutkimuksessa pelastajille tarjotuilla kriittisten tilanteiden purkukokouksilla, joiden avulla on pyritty mahdollisimman pian kriittisen tapahtuman jälkeen normalisoimaan mielikuvat ja palaamaan arkirutiineihin. Purkukokouksien on arveltu sisältävän elementtejä, jotka ovat kehittäneet pelastajien keskittymistä nykyhetkeen, sen havainnointiin ja hyväksymiseen liittyviä taitoja (Kokkonen & Pirttimäki 2016).

Motivaation lisäksi urheiluvalmentajien tulisi omata hyvät itsesäätelykeinot, itseluottamus ja ammatillinen itsetunto. Päätoiminen ammattivalmentaminen näyttäisi liittyvän erityisesti hyvään ammatilliseen itsetuntoon (Kaski 2013). Itsesäätelyllä tarkoitetaan toimintaa, jota urheiluvalmentaja käyttää tietoisesti tai tiedostamattomasti muokatessaan sisäisiä kokemuksia ja ulkoisia tapahtumia itselleen sopiviksi. Hyvien itsesäätelytaitojen avulla urheiluvalmentaja osaa ja voi säädellä omia tunnetilojaan, ajatusmallejaan ja käyttäytymistään työtilanteissa. Itsesäätelyyn kuuluvat coping- eli selviytymiskeinot, itsekontrolli ja puolustusmekanismit (Norris ym. 2017). Coping-keinoilla tarkoitetaan ammattivalmentajan tietoisia keinoja säädellä omaa olotilaansa ja käsitystä itsestään (Kaski 2012). Urheiluvalmentajien tulisi kehittää itselleen copingkeinoja, jotka koskevat erityisesti johtamistaitoja, rentoutumista, konfliktien hallintataitoja ja sosiaalisten taitojen harjoittelua (Altfeld ym. 2015). Itsekontrollilla tarkoitetaan urheiluvalmentajan taitoa muun muassa säädellä omia tunnereaktioitaan ja taitoa keskittyä haluttuun tapahtumaan. Puolustus- eli defenssimekanismien avulla ihminen ylläpitää eheää kuvaa itsestään. Puolustusmekanismit ovat tarpeellisia, inhimillisiä ja automaattisia, tapoja selviytyä liian rankoista psyykkisistä haasteista.

Urheiluvalmentajien käyttämistä coping-keinoista on käytetty useita erilaisia jaotteluita ja niiden kategorisoinnista tarvitaan lisää tutkimustietoa (Norris ym. 2017). Kuviossa 3 esitetty urheiluvalmentajien käyttämät coping-keinot tuoreimman urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksen mukaan (Potts ym. 2018).



**KUVIO 3** Urheiluvalmentajien käyttämät coping-keinot Potts ym. (2018) mukaan

Jokaisen urheiluvalmentajan tulisi olla tietoinen omista stressireaktioistaan ja käyttämistään coping-keinoista. Huippuvalmentajat käyttävät säännöllisesti itsepuhelia ja mielikuvaharjoittelua rentoutuakseen ja asettaakseen tavoitteita ennen, aikana ja jälkeen harjoitusten ja kilpailuiden kontrolloidakseen tunteitaan, pysyäkseen keskittyneinä ja positiivisina ja voittaakseen mahdollisesti vastaan tulevat vastoinkäymiset. Erityisesti joukkuelajien huippuvalmentajat käyttävät paljon erilaisia kilpailuun valmistavia rutiineja, jotka liittyvät valmistautumiseen, suunnitteluun, pelitaktiikan harjoitteluun. Lisäksi heillä on pelin jälkeisiä rutiineja stressireaktioiden ja ylikierrosten välttämiseen (Norris ym. 2017, 17-22). Valmentajat, joilla ei ole coping-strategioita ovat riskiryhmässä sairaustua burnoutiin. He käyttävät usein välttelyä coping-keinona puutteellisten stressinkäsittelytaitojen vuoksi (Olusoga ym. 2010).

Työhyvinvoinnin portaattimalli kuvaa perustarpeiden suhdetta työhön ja tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli nojaa Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan, jonka mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi. Malli on tarkoitettu yksilön oman, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen porrastetulta.

(Rauramo 2008, 34-38, 82). Kuviossa 4 on esitetty työhyvinvoinnin porrasmallin vaiheet.



**KUVIO 4** Työhyvinvoinnin porrasmalli Rauramoa (2008, 34-38,82) mukailten

Fysiologiset tarpeet, turvallisuus, rakkaus ja arvostus ovat tarvehierarkian ensimmäiset vaiheet. Nämä perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkisen olettamuksen mukaisesti. Jos tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, unohtuu tai kielletään. Jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä, vaan vallitseva tarve hallitsee käyttäytymistä. Psykofysiologiset tarpeet tyydyttyvät, kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa (Rauramo 2008, 34-38, 82). Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen haasteet ovat olleet pitkään suosittu tutkimuskohde urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa. Näyttäisi siltä, että mitä enemmän urheiluvalmentajilla on perheen ja työn yhdistämiseen liittyviä ristiriitoja, sitä uppoutuneempia he ovat työhönsä. Perheen ja työn välistä ristiriitaa on selitetty muun muassa sillä, että valmennustyöt keskittyvät iltaan. Lisäksi työ ei jousta samalla tavalla kuin perhe, jossa aikatauluja on helpompi muokata. Näin urheiluvalmentaja joutuu laiminlyömään perhettään, jotta ehtisi hoitaa työvelvoitteet (Kaski 2013).

Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytykset ovat turvallinen työympäristö, turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö (Rauramo 2008, 101). Ammattivalmentajan organisaation tuki taustalla esimerkiksi johtamisen kehittämisen ja johtamiseen panostamisen muodossa ovat tärkeitä (Kaski 2013). Ammattivalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa on havaittu, että valmentajat kokivat turvallisuuden tunteensa työssä lisääntyneen, kun he saivat tukea työnantajaltaan sekä kokivat kuuluvansa työorganisaatioon (Stebbins ym 2012).

Liittymisen tarpeen tyydyttymiseen kuuluvat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Yksilön kannalta yhteisö on tärkein voimanlähde (Rauramo 2008, 122-123). Ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Työyhteisössä hyvä henki muodostuu toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta (Manka ym. 2007). Valveutuneen työnantajan tulisi huolehtia siitä, että urheiluvalmentajalla on riittävän hyvin katettu turvaverkko taustalla. Saatu tuki kollegalta, esimieheltä ja tai organisaatiolta auttaa urheiluvalmentajaa sitoutumaan vahvemmin organisaatioon sekä yksilötasolla että tunnetasolla. Lisäksi tuen avulla voidaan kehittää koko valmennusympäristöä ja sen tarpeita. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toimivaa ja avointa esimies-alaissuhdetta, ulkopuolisen tuen käytön mahdollisuutta, työterveyshuoltoa ja kantavia rakenteita organisaatiossa (Kaski 2012; Woo & Rocha, 2011). Aiemman tutkimuksen perusteella suomalaisessa urheiluvalmennuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden terveydenhuoltoon ja työviihtyvyyttä edistäviin tekijöihin (Kokkonen & Pirttimäki 2016). Ammattivalmentajien käsityksiä menestyksekkäästä olympiavalmentamisesta selvittäneessä tutkimuksessa huomattiin, että nimenomaan interaktiivinen toiminta ja valmistautuminen, johon kuuluivat mentorointi ja tukiverkostot, olivat vahvistavista tekijöistä tärkeimpiä huipputason ammattivalmentajille (Olysoga ym. 2010). Myös ruotsalaisessa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksessa yhteenkuuluvuuden tunne arvoperusteiseen organisaatioon lisäsi jalkapallovalmentajien työhyvinvointia. Organisaatiossa erityisesti uudet urheiluvalmentajat kokivat enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun heidät oli perehdytetty hyvin organisaation tavoille. Urheiluvalmentajat nimesivät hyvään perehdytykseen kuuluvan suullisen ohjeistuksen lisäksi käytännön toimintaa ja kirjallista materiaalia (Hertting & Kostenius 2016).

Arvostuksen tarve voidaan jaotella kahteen osaan; toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen ja itsearvostukseen. Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat itsetunnon kehittymisen ja säilymisen kannalta tärkeää. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön tasolla. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen tulisivat olla osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa (Rauramo 2008, 143-145). Ammattivalmentajien vahva sitoutuminen ja työskentely tavoitteen puolesta tekevät siitä todennäköisemmin saavutettavan, sillä omaksi koettuihin arvoihin liittyy myönteisiä tunteita



sekä sitoutumista (Kaski 2012, 277-278). Myös oto-valmentajille arvostuksen tunne on tärkeä. Kaikki urheiluvalmentajat kokevat tarvetta tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. Ruotsalaistutkimuksessa havaittiin, että urheiluvalmentajat halusivat tunnustusta sekä organisaatiolta että urheilijoiden vanhemmilta arvostuksen osoittamiseksi. Luottamus ja palaute olivat tärkeimpiä arvostuksen muotoja (Hertting & Kostenius 2016).

Itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluvat oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. (Puttonen ym. 2016; Rauramo 2008). Positiivisen valmentajakehityksen ylläpitämiseksi ruotsalaiset urheiluvalmentajat nimesivät koulutuksen, elinikäisen oppimisen ajatuksen ja valmentajavaihdon paikallisten seurojen välillä. Valmentajavaihto tarkoitti vierailua toisessa seurassa sekä eri seurojen valmentajien keskistä mentorointia (Hertting & Kostenius 2016).

#### **2.4 Urheilujohtamisen kehittäminen tukee ammattivalmentajien työhyvinvointia**

Talon neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Usein liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia alaspäin. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toinen toisiaan yhteistyössä (Työterveyslaitos 2018). Työelämä elää tällä hetkellä suurta murrosta. Urheilu työelämän kontekstina tulee kuitenkin jälkijunassa verrattuna muuhun työelämään, jossa erilaiset hyvinvoinnin tukikeinot ovat jo monella alalla yleistyneet. Laji- ja taustatekijöiden sijaan oleellista suomalaisessa urheilumaailmassa olisi panostaa työolotekijöihin (Kaski 2013). Tulevaisuudessa erityisesti ammattivalmentajien työoloja tulisi tutkia vielä laajemmin kilpaurheilun kontekstissa (Altfeld ym. 2018). Urheiluorganisaatioiden ja niiden johtajien tulisi pystyä parantamaan urheiluvalmentajien työoloja tulevaisuudessa, mutta suuren haasteen kehittämisellä aiheuttaa palkattujen työntekijöiden vähäinen määrä (Altfeld ym. 2018). Useimmissa urheiluorganisaatioissa valmentajan esimies on vapaaehtoistyötä tekevä vanhempi. Tämä asettaa suuren haasteen erityisesti seuratoiminnalle ja ammattivalmentajien työhyvinvoinnin kehittämiselle. Kun urheiluvalmentajien

toimintaympäristöjä kehitetään on tärkeää, että myös urheiluorganisaatiot itse ammattimaistuvat (Altfeld ym. 2018; Kaski, 2012).

Urheiluorganisaatiossa tulisi olla kokopäiväisiä ammattilaisia, jotka auttavat urheiluvalmentajia heidän työssään ja ylläpitämään itse omaa työhyvinvointiaan (Altfeld ym. 2018). Organisaatioiden johtajien tulisi olla koulutettuja ammattilaisia, joilla on taitavat viestintätaidot, jotta he pystyvät tukemaan urheiluvalmentajia (Altfeld ym. 2015). Urheiluorganisaatioiden johtamisen kehittäminen auttaisi erityisesti ammattivalmentajien työhyvinvoinnin kehittämistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa ammattivalmentajat ovat kokeneet pärjäävänsä ota-valmentajia huonommin nykyisissä työympäristöissään. Tuloksia on selitetty sillä, että ota-valmentajille valmentaminen on irtiotto arjesta, joten se nähdään vapaaehtoistyön kaltaisena harrastuksena. Päätoimisilla valmentajilla on sen sijaan enemmän vastuuta ja tehtäviä (Kaski 2013). Toisena selittävänä tekijänä voi myös olla se, että ota-valmentajat eivät ole taloudellisesti samalla tavalla riippuvaisia urheiluvalmennuksesta (Altfeld ym. 2015).

Ensimmäinen askel urheilujohtamisen kehittämisessä on rakenteiden muokkaaminen. Jotta ammattivalmentajien työn ja työhyvinvoinnin tukeminen eri organisaatioissa onnistuisi, tulisi rakenteiden olla kestävä. Rakenteilla tarkoitetaan ammattivalmentajien työn tekemistä helpottavia käytäntöjä, selkeää kohtaamista, työhön liittyviä toimeksiantoja ja sopimuksia sekä resursseja. Näitä voivat olla esimerkiksi työn rakenteiden ja erilaisten joustojen kehittäminen, yhteisten toimintatapojen kirjaaminen ja selkeyttäminen, johtaminen, työnkuva- ja jako sekä tiedonkulku. Joustoilla tarkoitetaan työhön ja työaikaan liittyvää joustamista (Kaski 2013).

Suomalaisen huippu-urheilun valmennusjärjestelmän kehittämisestä päävastuun kantavat tällä hetkellä yhteistyössä kansalliset lajiliitot, Olympiakomitea, valmennuskeskukset ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) sekä Jyväskylän yliopisto. Urheilijan polun huippuvaihe ja sen toimintaympäristö ovat juuri nyt Suomessa työn alla, kun urheilun toimintatapoja ja rakenteita uudistetaan. Urheilijan polku on kuvaus, kuinka matka kohti maailman huippua tulisi lajissa parhaimmillaan rakentaa. Urheilijan polun kehittämistyö aloitettiin vuonna 2011 (KIHU 2020). Valmennuskeskukset ja urheiluakatemit ovat urheilijan polun tukiratkaisuita, joiden tarkoituksena on tukea lajien yksilöitä, urheilijoita ja valmentajia,

kehittymään urheilu- ja siviiliurallaan sekä tarjota lajeista riippumattomia olosuhteita ja asiantuntijatoimintaa urheilijoiden ja lajien arkeen (Suomen Olympiakomitea 2020b). Ammattivalmentajien toimintaympäristön näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa alati muuttuvaa sosiaalista rakennetta, josta ei ole olemassa kovin eksaktia, kumuloituvaa tutkimustietoa (Nummela ym. 2016, 8).

Urheiluakatemit ja valmennuskeskukset toimivat kehittyvänä osaamisen ja olosuhteiden mahdollistajana kaikissa urheilijan polun eri vaiheissa. Ne ovat valtakunnallisia, alueellisia tai paikallisia urheilijoiden valmentautumisen ja kaksoisuran edistämisen keskittyviä, joissa yhteistyötä vahvistamalla pyritään kehittämään osaamista, rakentamaan yhteisöllisyyttä ja vahvistamaan toimintaympäristöä (Suomen Olympiakomitea 2018b). Valmennuskeskukset toimivat lajien kansallisina keskuksina, valmennusosaamisen, olosuhteiden ja tukipalveluiden keskuksina (Niemi-Nikkola 2007, 387-390). Urheiluakatemiolla tarkoitetaan alueellista verkostoa, johon kuuluu esimerkiksi oppilaitoksia, urheiluseuroja ja asiantuntijaorganisaatioita. Urheiluakatemian avulla urheilija pystyy yhdistämään valmentautumisen, koulunkäynnin ja siviiliuran (Suomen Olympiakomitea 2020a). Urheiluakatemit ovat keskeisessä roolissa urheilijan päivittäisessä harjoittelussa ja näin ollen myös valmentajan työssä. Niiden rooli korostuu erityisesti luotaessa uutta huippu-urheilijoiden terveydenhuoltojärjestelmää. Valmentajille järjestelmä luo luotettavan ja turvallisen toimintatavan huomioida terveydelliset seikat urheilijan valmennuksessa. Lisäksi toimintaympäristöt vahvistavat valmentajayhteisöjä ja valmennusosaamista yli lajirajojen tapahtuvalla yhteistyöllä. Asiantuntijoiden tarve vaihtelee päivittäisestä toiminnasta muutamaan kertaan vuodessa tapahtuvaan toimintaan. Jatkuva ja usein tarvittava asiantuntijatoiminta järjestetään huippu-urheilijoiden kotimaan harjoittelupaikkoihin eli urheiluakatemioiden ja valmennuskeskuksiin (Nummela ym. 2016, 32-47). Urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten tiiviimpi yhteistyö käynnistyi vuonna 2017. Urheiluakatemiaita on Suomessa 19 ja valmennuskeskuksia 9 (Suomen Olympiakomitea 2020a).

Kehittämistyössä tulisi huomioida, että ihminen on aina työelämän muutoksen keskiössä. Työ saattaa muuttua nopeasti, mutta se ei aina ota huomioon yksilöiden edellytyksiä vastata muutoksiin. Muutos ilmiönä on aina yhtä aikaa myönteinen ja kielteinen kokemus. Kun muutoksia tapahtuu liikaa, monella tasolla ja liian nopeasti ihminen kokee turvattomuutta.

Muutos voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: luopumiseen, kaaokseen ja välivaiheeseen sekä uuden alkuun (Rauramo 2008, 88-89). Kuviossa 5 on listattu työelämän muutostrendejä, jotka haastavat ammattivalmentajienkin työhyvinvointia. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta on hyvä olla tietoinen erilaisista trendeistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä, jotta voi arvioida niiden merkitystä omalle toiminnalle, tehdä erilaisia arvioita ja toimia, jotta valmistaudutaan mahdollisiin tulevaisuuksiin (Manka & Manka 2016, 114).



**KUVIO 5** Ammattivalmentajien työtä haastavat muutostrendit Rauramoa (2004) mukaillen

Muutos on oppimisprosessi, joka rakennetaan uuden tiedon varaan. Uuden tiedon sisäistämisen lisäksi tarvitaan tunnetason sitoutumista kestävän toiminnan rakentamiseksi (Rauramo 2008, 88-89). Oppiminen vaatii aktiivista vuorovaikutusta. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys, joka käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation lähtökohtana on, että jokainen oppii puhumaan kokemuksistaan. Urheiluorganisaatioiden ja urheiluvallmentajien olisi hyvä keskustella esimerkiksi ammattivalmentajien moninaisista rooleista tulevaisuuden työympäristöissä ja vähentää niiden välistä konfliktia (Stebbins ym. 2012). Tätä

keskusteluyhteyttä ei synny ilman luottamusta (Manka ym. 2007). Muutoksien keskellä urheiluorganisaatioiden tulisi siis pystyä luomaan positiivinen, luottamuksellinen työympäristö (Altfeld ym. 2015). Tämä on mahdollista vain yhteisössä, jossa kaikilla on yhteinen ymmärrys tavoitteesta, toimintaympäristöstä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista (Manka ym. 2007).

Yhdessä kehittäminen työntekijöiden kanssa on tärkeää myös siksi, että työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija (Puttonen ym. 2016, 28). Usein työntekijät toimivat muodollisesti ryhmissä, mutta todellisuudessa tekemisen malleja ei kehitetä yhdessä. Pahimmillaan työn kehittäminen on sitä, että perustyön lisäksi tehdään runsaasti erilaisia seurantatehtäviä, jotka eivät tue ydintoimintaa ja työn todellista kehittämistä (Lehto 2007, 94-101). Urheiluorganisaation ja urheiluvalmentajien yhteiskehittäminen vahvistaisi urheiluvalmentajien kokemusta työn turvallisuudesta ja vähentäisi urheiluvalmennuksen ja muiden tehtävien välistä konfliktia. Lisäksi organisaatiot voisivat kehittää valmentajayhteistyötä kahden tai useamman urheiluvalmentajan välillä vastuiden jakamisessa. Tämä auttaisi urheiluvalmentajia keskenään sopimaan urheilijoihin ja joukkueisiin liittyvien vastuiden jakamisesta heille sopivalla tavalla (Stebbing ym. 2012). Urheiluvalmentajien työhyvinvointia tukisi työyhteisössä myös työn rytmittäminen uudelleen siten, että kaikkien urheiluvalmentajien ei tarvitsisi olla paikalla aina samaan aikaan. Näin työstä irtautuminen onnistuisi paremmin ja urheiluvalmentajille jäisi aikaa perheensä kanssa (Kaski 2013). Urheiluorganisaatiot voisivat tarjota myös lastenhoitoa ja kehittää työpäivien ja työtuntien joustomahdollisuuksia. Työajan voisi huomioida paremmin jo kausisuunnitelmassa (Kaski 2013; Stebbings ym. 2012).

Työhyvinvointipääoma on tärkeä voimavara muutosten keskellä ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Kun urheiluvalmentajat työskentelevät sosiaalista tukea antavassa työympäristössä se parantaa heidän psykologisten tarpeiden tyydyttymistä ja antaa suuremman autonomian tunteen (Stebbing ym. 2012). Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä yhä enemmän sopeutumiskykyä ja aktiivisen toimijan roolia. Työntekijän keinoja kartuttaa työhyvinvoinpääomaa ovat vastuunottaminen omasta hyvinvoinnista, itsensä ja oman työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen kehittäminen, myönteinen asenne ja muutoksiin sopeutuminen, työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen (Manka & Manka 2016, 52-54, 227). Jo nyt on näyttöä tällaisen yrittäjämäisen, innovatiivisen

ja proaktiivisen, työskentelyotteen positiivisista vaikutuksista urheiluvalmentajien työhyvinvointiin. Yrittäjämäinen työskentelyote sisältää ajatuksen luovuudesta, avoimuudesta, päättäväisyydestä, oma-aloitteisuudesta, riskienottamisesta ja kurinalaisuudesta (Koloba 2013).

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN**

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ammattivalmentajien näkemyksiä työhyvinvointia tukevista tekijöistä. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan erityisesti ammattivalmentajien keinoja oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi uran aikana, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa nopeasti muuttuvassa työelämässä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten ammattivalmentajat kuvaavat työhyvinvointia tukevia tekijöitä?
- 2) Miten ammattivalmentajat huolehtivat työhyvinvoinnistaan?

#### **3.1 Aineiston keruu**

Tutkimuksessa käytettiin aineiston keruumenetelminä kyselylomaketta (liite 5) sekä teemahaastattelua (liite 8). Työhyvinvointikyselyn avulla kartoitettiin ammattivalmentajien työhyvinvoinnin lähtötilannetta, jonka jälkeen tietoja syvennettiin teemahaastatteluin. Sekä työhyvinvointikyselylomake että teemahaastattelun runko testattiin Kuortaneen Urheiluopistolla elokuussa 2018 urheiluakatemioiden johtajien koulutustilaisuudessa ennen tutkimuksen tekoa. Pilotin jälkeen ei tehty muutoksia.

Alkukartoitusvaiheessa käytetty kyselylomake pohjautui QPS-Nordic-ADW – työhyvinvointikyselyyn, joka on pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely eri-ikäisistä työntekijöistä koostuville työyhteisöille. QPS-Nordic ADW työhyvinvointikyselyä voidaan käyttää organisaatioiden kehittämishankkeissa, selvittäessä työoloissa tapahtuvia muutoksia ja työn ja terveyden välistä suhdetta koskevissa tutkimuksissa (Pahkin ym 2008). Kyselylomake jaoteltiin teoreettisena viitekehyksenä toimineen Työkykyalomallin mukaisesti neljään eri alueeseen: 1) terveys ja toimintakyky, 2) osaaminen & työn vaatimukset, 3) arvot, asenteet ja motivaatio, 4) johtaminen, työyhteisö ja työolot.

Alkukyselyyn osallistuivat Nuorten olympiavalmentajat (NOV). Tutkimukseen osallistuneet NOV-valmentajat rekrytoitiin Suomen Olympiakomitean kautta. NOV-valmentajalla tarkoitetaan urheiluvalmentajaa, joka on mukana nuorten urheilulahjakkuuksien päivittäisessä ja pitkäjänteisessä valmentautumisessa tukemassa urheilijoiden kehitysprosessia. NOV-valmentajien toiminnan tavoitteena on luoda valmennusprosesseja, joiden avulla mahdollisimman moni ryhmään valittu urheilija saavuttaa aikuisiässä kansainvälisen huipputasoa ja edellytykset menestyä arvokisoissa. Lisäksi NOV-toiminnan tarkoitus on parantaa urheiluvalmentajan asemaa suomalaisessa urheiluvalmennusjärjestelmässä takaamalla asianmukaiset toimintaedellytykset ja kohtuullinen palkkataso. Vähimmäisvaatimuksena on, että palkattavalla urheiluvalmentajalla on tehtävään soveltuva ammattitutkinto ja vähintään kahden vuoden työkokemus joko nuorten tai aikuisten huippu-urheiluvalmennuksesta. NOV-valmentajan tehtäviin kuuluu päivittäisen valmennuksen lisäksi hallinnollisia tehtäviä, kuten suomalaisen urheilun strategisten valintojen edistäminen, sitoutuminen lajin valmennusjärjestelmään ja lajin osaamisen ja urheiluakatemioiden kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Toimenkuvasta 80 % tulee olla perusvalmennustyötä, johon kuuluu suunnittelua, testausta, valmennusta, analysointia, päivittäiseen valmentautumiseen liittyviä tukitoimia ja nuoren urheilijan kasvun tukemista huippu-urheilijan elämäntapaan ja siviiliuran tavoitteiden suunnittelua. NOV-valmentajat työskentelevät tiiviisti urheiluakatemioissa ja valmennuskeskuksissa yhteispalkkauksen turvin. Työnantajina toimivat pääosin lajiliitot, mutta myös urheiluseurat, -opistot, -akatemit ja kaupungit tai kunnat voivat toimia heidän työnantajinaan. Olympiakomitea osallistuu palkanmaksuun maksamalla työnantajalle palkkatukea 15 000 EUR vuodessa. Sopimukset tehdään kunkin lajin olympiadin loppuun saakka (Suomen Olympiakomitea 2017 & 2018).

Alkukysely lähetettiin kaikille 93 NOV-valmentajalle syyskuussa 2018 Kyselynetti.comin kautta. Sähköiseen kyselyyn vastasi 54% (N=50) NOV-valmentajista. Yksi valmentaja keskeytti kyselylomakkeen täytön puolivälissä. Vastaajat olivat iältään 27-62 vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli miehiä (80 %). Vastaajat olivat olleet työelämässä mukana vastaushetkellä keskimäärin 18 vuotta. Saman työnantajan palveluksessa NOV-valmentajat olivat olleet keskimäärin 7,5 vuotta. Vastaajista 39 valmentajalla (78%) oli määräaikainen työsuhte ja 11 valmentajalla (22%) vakinainen. Samassa työtehtävässä urheiluvalmentajat olivat olleet keskimäärin 4,5 vuotta. Vastaajista 65 % ilmoitti kuuluvansa johonkin pysyvään työryhmään



tai tiimiin. Vastanneiden NOV-valmentajien tehtävänimikkeet vaihtelivat valmentajasta, valmennuskeskusvalmentajaan, lajivalmentajaan, NOV-valmentajaan, päävalmentajaan, jääkiekkolehtoriin, fysiikkavalmentajaan ja valmennuspäällikköön.

Alkukartoituksen jälkeen ammattivalmentajia lähestyttiin Suomen Olympiakomitean, SAVAL:in ja lajiliittojen avulla sähköpostitse tietojen syventämiseksi (liite 7). Vapaaehtoiset osallistujat ottivat yhteyttä suoraan tutkijaan soittamalla tai sähköpostitse. Teemahaastatteluun osallistui lopulta kuusi (N=6) ammattivalmentajaa, kaksi naista ja neljä miestä. Yksi valmentaja ei vastannut puhelimeen sovittuna ajankohtana eikä häntä tavoitettu sen jälkeen osallistumaan tutkimukseen. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edettiin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68-75). Myös teemahaastattelurunko noudatti tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toiminutta Työkykyalomallia. Teemahaastatteluun osallistuneet ammattivalmentajat olivat iältään 37-62-vuotiaita ja he edustivat kattavasti eri lajeja. Mukana oli sekä yksilö- että joukkuelajien valmentajia kesä- ja talvilajeista. Urheiluvalmentajien edustamat lajit olivat taitoluistelu, lumilautailu, koripallo, yhdistetty sekä uimahyppy. Tutkimukseen osallistuneiden valmentajien tehtävänimikkeet vaihtelivat päävalmentajasta, maajoukkueen päävalmentajaan, nuorten maajoukkueen valmentajaan, toiminnanjohtajaan, NOV-valmentajaan ja valmennuksen johtajaan.

Kaikkia tutkimukseen ilmoittautuneita ammattivalmentajia informoitiin tutkimuksen luonteesta ja teemoista haastatteluluvan ja ajankohdan sopimisen yhteydessä. Haastatteluajankohdan sopimisen jälkeen kaikille haastatteluun osallistuneille lähetettiin teemahaastattelun runko. Teemahaastattelut tehtiin puhelimitse syksyllä 2018 ja keväällä 2019. Puhelimessa tehty haastattelu muistutti keskustelua, jolla oli etukäteen määrätty tarkoitus informaation keräämiseksi. Haastattelussa korostuivat ammattivalmentajien tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset ja se, miten merkitykset olivat syntyneet erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Myös haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Haastatteluun sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, joiden avulla ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet välittyvät (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-75).

### 3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin alkutilannetta kartoittaneesta kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeella NOV-valmentajat arvioivat omaa työhyvinvoinnin tilaansa Likertin järjestysasteikolla. Sähköinen ohjelma eritteli alkukartoituksen tulokset, piirsi havaintomatriisin ja prosenttijakaumat kuvioineen. Tämän jälkeen tulokset siirrettiin ohjelmasta tietokoneelle ja ne koottiin yhteen (liite 6). Aineiston käsittelyvaiheessa viisiportaisesta Likertin asteikosta muodostettiin 3 luokkaa lopulliseen analyysiin. 1-2 portaikolla olleet vastausvaihtoehdot yhdistyivät lopullisessa analyysissä ensimmäiseksi luokaksi, kolmas portaikko muuttui toiseksi luokaksi ja neljäs ja viides portaikko yhdistyivät kolmanneksi luokaksi. Lopuksi aineisto käytiin huolellisesti läpi ja ympyröitiin keskeisimmät tulokset. Raportissa esitetyt prosenttijakaumat perustuvat käsittelyvaiheessa yhdistettyihin luokkiin.

Seuraavaksi puhelinhaastattelujen avulla kerätty haastatteluaineisto siirrettiin tietokoneelle omaan kansioon. Lisäksi tiedostosta otettiin kaksi varmuuskopiota: pilvipalveluun ja ulkoiselle muistivälineelle. Haastattelut olivat kestoaltaan 45-90 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 78 sivua. Teksti kirjoitettiin Times New Romanilla, kirjasinkoko 12 ja riviväli 1,5. Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyrittiin järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon säilyttäen sen sisältämä informaatio. Analyysilla pyrittiin luomaan selkeyttä aineistoon, jotta voitiin tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Ensin aineisto hajotettiin osiin ja käsitteellistettiin. Sen jälkeen aineisto koottiin uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysi eteni karkeasti seuraavien vaiheiden kautta Tuomea ja Sarajärveä (2009, 103-109) mukaillen.

- 1) kuunneltiin haastattelut ja litteroitiin ne tarkasti sana sanalta
- 2) luettiin haastattelut ja perehdyttiin sisältöön
- 3) etsittiin pelkistettyjä ilmauksia ja alleviivattiin ne
- 4) listattiin ja numeroitiin pelkistetyt ilmaukset koodausyksiköiksi Excel-tauluktoon
- 5) samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
- 6) pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen Excel taulukkoon
- 7) alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen Excel taulukkoon

Kun merkitykset oli löydetty usean lukukerran jälkeen, koodausyksiköt numeroitiin. Näin aineistosta muodostettiin pelkistetyt ilmaukset. Yhteensä pelkistettyjä ilmauksia löytyi 554 kappaletta. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin alaluokkiin, joita tuli yhteensä 58. Lopulta alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, joita tuli 17. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä yläluokassa palautuminen raportin lopussa (liite 9).

## 4 TULOKSET

Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan ammattivalmentajien kokemuksia omasta terveydestä ja toimintakyvystä, toisessa alaluvussa kuvataan heidän kokemuksiaan osaamisesta ja työn vaatimuksista, kolmannessa alaluvussa esitellään urheiluvallmentajien kuvauksia ja kokemuksia työkykynsä vaikuttavista arvoista, asenteista ja motivaatiosta ja neljännessä alaluvussa käydään läpi ammattivalmentajien kuvauksia ja kokemuksia työstä, työyhteisöstä ja johtamisesta. Viimeisessä alaluvussa esitetään, millaiset tekijät korostuivat ammattivalmentajien tulevaisuuspuheissa.

### 4.1 Terveyden ja toimintakyvyn ylläpito vaatii palautumisaikaa

Ammattivalmentajat arvioivat alkukartoituksessa oman terveytensä pääosin hyväksi (88%). Kuitenkin vastaajista lähes kaikki (90%) raportoivat eri asteisista stressikokemuksista. Vastanneista ammattivalmentajista hieman yli puolet (56%) koki stressiä vastaushetkellä. Teemahaastatteluissa stressiä ja kuormitusta aiheuttavina tekijöinä painottuivat ammattivalmentajien puheissa erityisesti työn yksityiselämälle asettamat haasteet, henkilökohtaisen tuen ja palautteen puute, yksinäinen työskentelyote ja organisaatioiden hallintotavat, joita avataan lisää seuraavissa kappaleissa. Teemahaastatteluissa nousi esille neljä keskeistä tekijää terveyttä ja toimintakykyä tukevinä tekijöinä. Ammattivalmentajat korostivat haastatteluissa omasta terveydestä huolehtimista, palautumista, saatua tukea ja kokemusten heijastumista omaan terveyteen ja toimintakykyyn (kuvio 6).

## TERVEYS JA TOIMINTAKYKY

---

Alaluokka	Yläluokka
Omaa aikaa Työn tauottaminen	Palautuminen
Liikunta auttaa jaksamaan Voin vaikuttaa henkiseen tasapainooni Perusasiat terveyden perustana	Terveydestä huolehtiminen
Työ auttaa jaksamaan Ulkopuolinen apu	Saatu tuki
Aiemmat tapahtuvat vahvistavat Muutokset vaikuttavat terveystottumuksiin	Kokemukset

### KUVIO 6 Ammattivalmentajien kokemuksia terveydestä ja toimintakyvystä

Ammattivalmentajien puheissa korostuivat oman aktiivisen toiminnan merkitys terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Erityisen tärkeänä he pitivät perusasioista, kuten unesta, liikunnasta ja ravinnosta, huolehtimista. Ammattivalmentajat kertoivat, että terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimista olivat helpottaneet vuosien varrella oman tietämyksen lisääntyminen hyvinvoinnista, omien tarpeiden parempi tunnistaminen ja sitä kautta omien elämäntapojen järjestyminen. Ammattivalmentajien puheissa aktiivinen toiminta tarkoitti sitä, että osasivat hyödyntää näitä asioita paremmin toiminnaksi myös omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa.

*“...esimerkiksi alaselkä meni kunnolla jumiin. Suomalainen mies on vähän hölmö kun oppii vasta pitämään huolta, kun jotkut paikat ovat niin kipeitä tai se vaikeuttaa liikkumista. Olen sitten ruvennut pitämään huolta tietyillä yksinkertaisilla jumppaharjoituksilla...” (Haastateltava 5)*

Työ ja työpaikka olivat merkittäviä tekijöitä, joiden avulla ammattivalmentajat kokivat pystyvänsä pitämään arjessa yllä omaa terveyttä ja toimintakykyä. Itse työ oli aktiivista, pientä liikuskelua tai seisomista, joka helpotti vireystilan ja energian ylläpitämistä päivän aikana. Toisaalta työpaikoilla oli esimerkiksi mahdollistettu erilaiset kuntoilu muodot yksin ja yhdessä. Usein ammattivalmentajien puheissa terveys määrittyi psyykkisenä terveytenä ja toimintakyknä, jota ylläpidettiin erityisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Psyykkisen terveyden ja toimintakyvyn kannalta urheilualmentajat alleviivasivat

useaan otteeseen työn kautta tapahtuvia kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita muiden ihmisten kanssa. Työn kautta tapahtuvat kohtaamiset ja keskustelut erilaisten ihmisten kanssa koettiin merkityksellisiksi omalle jaksamiselle. Puhelimitse käydyt keskustelut eivät tuntuneet yhtä merkityksellisiltä kuin henkilökohtaisesti kasvotusten tapahtuneet kohtaamiset.

*“...on mahdollisuudet käydä punttisalilla tai mahdollisuudet liikkua. Kyl mä uskon että siinä on myös iso osa, kun tapaa työn kautta erilaisia ihmisiä, keskustelee erilaisten ihmisten kanssa, se on tietynlailla korvien välille aika iso asia, se pysyy se terveys ja toimintakyky yllä myös sillä.”*  
(Haastateltava 5)

Keskeinen tekijä terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi oli se, että muistaa itse palautua. Vaikka työhyvinvoinnin kannalta terveys näyttäytyikin usein psyykkisenä, kuormittivat pitkät kilpailu- ja harjoituspäivät myös ammattivalmentajien fyysisistä jaksamista. Ammattivalmentajat kokivat, että palautuminen vaatii aikaa ja tilaa arjessa. Kokemuksen myötä oman palautumistarpeen hahmottaminen oli helpottunut. Ajan ja tilan järjestäminen ei kuitenkaan aina ollut helppoa. Itsenäisessä työssä lomina ja taukoja piti osata ja uskaltaa itse järjestää, myös kesken kauden, jos siltä tuntui. Tämä vaati välillä paljon kamppailua ammattivalmentajilta itsensä kanssa.

*“Kesälomasta mä pidän kiinni. Se on mun urheilijoiden kannalta tappavaa, että mä oon siinä vaiheessa kautta poissa neljä viikkoa. Mut koen, että tarviin ja se kuuluu mulle ja on mun oikeus. Ja aina se jotenkin järjestyy. Ehkä se oman jaksamisen hahmottaminen, että kun tuntuu, että väsy, että osaa höllää.”* (Haastateltava 3)

Terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämisessä oman ajan ja tilan lisäksi ammattivalmentajat kokivat ulkopuolisen tuen tärkeäksi. Ulkopuolisella tuella ammattivalmentajat tarkoittivat perhettä ja muita läheisiä ystäviä, kollegoita sekä psyykkisen valmennuksen ammattilaisia. Perhe ja muut läheiset tarjosivat tärkeää kuunteluapua, läsnäoloa ja sitä kautta henkistä tukea arjessa. Vaikka perhe ja ystävät eivät olleet mukana valmennuksen tai liikunta-alan sisäpiirissä, ammattivalmentajat kokivat heidän tukensa tärkeäksi omalle jaksamiselleen. Psyykkisen valmennuksen ammattilaisista ammattivalmentajat kokivat saavansa hyvää keskusteluapua, tukea ja ymmärrystä vaikeisiin tilanteisiin, mutta myös työvälineitä ongelmien käsittelemiseen. Terapiaan oltiin valmiita menemään jopa urheilijan sijasta vaikeissa tilanteissa.

*“olen käyttänyt ammattiapuakin, silloin 10 vuotta sitten, pakko oli päästä puhumaan. Siitä löytyi apuvälineitä, Se tietoisuus siitä, että sä et itse ole aina se kaikista pahan alku ja juuri.”  
(Haastateltava 1)*

*“...stressas hirveesti mun yhden urheilijan hyvinvointi. Mä kysyin seuralta luvan, kun en saanut tyttöä itse urheilupsykologille, mun mielestä hän tarvitsisi pitkäkestoista terapiaa ei vaan urheiluun, vaan muuhun elämään liittyen, mutta hän ja perhe eivät suostuneet, niin menin itse. Ainakin mä pystyn jonkun kanssa juttelemaan siitä, miten mä pystyn parhaalla mahdollisella tavalla auttamaan tätä tyttöä ja miten jaksan sen, että hänen kanssaan on välillä todella hankalaa.” (Haastateltava 3)*

Erilaiset elämäkokemukset ja muutokset heijastuivat aina tavalla tai toisella myös ammattivalmentajien terveyteen ja toimintakykyyn. Ammattivalmentajien puheissa elämäkokemukset liittyivät laaja-alaisesti ammattivalmentajan omaan terveyteen, perheessä tai lähipiirissä tapahtuneisiin muutoksiin tai itse työssä ja toimenkuvassa tapahtuneisiin muutoksiin. Ne haastoivat, mutta toisaalta myös auttoivat peilaamaan omaa terveyttä ja toimintakykyä uudessa valossa. Tämä peilaaminen näyttäytyi ammattivalmentajien puheissa kehämäisenä ajatteluna ja toimintatapana, jota he hyödynsivät yhä uudestaan eteen tulleissa tilanteissa. Todella vaikeissa tilanteissa he kertoivat oppineensa kokemuksen avulla ottamaan hetken aikaa ajatusten järjestämiselle ja tunteiden laantumiselle. Niissä hetkissä kokemukset auttoivat peilaamaan asioita ja laittamaan asiat oikeaan mittasuhteeseen.

*” Mä olen ollut perusterve, ei mulle tule pitkiä sairauspoissaoloja töistä. Nyt mulla onkin tällainen isompi juttu, et tuleekin tällaisia kahden viikon sairaslomia, jotka horjuttaa tätä arkea”  
(Haastateltava 3)*

*” Lasten syntymän jälkeen on muuttunut selkeästi. Joukkuepelihommat on vähentynyt todella paljon. Nyt on enää kerran viikossa. Mutta olen korvannut sen muulla liikunnalla kuntosalilla ja rinnelajeilla, missä voi toimia työn ohessa tai perheen kanssa.” (Haastateltava 2)*

*“Mä olen aika kovapintaiseksi tullut siinä, mä osaan jo käsitellä asioita ja sanotaan näin, että osaan istua alas. Mieltä asioita ja puhua asioista. Sitä kautta, kyllä tää kokemus tuo kaikilla osaluilla sitä tapaa, osaa toimia eri tavalla kuin aikaisemmin.” (Haastateltava 1)*

## 4.2 Huipulla osaamista on ajateltava uudella tavalla

Alkukartoituksessa suurin osa vastaajista (84 %) arvioi tehtävänkuvansa olevan selvä ja tietävänsä, mitä häneltä odotetaan työssä. Kyselyyn vastanneista ammattivalmentajista yli puolet (66%) oli sitä mieltä, että joutuu suorittamaan harvoin tehtäviä, joihin tarvitsisi enemmän koulutusta. Ammattivalmentajien mukaan työt ruuhkautuvat välillä, koska ne jakautuvat epätasaisesti (88%). Myös teemahaastatteluihin ammattivalmentajat jakoivat samanlaisia kokemuksia töiden ruuhkautumisesta. Töiden ruuhkautumiseen vaikutti erityisesti pitkä kausi ja sen aikana tapahtuvat vaihtelut muun muassa kilpailuista ja matkoista johtuen.

*“tää on niin erityislaatuinen ammatti että se on välillä helpompaa ja välillä vaikeampaa, kun pelikausi on menossa.” (Haastateltava 4)*

Haastatteluissa ammattivalmentajat kertoivat kokeneensa, että työelämän vaatimukset ja siinä tapahtuvat muutokset ovat kiihtyneet viimeisten vuosien aikana. Ammattivalmentajien puheissa suurimmat muutokset liittyivät kilpaurheilun ja menestyksen tuomiin alakohtaisiin erityispiirteisiin, raportoinnin ja paperitöiden määrään sekä teknologiseen kehittymiseen. Ammattivalmentajat kokivat, että heidän uran aikana kerätty valmennuskokemus auttoi vastaamaan työn vaatimuksiin paremmin.

*“jos mennään sinne arkivalmennukseen, päivittäisvalmennukseen, kylhän ne urheilijat tekee haastavampia hyppyjä ja liikkeitä, kuin vielä joitakin vuosia sitten. Et siinäkin mielessä ehkä se työn vaatimustaso on noussut, sen oman osaamisen on pakko ollut kehittyä, sun on pakko rohkeasti asioihin, mihin et ole mennyt tai opettanut. (Haastateltava 3)*

*”Paperityön määrä, se raportointi on ehkä kasvanut niihin alkuvuosiin nähden. Monessa mielessä mä ymmärrän, että pitää olla ja näin, mutta olis kiva että niistä sit oikeesti seurais jotain. Ensin suunnitellaan ja sit sieltä lähtee 30 tuntia pois ja sitten me seuraavaks suunnitellaan, että mitä me otetaan pois, että ei se kovin motivoivaa ole.” (Haastateltava 3)*

*“ nyt kun vuodet on mennyt eteenpäin, sitä aina suurinpiirtein tietää ne syy-seuraussuhteet paremmin eikä ala hätäilemään ehkä sillä tavalla.” (Haastateltava 6)*



Kasvaneet työn vaatimukset eivät olleet pelkästään negatiivisia, vaan niillä saattoi olla arkisen tekemisen kannalta paljon positiivisiakin vaikutuksia. Erityisesti teknologian kehittyminen oli mahdollistanut ammattivalmentajille uudenlaisen tavan analysoida urheilijoiden suorituksia, arvioida tekemisen tasoa ja kehittää omaa osaamista nopeastikin.

*”...on paljon enemmän informaatiota saatavilla peleistä ja muista. On saatavilla paljon enemmän materiaalia, josta voi jotain oppia, kuten koulutusvideoita. Se on yksi iso juttu, mikä on muuttunut tässä vuosien varrella” (Haastateltava 4)*

*“ En ole koskaan opiskellut vaan mä olen itse opetellut sen ja selvittänyt sen. Kyllä YouTube opettaa.” (Haastateltava 2)*

Vastatakseen työn vaatimuksiin ammattivalmentajat nostivat esille sujuvan arjen merkityksen omalle työhyvinvoinnilleen (kuvio 7). Lisäksi oman osaamisen tiedostaminen ja kokemus siitä, että työssä mennään yhdessä urheiluorganisaatiossa eteenpäin, auttoivat ammattivalmentajia oman osaamisen ylläpitämisessä ja työn vaatimuksiin vastaamisessa.

## OSAAMINEN & TYÖN VAATIMUKSET

---

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Jokapäiväinen elämä Rajojen asettaminen Työelämän muutokset	Sujuva arki
Tietojen ja taitojen päivittäminen Kykyjen tunnistaminen Kokemukset vahvistavat	Osaamisen tiedostaminen
Vuorovaikutus Jaetut ratkaisut	Yhdessä eteenpäin

### **KUVIO 7** Urheilvalmentajien kokemuksia osaamisesta ja työn vaatimuksista

Ammattivalmentajille sujuva arki tarkoitti rajojen asettamista, jotta jokapäiväiseen elämään vaikuttavat asiat olivat tasapainossa. Rajojen asettaminen ei ollut aina helppoa. Osa ammattivalmentajista koki, että menestyksen myötä esimerkiksi muut olivat halukkaampia

puuttumaan ulkopuolelta ammattivalmentajan arkiseen työhön ja tekemiseen. Rajoja asetettiin arjen helpottamiseksi muun muassa seuraamalla omaa työkertymää, laittamalla puhelimet kiinni työpäivän jälkeen ja pitämällä kiinni omista arkirutiineista pitkillä harjoitus- ja kilpailumatkoilla. Rutineilla ammattivalmentajat tarkoittivat arkisia asioita, kuten lukemista tai musiikin kuuntelua. Arjen toimintaan vaikutti paljon myös urheilijoiden jaksaminen. Kun urheilijoiden peruselämä oli kunnossa, silloin kaikki meni yleensä ammattivalmentajallakin hyvin.

*”...on tässä vuosien varrella pyrkinyt lisäämään, että vaikka reissussa on, tulee luettua tai tehtyä niitä samoja rutiinijuttuja mitä tekee kotonakin ja päinvastoin.” (Haastateltava 6)*

*” Esimerkiksi eilen illalla, kun mä olin tehnyt jo sen 13 tuntia niin sitten vielä klo 20 jälkeen yksi äiti soittaa mulle. No, en mä vastannut enää puhelimeen.” (Haastateltava 3)*

*”...se sellainen peruselämä niillä urheilijoilla kun on kunnossa, ei ole jokapäiväisiä tai viikkoisia asioita, jotka ei toimi, niin, jos sellaisiin ei tarvitse puuttua, silloin yleensä menee hyvin.” (Haastateltava 5)*

Työn vaatimukseen vastaaminen edellyttää ammattivalmentajien mukaan jatkuvaa oman osaamisen reflektointia ja päivittämistä. Erityisesti huipulla omaa osaamista oli ajateltava uudella tavalla ja päivitettävä koko ajan. Oli uskallettava tarttua haasteisiin, kokeilla uusia toimintatapoja kehittyäkseen ja mennä eteenpäin ja tarvittaessa myös tunnustettava omat osaamisen rajat. Ammattivalmentajien puheissa osaaminen ei ollut pelkkää lajitietämystä, vaan se piti sisällään myös paljon valmennuksen psykologiaa ja sosiaalisten taitojen hallintaa. Valmentajat kokivat, että erityisesti nuorten teinien valmentaminen vaatii muutakin kuin lajivalmennusta.

*“...sellainen kontrolli omassa tekemisessä pitänyt olla. On sitten joutunut jostain tehtävistä luopumaan sen takia ja joutunut ottamaan apua asiantuntijoilta siihen. Itse on tuonut vain sen lajinäkemyksen ja erikoisosaamisen. Joutuu tekemään ja arvioimaan, että mihin omat kyvyt riittää ja milloin kysyä asiantuntemusta muualta. (Haastateltava 2)*

*“...ne lajitekniset vaatimukset...(kuvaailua)...mutta mun mielestä ne on loppupeleissä pieni osa sitä valmentajan elämää. Se mun kilparyhmä on 15-20 vuotiaita. Niin onhan se vähän sellaista psykologista sodankäyntiä se teini-ikäisten valmentaminen.” (Haastateltava 3)*

Alkukartoituksessa yli puolet valmentajista (66%) oli sitä mieltä, että he joutuivat silloin tällöin suorittamaan tehtäviä, jotka pitäisi tehdä heidän mielestään eri tavalla. Samaan aikaan suurin osa vastaajista (78 %) koki kuitenkin voivansa vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin. Valmentajien mielipiteet jakautuivat sen osalta, millaiseksi he kokivat saamansa resurssit toimeksiantojen suorittamiseksi. Alle puolet vastaajista (32 %) oli sitä mieltä, että he saivat melko harvoin riittävät resurssit toimeksiantojen suorittamiseksi, kun samaan aikaan 20 % oli sitä mieltä, että resurssit olivat melko usein riittävät. Alkukartoituksen kyselyssä resursseja ei tarkennettu kysymyksenasettelussa, mutta teemahaastatteluihin saadut resurssit kiteytyivät usein talouteen ja sen pohjalta tehtyihin valintoihin, mihin rahaa pystyttiin käyttämään.

*“En ole paras asiantuntija niissä, mutta tiedän niistä paljon ja olen siellä taustalla mukana kehittämässä. Teen sitten ne päätökset, mihin voidaan käyttää rahaa ja mihin ei. Se työn kuvaus on aika pitkälti tuossa ja mitä sitä sitten vaaditaan, kaiken pitää olla hyvällä tasolla kuin ne tavallaan tän joukkueen tai lajin tai meidän rahan käytön mittakaavassa voi olla.” (Haastateltava 6)*

*“ omalla kokemuksella voin sanoa, että tilanne on aika normaali, en ole vielä ainakaan omalla uralla päässyt siihen tilanteeseen että kaikki sujuisi kuin rasvattu ja olis niin paljon resursseja kuin toivoisit, näen että tilanne on stabiili ja niin kuin hyvä. (Haastateltava 3)*

Resurssit liittyivät urheiluvalmentajien puheissa myös saatuun tukeen. Erityisesti menestyksen kautta auenneet rahahanat olivat avanneet uusia väyliä erilaisiin verkostoihin ja yhteiskehittämishankkeisiin. He kokivat, että oli helpompaa pyrkiä eteenpäin tavoitteisiin yhdessä, kun ympärillä oli tukiverkosta, jolla oli monipuolista osaamista. Vuorovaikutuksessa, yhdessä tehdyt ratkaisut siivittivät tietä kohti tavoitteita tehokkaammin kuin se, että olisi yksin jäänyt painimaan niiden kanssa.

*“Kun meillä on monta lajia tässä akatemiassa, saadaan tällaisia erikoispalveluita järjestettyä useammalle tukihenkilölle. Olen kokenut hyväksi. Kun usein on monta asiaa ja joku jää*

*junnaamaan paikalleen, niin tuolla voidaan nostaa niitä esille ja asettaa tavoitteita.”*  
(Haastateltava 2)

Teemahaastattelussa ristiriidat resursseista kiteytyivät siihen, mihin vähäisiä varoja kohdennettiin. Erityisesti viimeisten vuosien aikana lisääntynyt raportoinnin määrä oli turhauttavaa resurssien käyttöä useastakin syystä. Ammattivalmentajat kokivat, että raportointia tehtiin liian usein raportoinnin ilosta, eikä todellisen kehittämisen vuoksi. He kokivat, ettei heidän tekemistään raporteista oltu todellisuudessa kiinnostuneita. Ammattivalmentajat käyttivät paljon työaikaansa suunnitelmien tekoon ja toiminnan kehittämiseen, mutta pahimmassa tapauksessa jo seuraavalla kaudella jouduttiin tekemään uusia, koska resursseja ei ollut riittävästi asioiden toimeenpanoon yhteisistä suunnitelmista huolimatta.

*“...varsinkin sinne liittoon, turhauttava aikasyöppö. Sä täytät neljän vuoden visioita ja kahdeksan vuoden visioita ja jokaisena vuonna ja sitä tätä tota. Mihin ollaan menossa mitä tarvitaan raportoi sitä tätä tota...mä en usko, että kukaan niitä ikinä oikeesti lukee, se on sellaista paperinpyörytystä, mikä pitää tehdä muodon vuoksi. Vähän kuin meidän urheilijan polku, yritettiin yritettiin, lopulta siihen oli pakko laittaa rahaa, koska se vaadittiin, oli pakko olla. Se on paperi seinällä.”*  
(Haastateltava 3)

#### **4.3 Suunnittelu vähentää työ- ja perhe-elämän välistä ristiriitaa**

Yli puolet (62 %) alkukartoitukseen vastanneista valmentajista koki, että työongelmat seuraavat ajoittain kotiin. Toiseen suuntaan samanlaista ongelmaa ei koettu. Vastaajista 73 % oli sitä mieltä, että perhepiirin ongelmat häiritsivät harvoin työtä. Ammattivalmentajien haastattelussa työ- ja perhe-elämä kulkivat kuitenkin käsi kädessä ja vaikuttivat toinen toisiinsa. Puolisoilla koettiin olevan suuri kannustava merkitys työlle. Ammattivalmentajat kokivat tuen erityisen tärkeäksi, jos työn ja perhe-elämän oli onnistunut yhdistämään itselle sopivalla tavalla, urheilu oli perheen yhteinen jaettu elämäntapa, kotona pystyi juttelemaan työasioista ja pelaamaan yhdessä päivän aikana tapahtuneiden asioiden merkityksiä. Ne ammattivalmentajat, joiden puoliset ja ystävät olivat samalla alalla, kokivat, että ongelmista oli helpompaa puhua yhdessä,

kun tiesi läheisten ymmärtävän valmentamiseen liittyviä erityispiirteitä oman kokemuksen kautta (kuvio 8).

### ARVOT, ASENTEET & MOTIVAATIO

---

#### Alaluokka

Arvostuksen osoittaminen  
Valintojen tiedostaminen

Itsetuntemus  
Irti päästäminen  
Intohimon ruokkiminen

Aikataulujen suunnittelu  
Joustava arki  
Jaettu elämäntapa

#### Yläluokka

Arvot ohjaavat

Tarpeiden tunnistaminen

Yhteinen elämäntyyli

#### KUVIO 8 Urheiluvalmentajien kokemuksia arvoista, asenteista & motivaatiosta

*” Puhun mieheni kanssa paljon. Hän on ollut ikänsä jalkapallon kanssa ja kuulen sieltä paljon heidän asioita. Sitten kun keskustellaan niin peilataan asioita paljon puolin ja toisin.”  
(Haastateltava 1)*

*”Molemmat tyttäret pelaa... (lajin kuvailua). Sitä tulee itse oltua aina kun mahdollista kattomassa pelejä ja välillä treeneissä seuraamassa. Se on tää laji meidän perheen elämäntyyliä.”  
(Haastateltava 5)*

Omien arvojen kuunteleminen, niiden mukaan toimiminen ja tarpeiden tunnistaminen vähensivät ammattivalmentajien puheissa koettua ristiriitaa sekä työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa että työssä eteen tulleiden ristiriitatilanteiden käsittelyssä. Haasteita tuottivat tilanteet, joissa omista valinnoista joutui pitämään kiinni tiukasti muiden ollessa eri mieltä. Tällaisia ristiriitatilanteita aiheutui esimerkiksi työ- ja perhe-elämän välille, jos lähipiiri ei ymmärtänyt urheilumaailmaa ja kyseenalaisti omaa uravalintaa. Tiukoista paikoista ammattivalmentajat kertoivat selvinneensä joustamalla puolin ja toisin sekä perhe-elämässä että työpaikalla. Aikatauluttaminen ja etukäteissuunnittelu olivat ehdottomia työvälineitä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle ja ristiriitojen vähentämiselle.

*“jossain vaiheessa mä räjähdin, että mulla on töitä ihan kaksin käsin, että yritä nyt uskoa, että tää on se juttu, mitä mä haluan tehdä.” (Haastateltava 3)*

*“Käytännössä se tarkoittaa, että se aika, kun me nähdään päivässä hereillä, on tunti. Silloin pitää tietoisesti pyrkiä järjestämään aikaa perheelle. Tällaista suunnittelua ja ajattelua se vaatii. (Haastateltava 4)*

Työelämässä esiin nousseet työhyvinvointiin vaikuttavat ristiriidat liittyivät ammattivalmentajien puheissa osoitettuun arvostukseen, tasavertaisuuteen sekä huippu-urheilun tuomiin erityispiirteisiin. Valmentajat kokivat, että ammattilaisen arvostus lähtee aina ensin itsestä, mutta kokivat ulkoapäin osoitetun arvostuksen tärkeäksi itselle. Itsearvostus näkyi puheissa muun muassa siten, että valmentaja osasi vetää omat rajansa, tiesi millaisella palkalla ja työehdoilla suostui työskentelemään. Palkka- ja palkitseminen olivat myös yksi ulkoapäin tuleva tapa, jolla arvostusta koettiin osoitettavan sanallisen palautteen lisäksi. Myös luottamukselliset ja avoimet välit muihin työympäristössä toimiviin henkilöihin koettiin lisäävän arvostuksen tunnetta. Tasavertaisuus liittyi ammattivalmentajien puheissa huippu-urheilun kovaan tuloshakuiseen maailmaan. Ristiriitaisia tunteita heräsi, jos työelämässä joutui tekemään päätöksiä huippu-urheilu edellä henkilökohtaisten arvojen vastaisesti.

*“...esimerkiksi tasapuolisuus, se on mulle tosi tärkeä arvo sinänsä. Täällä sä joudut urheilussa määrittää tasa-arvoa eritavalla. Jos mä mietin vaikka niitä mun seitsemää urheilijaa, ei ne kaikki saa samalla tavalla mun huomiota. Jos me ei pyrittäisi huipulle, jos mä vaikka opettaisin niitä historiassa niin mun mielestä kaikille pitäisi antaa tismalleen sama, mutta kun urheilussa se ei mee niin. Et sit siellä helposti enemmän huomiota helposti saa ne kenellä on suurempi potentiaali.” (Haastateltava 3)*

*“Sun on pakko tehdä valintoja tulos mielessä, vaikka sun tekis mieli tehdä valintoja, jotkut muut arvot mielessä. Esimerkiksi tää reissaaminen. Me reissataan tosi paljon, tää ei todellakaan ole mikään ilmastoystävällinen laji tai elämäntapa. Mä en edes halua tietää paljon me kuormitetaan vuosittain ympäristöä näillä meidän lennoilla. Arjessa mä mietin tollasia asioita, mutta työelämässäni mä en oikeen pysty. Jos mä sinne sit sanon, että maajoukkueella on puolet vähemmän kilpailuita, koska ilmastonmuutos niin, en mä kauaa sitä työtä tee.” (Haastateltava 3)*

Esiin nousseista ristiriidoista huolimatta, alkukartoitukseen vastanneet valmentajat olivat erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä (82 %). Yli puolet (67%) vastanneista valmentajista koki työpaikan innostavan parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Haastatteluissa ammattivalmentajat nimesivät innostavan työpaikan piirteiksi keskinäisen luottamuksen, vastuun tuoman vapauden toimia sekä ammattimaisen organisaation.

*“Mä saan vapaasti tehdä asioita niin kuin mä koen ja mun ammattitaitoon ja osaamiseen luotetaan niin silloin se on hyvä tilanne.” (Haastateltava 4)*

*“Olen ollut siinä mielessä onnellisessa tilanteessa, että olen saanut useamman vuoden valmentaa ammattimaisessa organisaatiossa, jossa on ymmärretty sen valmennuksen merkitys.” (Haastateltava 5)*

Alkukartoituksessa vastaajat olivat lähes yksimielisiä (92%) siitä, että he pystyvät hallitsemaan useimmat tilanteet, joita kohtaavat työssään. Tilanteiden hallinnassa ammattivalmentajien mukaan auttoi kokemuksen tuoma hyvä itsetuntemus, tunteiden hyväksyminen sekä niiden kanssa eläminen. Haastatteluissa ammattivalmentajat nostivat nämä keskeisiksi tekijöiksi, jotka ruokkivat myös omaa intohimoa ja motivaatiota työtä kohtaan.

*“Mä olen itse mielestäni kasvanut hyvinkin paljon ihmisenä siinä, että ne tunnereaktiot eivät nouse esiin vaan ne asiat käsitellään tai pitäisi käsitellä siinä. Ja antaa ajan kulua, että se tunnelataus häviää siinä ja madaltuu sieltä.” (Haastateltava 1)*

#### **4.4 Aito välittäminen hyvinvoivan työyhteisön piirre**

Alkukartoituksessa suurin osa valmentajista koki saavansa tarvittaessa tukea ja apua työssään työtovereilta (76%). Teemahaastatteluissa ammattivalmentajat kertoivat saadun tuen näkyvän aitona keskinäisenä välittämisenä ja yhdessä tekemisenä arjessa. Aito välittäminen ja yhdessä tekeminen näkyi arjessa muun muassa toisen auttamisena sekä henkilökohtaisen että työelämän murheissa, kuuntelemisena, leikkimielisenä kannustamisena toisen henkilökohtaisissa tavoitteissa ja yhteisinä liikuntahetkinä. Oman työhyvinvoinnin kannalta ammattivalmentajat

kertoivat kokevansa aidon välittämisen ja yhdessä tekemisen arjessa tärkeämpinä kuin kerran vuodessa tapahtuvat näennäiset työhyvinvointitapahtumat.

*“ onhan meillä yksi tukeva --valmentaja tossa joukkueessa, joskus vähän rehellisemmin tai epärehellisemmin, miten hän voisi liikkua tai mitä hän voisi syödä, aina joku toimii leikillisesti hänen ravintovalmentajana tai coutsina tai laittaa itensä likoon ja tekee sellaisia pikku projekteja. Enemmän ne ehkä ne on vähän sellaisia leikinvarjolla tapahtuvia juttuja, mutta kyllä niin kuin varmasti, jos se tollaista vapaamuotoista on että kun ei meistä kukaan tykkää kenellekään mitään pakolla syöttää.” (Haastateltava 6)*

*“ kaikki tykkää tehdä (tekemisen kuvailua) samoja juttuja. Paljon tehdään yhdessä, kun on vapaa päiviä. Lähdetään, ei nyt välttämättä koko henkilökunta mutta lähdetään porukalla (tekemisen kuvailua) hikoilemaan (tekemisen kuvailua) siinä on tämmöisiä, mitä nyt onkaan, tyhypäiviä, mitä ne nyt onkaan. niin niin niitä tulee ihan luonnostaan, että tuollaisia ne suunnilleen on.” (Haastateltava 6)*

Teemahaastatteluissa ammattivalmentajat nostivat työn, työyhteisön ja johtamisen kannalta keskeisimmiksi voimavaratekijöiksi vuorovaikutuksen, välittävän työyhteisön ja kriiseistä oppimisen (kuvio 9).

## TYÖ, TYÖYHTEISÖ & JOHTAMINEN

---

### Alaluokka

Asioiden jakaminen  
Kohtaamiset  
Monipuolinen tukiverkosto

Aito yhdessäolo  
Toimiva toimintaympäristö  
Luottamus  
Tarpeiden tunnistaminen

Epäkohdat opettavat  
Epävarmuudessa eläminen

### Yläluokka

Vuorovaikutus

Välittävä työyhteisö

Kriiseistä oppiminen

**KUVIO 9** Urheiluvallmentajien kokemuksia työstä, työyhteisöstä ja johtamisesta



Tiedonkulku oli alkukartoituksen mukaan työpaikoilla riittävää (68%). Teemahaastatteluissa ammattivalmentajat korostivat puheissaan tiedon ja avun jakamisen merkitystä koko työyhteisön kannalta. Hyvän vuorovaikutuksen ansiosta esimerkiksi jokainen yksilö pysyi paremmin kokonaistilanteen tasalla, kaikki hyvät ideat saatiin nopeasti yhteiseen käyttöön ja samalla pystyi oppimaan toinen toiseltaan. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus näkyi arjessa erityisesti kasvotusten tehtyinä kohtaamisina, avun ja tiedon avoimena jakamisena keskustelemalla sekä viettämällä arkea yhdessä myös työpaikan ulkopuolella. Osa ammattivalmentajista koki, että he voisivat olla vieläkin aktiivisempia ja jakaa erityisesti omaa vuosien varrella kertynyttä valmennuskokemustaan ja kannustusta enemmän esimerkiksi nuoremmille kollegoilleen. Jos tietoa ja apua tarvittiin kriisitilanteissa, ammattivalmentajat olivat valmiita joustamaan omasta työnkuvastaan yhteisen hyvän nimissä.

*”Mun mielestä työhyvinvointiin kuuluu silleen oleellisella tavalla se, että pystyis sun parhaimpia ideoita ja käytäntöjä jakaa toiselle, ja oppii toiselta.” (Haastateltava 3)*

*”vois auttaa niin valmentajia ja kuin sitten niitä ehkä nuoria pelaajiakin, jakaa sitä omaa osaamista vähän laajemmaltikin kuin ehkä täl hetkellä edustusjoukkueelle.” (Haastateltava 5)*

*”Nyt ollaan aallon pohjalla ja se vaatii sitä tekemistä. Olkoon se työtehtävä mikä tahansa. En ole hirveästi pitänyt kiinni seuran suhteen mun työnkuvasta niin sanotusti vaan kyllähän siellä kaikissa tapahtumissa pitää olla mukana, että saataisiin vähän spirittiä tähän juttuun” (Haastateltava 1)*

Alkukyselyyn vastanneet valmentajat olivat lähes yksimielisiä (80 %) siitä, että lähin esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Alkukyselyyn vastanneista valmentajista yli puolet (64%) olivat sitä mieltä, että lähin esimies tarjoaa tarvittaessa tukea ja apua. Vastaajista suurin osa (68%) koki että, lähin esimies rohkaisee myös osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Valmentajat kokivat, että työpaikoilla kannustettiin jonkin verran (59%) miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin. Sen sijaan ammattivalmentajien mielipiteet olivat ristiriitaisia siinä, auttaako lähin esimies kehittämään omia taitoja. Vastaajista noin 45 % oli sitä mieltä, että lähin esimies auttaa kehittämään omia taitoja, mutta samaan aikaan urheiluvalmentajista lähes 40 % koki että, lähin esimies auttaa kehittämään omia taitoja harvoin tai vain silloin tällöin. Teemahaastatteluissa ammattivalmentajat kertoivat ottaneensa itse

aktiivista roolia luodakseen hyvää ja luottamuksellista suhdetta esimieheensä muun muassa kertaviikossa tapahtuvien kasvotusten tehdyin palaveriin.

*“Mul on joka toinen viikko mun pomo kanssa, se ei ole kehityskeskustelu, niin joka toinen viikko, me käydään aina ajankohtaiset asiat läpi ja jos on jotain ongelmia tai murheita niin nekin voidaan käsitellä siinä. Se tuli oikeestaan mun toiveesta, että ei tule ristiriitoja tai epäselvyyksiä kumpaankaan suuntaan, vaan aina tiedetään, missä mennään, se on ollut tosi positiivinen asia.”*  
(Haastateltava 5)

Teemahaastattelussa ammattivalmentajat kertoivat työyhteisössä tapahtuneiden kriisien opettaneen heitä paljon vuosien varrella. Usein ammattivalmentajien puheissa esiinnousseet kriisit liittyivät työyhteisön henkilösuhteisiin ja ihmisten toimintaan. Ammattivalmentajat eivät osanneet nimetä suoraan, miten heidän mielestä henkilökemiaongelmia tulisi työyhteisössä ratkaista. Osa ammattivalmentajista piti harmillisena ongelmienratkaisussa sitä, että ihmisten sijaan organisaatioissa keskityttiin enemmän rakenteisiin ja järjestöihin. Liian isot ryhmäkoot ja lyhyet sopimuskaudet olivat rakenteista merkittävimpiä asioita, jotka heikensivät ammattivalmentajien työhyvinvointia ja saivat heidät kokemaan riittämättömyyttä. Lisäksi osa ammattivalmentajista koki olevansa työyhteisössä ulkopuolinen tai omasta työyhteisöstä ei löytynyt lajiin tarvittavaa tukea ja lisäosaamista. Kohtaamiensa epäkohtien kautta urheiluvallmentajat olivat oppineet kehittämään erilaisia selviytymiskeinoja itselleen, jos asioita ei oltu onnistuttu työyhteisössä ratkaisemaan. Kriisitilanteissa ammattivalmentajat käyttivät selviytymiskeinoinaan erityisesti kokemuksen tuomaa ymmärrystä ja itseluottamusta puskeakseen eteenpäin ja irti päästämistä. Kokemus ja itseluottamus näkyivät erityisesti siinä, että ammattivalmentajat uskalsivat olla eri mieltä muiden kanssa ja toteuttaa omaa visiotaan. Irti päästämällä he tarkoittivat muun muassa sitä, että kriittisillä hetkillä osasi joustaa ja suodattaa muiden puheita.

*” Mä olen niin kovapäinen ja oon sitä mieltä että mulle on annettu tietty vastuu. Mä koen että olen suomessa se kenen urheilijat menesty, tiedän miten se tehdään. Mulla on niin kova pää ja hyvä itsetunto, että vaikka siellä joku urputtaa, mä pystyn eriyttämään ja perustelee miksi mä teen tällä tavalla, tää on oikein, tätä pitää vaatia, tätä me tarvitaan. Jos ne ei ole samaa mieltä, niin ei oo. Mut mä pystyn seisomaan oman valintani takana, koska olen varma että vien toimintaa oikeeseen suuntaan”* (Haastateltava 3)

*“.. (urheilutoimenjohtajalta) tulee jopa hassuja ajatuksia tai onko ne hänelle olevia paineita, joita hän purkaa sit mulle. Niin niistäkin sitten poimia ne oleellisen, mitkä vaikuttaa sit just tähän mun tai meidän joukkueen toimintaan.” (Haastateltava 5)*

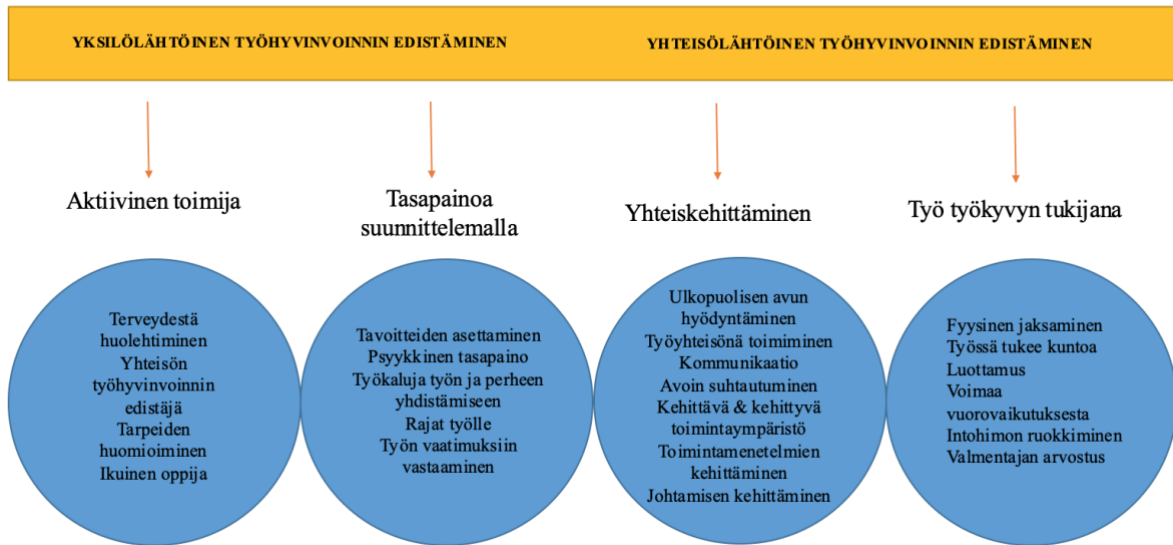
Ammattivalmentajat ilmoittivat alkukartoituksessa työskentelevänsä keskimäärin 47,5 tuntia viikossa. Ylitöitä kertyi kaudesta riippuen keskimäärin 9 tuntia viikossa. Teemahaastatteluissa ammattivalmentajat kokivat ylitöitä suurempana ongelmana jatkuvassa epävarmuudessa elämistä, joka liittyy alaan ja sillä tehtäviin lyhyisiin työ sopimuksiin. Ammattivalmentajat kokivat, että alalla työskentely vaatii hyviä hermoja ja epävarmuuden sietämistä. Toimenkuvien selventäminen ja pitkät sopimukset olivat tuoneet ammattivalmentajille työrauhaa. Lisäksi oma työkokemus alalta oli opettanut ajan kanssa käsittelemään epävarmuuden tunteita.

*”Aina tulee sellainen olo, että sovittiin vain puolesta asiasta. Miksei voi sopia kerralla kaikista? Olen ollut niin pitkään liikunta-alalla, että tietää että tää on aina tällaista epävarmaa. Olen sitten vain luottanut siihen, että yhteiskunta kantaa, jos asiat menee puhuihin tai näin päin pois.” (Haastateltava 2)*

#### **4.5 Ammattivalmentajilla myönteiset odotukset tulevaisuudesta**

Alkukyselyyn vastanneilla ammattivalmentajilla oli erittäin myönteiset odotukset ammatillisen tulevaisuutensa suhteen. Suurin osa ammattivalmentajista (69 %) suhtautui myönteisesti työnsä tulevaisuuden näkymiin. Teemahaastatteluissa ammattivalmentajien tulevaisuuspuheissa nousi esille neljä keskeistä teemaa ammattivalmentajien työhyvinvoinnin edistämiseksi (kuviot 10). Kaksi niistä oli urheilupalmentajista itsestään lähteviä tekijöitä ja kaksi työyhteisöstä lähteviä tekijöitä. Yksilöstä itsestään lähtevinä tekijöinä ammattivalmentajat korostivat oman aktiivisen roolin ja suunnittelun merkitystä työhyvinvoinnin edistäjinä. Yhteisöstä lähtevinä työhyvinvoinnin edistämisen keskeisinä piirteinä ammattivalmentajat korostivat yhteiskehittämistä ja työn merkitystä laaja-alaisesti yksilön työkyvyn tukijana.

# TULEVAISUUS



**KUVIO 10** Urheiluvalmentajien kokemuksia työhyvinvointia tulevaisuudessa edistävästä tekijöistä

## 4.5.1 Haaveilu selkeyttää omia ajatuksia tulevaisuudesta

Aktiiviseen työkyvyn edistämisessä ammattivalmentajat kokivat tärkeiksi ikuisen oppijuuden, jolla ruokittiin intohimoa valmentamiseen ja omien tarpeiden kuuntelun. Ikuisen oppijuuteen kuului jatkokouluttautuminen, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja päivittäminen osana päivittäistä työtä, haluna katsoa uraa eteenpäin ja oppia uutta sekä vahvistaa vanhaa osaamista, tutkimusten seuraamista ja lukemista sekä niiden pohjalta tulosten ennustamista. Omien tarpeiden huomioiminen näyttäytyi ammattivalmentajien puheissa uskalluksena haaveilla tulevasta ja siitä millaisia työtehtäviä sopimusten päättyessä voisikaan tehdä. Virallisia urasuunnitelmia tai osaamismatriiseja ammattivalmentajat eivät maininneet käyttävänsä. Osa oli tehnyt uran alkuvaiheilla tarkempia urasuunnitelmia, mutta luopuneet niistä uran edetessä pidemmälle. Syytä luopumiselle he eivät suoraan nimenneet. Nykyiset haaveet liittyivät ulkomailla valmentamiseen, oman valmentamisen ytimen selkeyttämiseen, motivaation säilyttämiseen ja motivoituneiden urheilijoiden valmentamiseen, haluun olla parempi ja uskallusta olla oma itsensä valmentajan roolissa. Vaikka haaveet eivät olleet

tietoista ja systemaattista urasuunnittelua, ammattivalmentajat kokivat, että haaveilu oli selkeyttänyt omaa ammatillista tulevaisuutta.

*”Kun on oppinut ymmärtämään tätä oman valmentamisen ydintä, mitä teen ja miksi. Se on selkeyttänyt hyvin paljon minkälaisessa työympäristössä ja minkälaista työtä haluan tehdä.”*  
(Haastateltava 4)

Aktiivinen rooli tarkoitti myös oman terveyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä samalla kun huomioi koko työyhteisön työhyvinvoinnin. Eräs tällainen ammattivalmentajien käyttämä aktiivinen tapa edistää koko työyhteisön työhyvinvointia oli mentoroida nuorempia valmentajia omassa työyhteisössä. Ammattivalmentajat kokivat, että saivat näistä tilanteista itselleenkin paljon ajatuksia ja voisivat tehdä mentorointia enemmänkin tulevaisuudessa.

*”siitä oppineena, minä pidän samalla lailla noin kolmen viikon välein kahden valmentajan kanssa, toinen on päätoiminen valmentaja meillä ja toinen on isossa roolissa muuten oleva oman toimen ohella oleva valmentajaa... Vähän sit ehkä tutoroin ja autan heitä tässä. Ne on ollut kyl sillain hyviä kun huomaa että pystyy auttamaan itse ja sit saa itse niitä ajatuksia, nää on tietynlailla työhyvinvointiasioita kuitenkin.”* (Haastateltava 5)

Suunnittelun merkitys korostui tulevaisuudessa erityisesti työn ja perhe-elämän yhdistämisessä. Ilman selkeitä etukäteen suunniteltuja työkaluja työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistäminen koettiin haastavaksi. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että työn tekemiselle oli asetettava selkeät rajat ja työkertymää seurattava aktiivisesti. Esimerkiksi koettuihin, kasvaneisiin työn vaatimuksiin oli helpompi vastata, kun arkea ja vapaa-ajan toimintaa oli suunniteltu hyvissä ajoin.

*”Tammikuussa mä ilmoitin mun pomolle, että mä olen viikon pois, että onhan tää ajankohta ok. Nää pitää vaan suunnitella tosi hyvissä ajoin, mut sitä muuta elämää, sitä ei vaan pysty extempore tekee et se pitää tosiaan suunnitella monen viikon varoitusajalla että nyt mä meen tonne ja nään tota.”* (Haastateltava 3)

#### 4.5.2 Yhteiskehittämisellä lisää työhyvinvointia

Työyhteisön yhteiskehittämisessä ammattivalmentajien puheissa tärkeään rooliin nousivat ulkopuolisen avun hyödyntäminen, työyhteisön yhteistoiminnan, avoimen kommunikaation ja suhtautumisen yhteisiin asioihin, kehittävän ja kehittyvän toimintaympäristön sekä johtamisen kehittämisen. Ammattivalmentajien puheissa nousi esille selvästi, ettei tällä hetkellä työhyvinvointiasioita johtanut systemaattisesti kukaan. Osa koki, että liian paljon nojasi ammattivalmentajien ja seurojen toimihenkilöiden vapaaehtoisuuteen. Työhyvinvoinnin johtamisen puuttuminen heijastui erityisesti yhteisten toimintamallien puuttumisena. Asioista sopimisen, työn ja tehtävien määrittelyn ja annettujen ohjeiden koettiin olevan tämän vuoksi välillä ongelmallista.

*” Toivoisin että se voisi olla systemaattisempaa, sellaista jatkuvaa, koska jotenkin se ois, mä koen, että siitä olis mulle hyötyä” (Haastateltava 3)*

*” Jos ajattelee (seuran toiminnan kuvailua), meillä on järjetön määrä vapaaehtoisuuden varassa tällä hetkellä... Selventäisin tiettyjen henkilöiden toimenkuvia. Sivusta kun seuraa niin tulee vähän semmoista ristiriitaa ja mutinaa, että miksi joku henkilö ei ole tehnyt sitä mikä kuuluu hänen työnkuvaansa.” (Haastateltava 5)*

Vaikka työ on usein itsenäistä, yhdessä kehittävä ja kehittyvä toimintaympäristö koettiin motivaation kannalta tulevaisuudessa kuitenkin tärkeäksi. Arkiseen tekemiseen panostaminen nousi yksittäisten virallisten työhyvinvointipäivien järjestämisen ohi. Jos ammattivalmentajat saisivat kehittää työyhteisön työhyvinvoinnin johtamista, he ehdottivat rohkeasti erilaisten toimintamallien kehittämistä yhdessä. He esittivät muun muassa lisää yhteistä arjen toimintaa, kannustusjärjestelmää ja sen seurantaa sekä erilaisia kisailuita.

*“Joku kannustusjärjestelmä autottomuuteen tai johonkin tämmöiseen. Liikuntaan, uneen, ravintoon, näihin tärkeisiin kolmeen asiaan voisi olla joku kannustusjärjestelmä. Pelejä on aina kiva pelata, katsoa rankingeja. Ei sen aina tarvitse olla kisailua toisia vastaan vaan oman toiminnan parantamista vastaan.” (Haastateltava 2)*

Parhaimmillaan urheiluvalmentajat kokivat työn, työyhteisön ja johtamisen tukevan omaa jaksamista kaikilla terveyden eri osa-alueilla. Ammattivalmentajat näkivät, että myös tulevaisuudessa hyvä työ tukee heidän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista jaksamista monialaisesti. Aktiivisen työn avulla ammattivalmentajat kokivat pysyvänsä fyysisesti hyvässä kunnossa ja saavansa psyykkistä voimaa työn kautta tapahtuvista sosiaalisista kohtaamisista. Työn kautta saatu tuki näkyi heidän mielestään muun muassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa, luottamuksessa itseen ja toisiin, intohimon ruokkimisena sekä valmentajien arvostuksena.

*“Hyviä samankaltaisesti ajattelevia ihmisiä, jolla on samanlaiset arvot niin työyhteisö on silloin hyvä. Mä saan vapaasti tehdä asioita niin kuin mä koen ja mun ammattitaitoon ja osaamiseen luotetaan niin silloin se on hyvä tilanne.” (Haastateltava 4)*

## 5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ammattivalmentajien työhyvinvoinnin tilaa ja kuvata heidän näkemyksiään työhyvinvointia tukevista tekijöistä. Aihetta lähestyttiin kokeneiden ammattivalmentajien kautta. Vaikka haastateltavien kokonaismäärä jäi tutkimuksessa pieneksi, pystyttiin tutkimuksen avulla tunnistamaan osallistuneiden ammattivalmentajien puheista joitakin yhtäläisiä, työhyvinvointia tukevia tekijöitä.

### 5.1 Tulosten tarkastelu ja jatkotutkimusaiheet

Alkukartoituksen perusteella ammattivalmentajat kokivat sen hetkisen työhyvinvoinnin tilan hyväksi, vaikka suurin osa ammattivalmentajista raportoi eriasteisista stressikokemuksista. Työhyvinvointi merkitsi ammattivalmentajille erityisesti psyykkistä terveyttä ja toimintakykyä. Myös aiemmissa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa terveyttä on käsitelty psyykkisenä terveytenä. Usein urheiluvalmentajien työssään kohtaamat kuormitustekijät ovat enemmän psyykkisiä kuin fyysisiä (Altfeld ym. 2018).

Ammattivalmentajien puheissa nousivat esille samat työhyvinvointia kuormittavat tekijät kuin aiemmissa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa (Schaffran ym. 2016, Kokkonen ja Pirttimäki 2016; Potts ym. 2018). Tässä tutkimuksessa ammattivalmentajia kuormittivat erityisesti organisaatioiden hallintotavat, työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistäminen, henkilökohtaisen tuen ja palautteen puute, yksinäinen työskentelyote, päätösten tekemisen vaativuus, sisäiset ja ulkoiset odotukset, urheilijoiden huolet. Kilpailuihin valmistautuminen ja kilpailuympäristöt eivät nousseet tässä tutkimuksessa kovin merkittävään rooliin. Ne nousivat esille vain puhuttaessa fyysisestä terveydestä esimerkiksi ammattivalmentajien palautumisesta kilpailuiden ja -matkojen jälkeen. Tulos on hieman yllättävä, sillä huippuvaiheen valmennuksessa korostuu kuitenkin kilpailuun valmistautuminen, kilpailuympäristöjen ja niihin liittyvä paineensieto (Blomqvist & Hämäläinen 2016). Ammattivalmentajien mielestä työn vaatimukset olivat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana raportoinnin lisääntymisen ja teknologisen kehityksen vuoksi. Samat, ammattivalmentajia kuormittavat ja työelämää haastavat, muutostrendit ovat olleet nähtävissä työelämä tutkimuksissa jo yli 10-vuoden ajan



(Rauramo 2004). Osa ammattivalmentajista koki lisääntyneen raportoinnin turhauttavana, koska he eivät nähneet siitä seuraavan mitään kehitystoimenpiteitä. Pahimmillaan työn kehittämisen on havaittu olevan juuri tällaista, jossa perustyön lisäksi tehdään runsaasti erilaisia seurantatehtäviä, jotka eivät tue ydintoimintaa ja työn todellista kehittämistä (Lehto 2007). Tulevaisuudessa nopea muutostahti tulee korostamaan entisestään muutosten hallinnan ja toteuttamisen merkitystä työhyvinvoinnille ja organisaatioiden menestymiselle (Puttonen ym. 2016).

Kaikki esiin nousseet työn vaatimukset eivät olleet ammattivalmentajien puheissa pelkästään negatiivisia. Ammattivalmentajat kokivat esimerkiksi teknologisen kehityksen mahdollistaneen uudenlaisia työskentelytapoja arjessa ja helpottaneen työntekoa. Sopivan työkuormituksen on todettu edistävän terveyttä ja työkykyä (Rauramo 2008). Työn vaatimukset muuttuvat kuormittaviksi vasta kun työstä saadut hyödyt eivät kohtaa sille annettua panosta (Schaufeli & Bakker 2004). Yllä mainituista haasteista huolimatta ammattivalmentajat suhtautuivat positiivisesti työnsä tulevaisuuden näkyisiin.

### **5.1.1 Kokemus ja vuorovaikutus auttavat työkyvyn ylläpitämisessä**

Muutospaineiden keskellä ammattivalmentajat kertoivat kokemuksen ja vuorovaikutuksen tuoman ymmärryksen, asioiden käsittelytaitojen ja vuorovaikutussuhteiden auttavan heitä eteenpäin. Myös aiemmat työhyvinvointitutkimukset vahvistavat niiden merkityksen urheilivalmentajien työhyvinvoinnille (mm. Hyypä 2015; Schaffran ym. 2016). Aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että mitä pidempi valmennustausta ja koulutustaso valmentajilla on, sitä suuremmaksi he kokevat niiden merkityksen jokapäiväisessä työssään (Mesquita 2011). Kokemukset ovat keskeinen osa ihmisen arkea ja niiden jakaminen on tärkeä osa sosiaalista vuorovaikutusta. Kokemukset ovat inhimillisen toiminnan, kehittymisen ja sivistyksen perusta (Hyypä ym. 2015). Ammattivalmentajien puheissa vuorovaikutus ja kokemukset olivat kuin Työkykytalon seinille ripustettuja peilejä, joiden kautta he peilasivat nykyhetkeä ja vastaan tulleita tilanteita oman työkykynsä ja työhyvinvointinsa kannalta. Vuorovaikutus ja kokemukset toimivat linkkeinä talon eri osien välillä. Alkuperäisessä Työterveyslaitoksen Työkykytalomallissa kerrokset näyttäytyvät hierarkkisina, mutta tässä tutkimuksessa, kerrokset

olivat enemmänkin yksikerroksisen talon huoneita, joiden välillä liikuttiin. Huoneiden merkitys korostui eri tilanteissa ja elämänvaiheissa eri tavalla. Tasapaino säilyi, kun kaikki työkykyyn vaikuttavat osa-alueet olivat kunnossa. Kuviossa 11 on esitetty yhteenveto tutkimuksen tuloksista Työterveyslaitoksen Työkykytalo mallia (2018) mukailleen.



**KUVIO 11** Urheiluvallmentajien Työkykytalo Työterveyslaitoksen (2018) mallia mukailleen

Ammattivalmentajien puheissa kokemusten ja vuorovaikutussuhteiden merkitys omalle työhyvinvoinnille korostui monessa eri yhteydessä. Kokemuksilla onkin hyvin monia eri ulottuvuuksia (Hyypä ym. 2015). Lisäksi ne ohjaavat näkemyksiä työhyvinvoinnista (Laine 2017). Ammattivalmentajien puheissa kokemukset olivat arkipäiväisiä, yksilöllisiä, oman osaamisen ja asiantuntijuuden kautta syntyneitä tai yhteisöllisiä. Arkiset ja yksilölliset kokemukset liittyivät henkilökohtaisiin asioihin, kuten omaan terveyteen ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin, perhe-elämässä tapahtuneisiin muutoksiin tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen tai työelämän aikana kerätyn valmennuskokemuksen hyödyntämiseen nykyhetken ongelmien ratkaisussa. Yhteisöllisiä kokemuksia olivat työelämässä tapahtuneista kriiseistä oppiminen ja yhdessä organisaationa eteenpäin meneminen niin voiton kuin

tappionkin hetkinä. Aiemmin on todettu, että erilaiset elämäkokemukset muokkaavat koherenssin tunnetta ja sitä kautta auttavat vastaan tulevien stressitekijöiden käsittelemisessä paremmin (Mittelmark ym. 2017). Näiden lisäksi kokemusten ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä ammattivalmentajien työhyvinvoinnille voinee selittää sillä, että nykypäivänä pelkkä lajiosaaminen, erityisesti huippuvalmennuksessa, ei riitä. Kuten tässäkin tutkimuksessa ammattivalmentajat toivat esille, valmentamisen ydin perustuu vuorovaikutukseen ja huipulla valmennettaessa lajiosaamisen lisäksi korostuvat psykologiset tekijät ja sosiaalinen osaaminen (Kaski 2013; Olysoga 2010).

Pitkään valmentaneet ammattivalmentajat käyttivät kokemuksia ja vuorovaikutussuhteita paljon coping-keinoinaan. Coping-keinojen on todettu olevan tärkeitä urheiluvalmentajien jaksamiselle, sillä ne, joilla ei ole coping-strategioita, ovat riskiryhmässä sairaustua burnoutiin (Olusoga ym. 2010). Tässä tutkimuksessa ammattivalmentajat kertoivat käyttävänsä coping-keinoinaan myös ongelmanratkaisutaitoja, tiedonhakua, neuvottelua, uusien keinojen etsimistä, itseluottamusta, sosiaalisen tuen etsimistä, joita urheiluvalmentajien on todettu hyödyntävän myös aiemmissa tutkimuksissa (Didymus 2017; Norris ym. 2017; Potts ym. 2018). Aikaisempia tutkimustuloksia on selitetty sillä, että ammatillisen itsetunnon ja coping-strategioiden kasvaessa iän ja kokemuksen myötä stressikokemukset ja alttius työuupumukselle ovat vähentyneet (Kaski 2012; Schaffran ym. 2016). Tulevaisuudessa ammattivalmentajien tulisi kehittää itselleen copingkeinoja, jotka koskevat erityisesti johtamistaitoja, rentoutumista, konfliktien hallintataitoja ja sosiaalisten taitojen harjoittelua (Altfeld ym. 2015).

Tässä tutkimuksessa ammattivalmentajat kertoivat oppineensa elämäkokemusten myötä erityisesti kriisitilanteissa ottamaan omaa tilaa ennen asioiden käsittelyä ja tekemään kompromisseja. Toisaalta he kertoivat myös kasvattaneensa paksumpaa nahkaa kokemuksen myötä siten, että uskalsivat pitää vahvemmin visioistaan kiinni. Etäisyyden ottamisella ammattivalmentajat antoivat pahimman tunneryöpyyn mennä ohitse. Kaikki ammattivalmentajat eivät kuitenkaan puheissaan tarkentaneet, toivatko he lopulta asioiden käsittelyvaiheessa esille omat todelliset tunteensa. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että ammattivalmentajat osaavat tuoda esille aidot tunteensa tilanteeseen sopivalla tavalla, sillä tunteiden tukahduttamisen ja pinnallisen reaktion on todettu olevan yhteydessä burnoutiin (Lee & Chelladurai 2017; Lee ym. 2015). Tässä tutkimuksessa ammattivalmentajat kertoivat uransa

alkuvaiheessa kokemistaan, rankoistakin kokemuksista, jotka he olivat kääntäneet voimavarakseen iän ja kokemuksen myötä muistelemalla tapahtumia jälkikäteen. Muistelemalla omia vaikeita vaiheitaan voikin kehittää omaa resilienssiä eli psyykkistä palautumiskykyä (Suomen Mielenterveysseura 2018). Samanlaisia tuloksia on saatu myös aiemmin urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksissa (Surujal & Nguyen 2011).

### **5.1.2 Yhteisöllisyys ammattivalmentajien voimavara**

Ammattivalmentajien puheissa hyvään vuorovaikutukseen liittyi yhteisöllisyyden kokemukset. Yksilön kannalta yhteisön onkin aiemmin todettu olevan tärkeä voimavara (Rauramo 2008). Työhyvinvointia tukevat yhteisöllisyyden kokemukset liittyivät tässä tutkimuksessa sekä perheeseen ja lähipiiriin että työyhteisöön. Yhteisöllisyyden on todettu korostuvan nykypäivänä työhyvinvoinnin edistäjänä tiedon räjähdysmäisen lisääntymisen vuoksi (Tuomi 2007). Tämän tutkimuksen perusteella hyvistä verkostoista ja niiden suomista tukipalveluista näyttäisi olevan hyötyä erityisesti siinä vaiheessa, kun omat keinot eivät enää riitä työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Urheiluorganisaatioiden kannattaisikin rakentaa suojaverkkoa valmentajien tueksi entistä vahvemmin (Kaski 2012). Ammattivalmentajien puheissa aito välittäminen, yhdessä oleminen myös vapaalla ja kisamatkoilla olivat virallisia silloin tällöin järjestettäviä työpäiviä tärkeämpiä. Ammattivalmentajien kokemat vahvat yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden tunteet vahvistivat sitoutumista kohti yhteisiä päämääriä. Aiemmin urheiluvalmentajat ovat raportoineet muun muassa turvallisuuden tunteen lisääntyneen organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunteen ja työnantajan tarjoaman tuen avulla (Hertig & Kostenius 2016; Stebbings ym. 2012). Ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Organisaation kannalta työyhteisö, jolla on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tehokkaampaan työhön (Rauramo 2008). Työyhteisöt ovat kehittämisen alue, johon ei ole, tämän tutkimuksen perusteella varsinkaan urheilumaailmassa, vielä suunnattu voimavaroja riittävästi eikä hyödynnetty inhimillisten toimintatapojen mahdollisuuksia (Tuomi 2007).

Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tietoa siitä, että työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi nähdä koko urheiluorganisaation yhteisenä asiana. Suomalaisessa urheilun ja liikunnan menestysuunnitelmassa on nimetty tavoitteeksi olla maailman liikkuvien kansa ja

pohjoismaiden menestynein maa vuoteen 2020 mennessä (OPM & Olympiakomitea 2017). Tavoitteisiin pääseminen vaatii kuitenkin, että jokainen osa-alue on kunnossa. Huippu-urheilussa menestystä on vaikea saavuttaa ilman osaavaa valmentajaa tai valmentajatiimiä (Nummela ym. 2016, 8).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella herää kysymys, miten voisimme vahvistaa alalle tulevien uusien nuorien urheiluvalmentajien jaksamista, kun kokemusta urheiluvalmentamisesta ei ole ja tukiverkostot puuttuvat? Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain kokeneita pitkään valmentaneita ammattivalmentajia, joten johtopäätöksiä asiassa ei voida tehdä ilman lisätutkimusta.

### **5.1.3 Työhyvinvoinnin vastuunkantajat**

Ammattivalmentajien puheissa työhyvinvointiin liittyvät asiat lepäsivät vielä pitkälti heidän oman aktiivisen tekemisen sekä työyhteisön vapaaehtoisuuden harteilla. Ammattivalmentajat korostivat tutkimuksessa useaan otteeseen heidän omaa aktiivista roolia työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäjinä ja ylläpitäjinä sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Yksilöiden ei kuitenkaan tulisi olla päävastuussa työstä ja työoloista vaan työnantajan ja esimiesten (Työterveyslaitos 2018). Työntekijän on mahdollista kartuttaa työhyvinvoinpääomaansa juuri ottamalla vastuu omasta hyvinvoinnistaan, itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, myönteisestä asenteesta ja muutoksiin sopeutumisesta, työyhteisötaidoista ja muiden tukemisesta (Manka & Manka 2016). Jo nyt löytyy näyttöä tällaisen yrittäjämäisen, innovatiivisen ja proaktiivisen, työskentelyotteen positiivisista vaikutuksista urheiluvalmentajien omalle työhyvinvoinnille (Koloba 2013). Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä ammattivalmentajien aktiivisen roolin vaikutuksista koko työyhteisön työhyvinvoinnille.

Tässä tutkimuksessa aktiivisuus näkyi erityisesti valmentajien voimavarakeskeisenä ajattelutapana, jossa stressikokemukset merkitsivät heille kasvua ja kehitystä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ammattivalmentajat kokivat työkyvystään ja työhyvinvoinnista huolehtimisen aina helppona. Kokemuksen myötä heidän mielestään oli kuitenkin helpompaa tunnistaa oireet ja palautumistarve. Tämä on myös vahvistettu aiemmin (Atfeld ym. 2018).

Ammattivalmentajat kertoivat pyrkivänsä järjestämään riittävästi aikaa palautumiselle. Palautumiskeinoina ammattivalmentajat mainitsivat oman ajan ottamisen tavalla tai toisella, rajojen vetämisen työnteolle, työaikaseurannan, keskustelun lähipiirin ja kollegoiden kanssa ja arkisten asioiden tekemisen. Aikaisemmissa tutkimuksissa toimenpiteinä on ehdotettu samansuuntaisia keinoja, joilla urheiluvalmentajat rajoittaisivat saavutettavuuttaan oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi sekä muistavat palautua jo kauden aikana, mutta aivan viimeistään kauden päätyttyä (Altfeld ym. 2015; Altfeld ym. 2018). Aiemmin on todettu, että päätoimiset urheiluvalmentajat unohtavat usein ottaa kauden aikana itselleen aikaa. Varsinkin huonoksi koettu menestys on tutkimuksissa johtanut pitkiin työtunteihin. Kun työtunnit ovat lisääntyneet urheiluvalmentajat ovat käyttäneet omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen vähemmän aikaa (Altfeld ym. 2015). Tämä tutkimus ei suoraan vahvista tulosta, vaikka osa ammattivalmentajista kertoi kokevansa kauden aikaisen palautumisen hankalaksi.

Alkukartoituksessa urheiluvalmentajien mielipiteet olivat ristiriitaisia siitä, että auttaako esimies kehittämään omia taitojaan. Haastatteluissa ammattivalmentajat kertoivatkin ottaneensa aktiivisen roolin työhyvinvoinnin ja osaamisen edistämisestä mentoroimalla oma-aloitteisesti kollegoitaan ja edistämällä vuorovaikutussuhdetta esimieheensä vapaamuotoisilla keskusteluhetkillä. Haastatteluissa ammattivalmentajat kertoivat pyytäneensä säännöllisiä keskusteluita esimiehensä kanssa vähentääkseen konflikteja ja lisätäkseen keskinäistä ymmärrystä. Ammattivalmentajien työhyvinvoinnin ja laajemmin urheilun kehittämisen kannalta, valmentajien olisi hyvä tiedostaa, että kaikkea ei tarvitse osata tai jaksaa tehdä itse (Kaski 2013). Tutkimuksessa ammattivalmentajat eivät kertoneet käyvänsä virallisia kehityskeskusteluita, käyttävänsä osaamismatriisia tai tehneensä henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia uralleen. Urheiluvalmentajien motivaation kannalta olisi tärkeää, että he ainakin itse mieltisivät omaa urakehitystään silloin tällöin (Kaski 2013). Kehityskeskustelut osaamismatriiseineen ja henkilökohtaisine kehityssuunnitelmineen olisivat kuitenkin tärkeitä työkaluja urheiluvalmentajien lisäksi heidän työnantajilleen. Työkalut auttaisivat tuottamaan jaetun käsityksen kehitystarpeesta, luomaan pitkäjänteistä suunnitelmaa sekä urheiluvalmentajan uralle että työnantajalle kehitystarpeesta (Laine 2017).

Ammattivalmentajat korostivat mentoroinnin merkitystä omalle jaksamiselleen. Sen lisäksi että ammattivalmentajat olivat itse käyneet mentoroitavana, he olivat myös itse ruvenneet

mentoroimaan nuorempia kollegoitaan. He kertoivat saaneensa tällaisista hetkistä paljon ajatuksia myös itselleen. Urheilupsykologin tai mentorin käyttö onkin suositeltavaa (Atfeld ym. 2018; Kaski 2012; Olusoga 2010; Woo & Rocha, 2011). Aiemmissä tutkimuksissa mentorointi ja tukiverkostot olivat vahvistavista tekijöistä tärkeimpiä erityisesti huipputaso ammattivalmentajille (Olusoga ym. 2010). Aiemmissä tutkimuksissa ammattivalmentajat ovat olleet kuitenkin vain itse mentoroitavina. Työelämän näkökulmasta kaksisuuntainen mentorointitapa voisi olla tulevaisuudessa järkevää sekä tuottavuuden että urheiluvalmentajien verkostoitumisen näkökulmasta. Asiasta tarvitaan kuitenkin lisätietoa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida vielä tehdä johtopäätöksiä sen toimivuudesta. Vaikka mentorointia ei ole tutkittu kaksisuuntaisena toimintatapana, jo nyt on näyttöä erilaisten workshopien ja hankkeiden mahdollisuuksista tukea urheiluvalmentajien työhyvinvointia ja jaksamista (Hertting & Kostenius 2016; Kokkonen & Pirttimäki 2016). Positiivisia tuloksia on saatu erityisesti ohjelmista, joissa on yhdistetty sovellettua rentoutusharjoittelua, kognitiivisten mallien ja itsevarmuuden uudelleenrakentamista sekä viestintästrategioiden opettelua ja vahvistamista (Olusoga 2013).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä urheilumaailmassa on vielä paljon tekemistä (Atfeld ym. 2018; Kaski 2013). Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyy alakohtainen ongelma, jonka vuoksi ammattivalmentajat näyttäisivät joutuneen ottamaan paljon vastuuta sekä oman että koko urheiluorganisaation työhyvinvoinnista. Ensinnä urheilussa toimitaan usein vapaaehtoisvoimin, jossa urheiluvalmentajan esimies on oman toimensa ohella työskentelevä urheilijan vanhempi (Atfeld ym. 2015; Kaski 2013). Toiseksi urheiluvalmentajien työ on usein yksinäistä puurtamista. Sirpaleinen työympäristö tarkoittaa, että urheiluvalmentajilla on usein monta työnantajaa ja palkanmaksajaa, joita ei välttämättä nähdä pitkiin aikoihin. Tässä tutkimuksessa urheiluvalmentajilla saattoi olla 3-4 eri työnantajaa ja työyhteisöä samanaikaisesti, joista kukaan ei suoranaisesti johtanut tai tukenut urheiluvalmentajien työhyvinvointia. Hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö olisivat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, sillä ne muodostavat perustan työhyvinvointia tukeville toimille ja niiden kehittämiselle (Puttonen ym. 2016). Kuviossa 12 yhteenveto tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuksen perusteella havaituista urheiluvalmentajien työhyvinvointia tukevista tekijöistä.

	<b>URHEILUVALMENTAJIEN TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT TEKIJÄT</b>
<b>TERVEYS &amp; TOIMINTAKYKY</b>	<p>Koettu terveys  Psyykkinen terveys  Riittävä palautumisaika &amp; palautumiskeinot  Oma toiminta ja vastuun ottaminen  Resilienssi  Luottavaisuus, optimismi  Tietoisuustaidot  Kokemus  Kompetenssi- ja voimavarakeinot  Saatu tuki  Terveyttä ja toimintakykyä tukeva toimintaympäristö  Tukipalvelut (esim. työterveyshuolto)</p>
<b>OSAAMISEN &amp; TYÖN VAATI-MUKSET</b>	<p>Elinikäinen oppiminen  Rajat  Osaamisen tunnistaminen &amp; hyväksyminen  Kokemus  Osaamisen tiedostaminen &amp; arvostaminen  Arki  Reflektointi  Mentorointi &amp; kehityskeskustelut kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena  Valmentajavaihto  Henkilökohtainen kehityssuunnitelma, osaamismatriisi  Yhteiskehittäminen, vuorovaikutus  Jaettu visio, tiimioppiminen, systeemiajattelu  Koulutussisällöt  Yrittäjämäinen työskentely ote, itsenensä johtaminen</p>
<b>ARVOT, ASENTEE T &amp; MOTI-VAATIO</b>	<p>Arvojen, tarpeiden ja motiivien tunnistaminen  Sisäinen motivaatio  Hyvä (ammattillinen) itsetunto &amp; itsetuntemus, itsesääätelykeinot, itsekontrolli  Tunneälykyys  Yhteiseksi koetut arvot  Itsekontrolli  Selviytymis- eli copingkeinot  Puolustus- eli defenssikeinot  Ongelmienratkaisukyky  Neuvottelutaidot  Itsepuhelu  Työn imu  Suunnittelu työn ja vapaa-ajan ristiriitojen vähentämiseksi  Vuorovaikutus, sosiaalinen tuki</p>
<b>TYÖ, TYÖYH-TEISÖ, JOHTA-MINEN</b>	<p>Ammattimainen urheiluorganisaatio, rakenteet  Yhteiskehittäminen  Oppiva organisaatio  Koettu yhteisöllisyys ja kuuluvuuden tunne  Vuorovaikutussuhteet &amp; omat vuorovaikutustaidot  Työhyvinvointipääoma  Kokemus  Kriiseistä oppiminen  Palaute  Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä  Aito &amp; välittävä työyhteisö  Strateginen johtaminen  Työssä viihtyminen</p>
	<p>Aikaisempien urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimusten mukaan  <b>Tämän ammattivalmentajien työhyvinvointia tutkineen työhyvinvointitutkimuksen mukaan</b></p>

**KUVIO 12** Urheiluvalmentajien työhyvinvointia tukevat tekijät



## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus rakentuu eettisesti kestäväälle pohjalle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 158). Tutkimusprosessin aikana on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioimisessa. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa on noudatettu avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Systemaattisessa katsauksessa ja teorian rakentamisessa tutkija on ottanut muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti huomioon ja kunnioittanut heidän työtään viittaamalla julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Urheiluvalmentajien tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa on käytetty Eskolan & Suorannan (1996) kriteereitä määrittelyineen. *Uskottavuudella* (credibility) tarkoitetaan, vastaako tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. *Siirrettävyydellä* (transferability) viitataan tulosten siirrettävyyteen toiseen kontekstiin tietyin ehdoin, vaikkei yleistyksyet ole mahdollisia. *Varmuudella* (dependability) tarkoitetaan, että tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. *Vahvistettavuudella* (confirmability) tarkoitetaan, että tehdyt tulkinnat saavat toisista vastaavista ilmiöitä tutkineista tutkimuksista tukea (Eskola & Suoranta 2014).

*Uskottavuuden* takaamiseksi tutkija on analyysissa pyrkinyt huolellisuuteen ja systemaattisuuteen säilyttääkseen urheiluvalmentajien kokemukset ja tulkinnat alkuperäisinä. Urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimus kuuluu fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jossa ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. Tutkimuksessa keskeisellä sijalla olivat urheiluvalmentajien kokemukset, merkitykset ja yhteisöllisyys. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään nostamaan esille tietoisiksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi tai itsestään selväksi.

Tutkimussuuntauksen avulla nostetaan näkyväksi se, mikä on koettu, mutta ei ole tietoista toimintaa. Tietopohja nojaa ymmärrykseen ja tulkintaan. Fenomenologinen merkitysteoria perustuu ajatukseen, että ihmisten toiminta on suurelta osin tarkoituksenmukaista ja merkityksillä ladattua. Teoria pitää sisällään myös ajatuksen ihmisestä yhteisöllisenä olentona. Merkitykset avautuvat yhteisöissä, johon jokainen meistä kasvaa ja kasvatetaan. Hermeneuttinen puoli tulee esille tulkinnan myötä. Ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksien oivaltamista. Tämä on kehä. Ymmärtäminen ei ala koskaan tyhjästä, vaan se perustuu esiyymmärrykseen. Ymmärtäminen on aina tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-36, 55).

Tutkimuksen luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi on auki kirjoitettu tutkijan oma esiyymmärrys aiheesta. Tutkijan kiinnostus urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin kehittämiseen oli ollut mielessä jo pitkään omien urheilija- ja valmentajakokemusten myötä. Käytännön työssä kohdatut tilanteet, terveystieteiden maisteriopinnot sekä Suomen Urheiluopiston valmennuskeskukselle tehty asiantuntijaharjoittelu olivat lopulta keskeisimpiä tutkimusaiheeseen ohjanneita käännteitä. Esiyymmärryksen mukaan liikunta-alaan yleisesti sisältyy paljon selviönä pidettyjä asioita terveydestä ja terveellisestä elämästä. Tästä syystä asioita jää pinnan alle, ne siivutetaan “kyllähän ne osaavat ja tietävät”-lauseilla tai “eihän se meitä koske, koska olemme liikunta-alalla”. Tutkija on nähnyt työssään kollegoita, valmentajia ja ohjaajia, jotka tekevät intohimoisesti työtään ilman rajoja. Enemmin tai myöhemmin tämä johtaa siihen, että kynttilä on poltettu loppuun molemmista päistä, koska omia rajoja ei ole tunnistettu ja osattu asettaa ajoissa. Toisaalta liikunta alana on nuori. Valmentamisen ja johtamisen ammattimaistuminen ottavat vasta ensimmäisiä askeleitaan. Näistä lähtökohdista käsin tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esille urheiluvalmentajien oma työhyvinvointi ja tekemään näkyväksi sen, minkä tottumus on voinut häivyttää huomaamattomaksi tai itsestään selväksi. Tutkimuksen taustakirjallisuus tuki näitä ennakkokäsityksiä siitä, että myös urheiluvalmentajatkin ovat “kuolevaisia” ja kärsivät stressistä ja burnoutista. Tutkimuksen haastatteluosaan osallistuneet urheiluvalmentajat olivat myös kokeneet stressiä uransa aikana. Toisilla valmentajilla oli takanaan pidempi burnout jakso kun taas toisilla. Koettuja stressikokemuksia nousi esille haastatteluissa erityisesti uran alkuvaiheilta. Tutkimuksessa haluttiin näiden kokemusten ja aiempien tutkimustietojen kautta edetä seuraavalle tasolle kysymällä, mitä voisimme tehdä asialle? Voimmeko valmentaa tulevaisuuden valmentajia

kohtaamaan työelämän haasteet vahvistamalla heidän omia työhyvinvointitaitojaan ja tekemällä niistä näkyviä?

Kaksivaiheinen tutkimus tukee tulosten *siirrettävyyttä* toiseen kontekstiin. Alkukartoitus antoi hyvän yleiskuvan urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin tilasta tähän tutkimukseen. Vaikka teemahaastatteluun osallistui vain kuusi urheiluvalmentajaa samat teemat nousivat haastatteluissa esiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä toiseen kontekstiin tulee kuitenkin harkita sen osalta, ketä urheiluvalmentajia tutkitaan. Tähän tutkimukseen osallistui kokeneita suomalaisia huippu-urheiluvalmentajia. Urheiluvalmentajat, jotka ovat jo valmentaneet pitkään ja vakiinnuttaneet asemansa alalla. He nauttivat ammattimaisten kollegoiden ja organisaatioiden erilaisista tukipalveluista ja tekevät valmennustyötä täysipäiväisesti. Tutkimuksen tuloksia siirrettäessä toiseen konseptiin tulee huomioida tämä. Tutkimus on tarkoitettu urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin kehittämiseen eikä sen tuloksia voida verrata suoraan vasta alalle koulusta tulleiden urheiluvalmentajien tai OTO-urheiluvalmentajien kokemuksiin.

Tutkimusprosessissa on pyritty huomioimaan esiin nousseet ennustamattomat asiat. Tutkimuksen *varmuuden* varmistamiseksi tällaisissa tilanteissa on pysähdetty miettimään oikeita toimintatapoja ja tarvittaessa palaamaan prosessissa taaksepäin. Suurimmat tästä näkökulmasta esiin nousseet eettiset kysymykset koskivat haastateltavien hankintaa sekä yksityisyydensuojan varmistamista. Alunperin tutkimus oli suunniteltu toteutettavaksi kokonaisuudessaan vain NOV-valmentajille, mutta koska heidän keskuudesta ei löytynyt riittävästi vapaaehtoisia osallistujia tutkimuksen toiseen vaiheeseen, vapaaehtoisia osallistujia rekrytoitiin mukaan myös muuta kautta. Yksityisyydensuojan pohtiminen oli hyvin merkittävässä roolissa koko tutkimusprosessin ajan. Urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimus on kohdistettu pienelle joukolle, joten urheiluvalmentajien tietojen suojaaminen oli erityisen tärkeää. Urheiluvalmentajien palkanmaksajat, Suomen Olympiakomitea sekä lajiliitot ovat osallistuneet tutkittavien rekrytointiin. Anonymiteetti on kuitenkin säilynyt, koska tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet joko Kyselynetti.comin kautta tai suoraan tutkijalle. Tietoja ei ole luovutettu kolmansille osapuolille tai käytetty muuhun tarkoitukseen ilman tutkittavien lupaa. Tutkimukseen osallistuneille urheiluvalmentajille tuotiin esille sekä kyselylomake- että teemahaastatteluvaiheessa selvästi esiin tutkimuksen tarkoitus ja heidän oikeutensa tutkimustiedotteissa. Puhelinhaastatteluun

osallistuneita muistutettiin vielä heidän oikeuksistaan ennen teemahaastattelun tekoa. Tutkimukseen osallistui urheiluvalmentajia hyvinkin marginaalisista lajeista. Tutkittavien anonymiteetti on otettu huomioon tarkasti siten, että haastattelut on numeroitu ja jätetty nimettömiksi. Lisäksi tutkimusraportissa käytettyjä sitaatteja on lyhennetty tai muokattu niiltä osin, ettei vastaajia voi tunnistaa.

Tutkimuksen *vahvistettavuus* nojaa huolellisesti tehtyyn systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja laadunarvioon. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haasteet piilevät siinä, että urheiluvalmentajien työhyvinvointia on toistaiseksi tutkittu vähän voimavara- ja ratkaisukeskeisestä näkökulmasta. Valtaosa urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimuksista on keskittynyt koetun stressin ja burnoutin tutkimiseen. Tästä johtuen kattavia kirjallisuuskatsauksia aiheesta ei juuri ole. Lisäksi urheiluvalmentajien työhyvinvointitutkimus kaipaisi lisää laadukkaita interventioita. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vahvuudet ja heikkoudet on pyritty tuomaan esiin laadunarviossa. Laadunarvionkriteerit on rakennettu Hoitotyön tutkimussäätiön (2019) suomentamien, Joanna Briggs instituutin kriteerien sekä Kmetin ym. (2004) ohjeiden mukaan.

Näiden eettisten kysymysten olemassaolo ja pohtiminen on pyritty huomioimaan tutkimusprosessin alusta asti. Eettisten kysymysten pohtiminen läpi tutkimusprosessin, osana koko laadullista tutkimusprosessia, on tärkeää. Tyypillistä eettisille kysymyksille on, ettei niihin ole selkeitä ja yksiselitteisiä vastauksia. Tutkimusprosessin eettiset vaiheet voidaan jakaa neljään eri osaan. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää tunnistaa eettisten kysymysten olemassaolo. Jos eettisiä kysymyksiä ei tunnisteta ja tiedosteta, siihen on mahdotonta yrittää etsiä vastausta. Toinen vaihe sisältää havaittuun kysymykseen reagoimisen. On tärkeää, että tutkija pysähtyy pohtimaan, mitä kysymys merkitsee ennen ratkaisuaan. Kolmannessa vaiheessa tutkija sitoutuu tekemäänsä ratkaisuun. Neljännessä vaiheessa tutkija joutuu pohtimaan vielä tekemänsä päätöksen lujuutta ulkopuolisten paineiden alla. Tutkimusprosessin aikana päätöksiä tehdään eri sykleissä ja epälineaarisesti. Välillä voi olla tarpeen palata taaksepäin pohtimaan ratkaisuita, ennen varsinaista lopullista päätöstä (Clarkeburnin ja Mustajoen 2007, 22-47). Tässäkin tutkimuksessa eettisten kysymysten eri vaiheisiin on palattu useaan otteeseen edellä mainittujen kohtien kautta.

### 5.3 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Urheiluvalmennuksen ammattimaistumisen myötä urheilun työelämän kontekstina tulisi ammattimaistua. Työhyvinvointi ei synny itsekseen, vaan se vaatii systemaattista suunnittelua ja toimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestyttiin pitkään valmentaneiden ammattivalmentajien avulla, sillä he ovat kokeneet pärjäävänsä oman toimen ohella valmentavia huonommin nykyisessä työympäristössään. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat ammattivalmentajat kokevat työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi ja miten he itse ovat ylläpitäneet työhyvinvointiaan. Työhyvinvointia voidaan kehittää näitä voimaannuttavia tekijöitä vahvistamalla.

#### *Johtopäätökset:*

- Aktiivinen palautuminen ylläpitää ammattivalmentajien kokonaisvaltaista terveyttä ja toimintakykyä. Palautumista helpottavat sujuva arki, etukäteissuunnittelu riittävän tilan ja ajan varmistamiseksi sekä rajojen vetäminen omalle työnteolle.
- Kokemukset ja vuorovaikutussuhteet auttavat ammattivalmentajia ylläpitämään työhyvinvointia. Kokemusten avulla ammattivalmentajat tunnistavat paremmin palautumistarpeen ja osaavat käsitellä nykyhetkeä tilanteen edellyttämällä tavalla. Hyvät vuorovaikutussuhteet lisäävät ammattivalmentajien yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja vähentävät konflikteja.
- Suunnittelu vähentää erityisesti työ- ja perhe-elämän välistä ristiriitaa. Ammattiin liittyvien erityispiirteiden vuoksi, ammattivalmentajat joutuvat kuitenkin kamppailemaan niiden yhteensovittamisen kanssa.
- Ammattivalmentajat kantavat vastuuta oman työhyvinvoinnin lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnista.
- Systemaattinen työhyvinvoinnin kehittäminen tukisi ammattivalmentajien jaksamista. Ammattivalmentajien työyhteisöt, kuten urheiluseurat ja -organisaatiot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä, joita ei ole vielä hyödynnetty riittävästi.
- Haasteista huolimatta ammattivalmentajat suhtautuvat positiivisesti tulevaisuuden näkymiin.

Johtopäätösten perusteella voidaan esittää seuraavat toimenpide-ehdotukset:

*Valmentajakoulutuksen kehittäminen* Urheiluvalmentajien koulutuksen tulisi tarjota heti uran alkutaipaleella perustiedot työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä, stressin ja palautumisen tasapainon ylläpidosta, menestyksen roolista omalle työhyvinvoinnille, sekä ammattiin liittyvän epävarmuuden riskeistä ja vaikutuksesta työuupumukseen (Altfeld ym. 2015; Koloba & Sujujlal 2013).

*Elinikäisen oppimisen vahvistaminen* Urheiluvalmentajien tulisi harjoitella työelämässä tarvittavia taitoja läpi uran. Harjoittelua voitaisiin toteuttaa Saksan mallin mukaisesti, jossa urheiluvalmentajien tueksi julkaistiin vuonna 2011 mentalgestaerkt.de -sivusto, johon koottiin materiaalia ja informaatiota omien johtamis- ja vuorovaikutustaitojen, stressi- ja konfliktitilanteiden hallinnan kehittämiseksi (Altfeld ym. 2018).

*Mentorointi ja valmentajavaihdot* Positiivisen valmentajakehityksen ylläpitämiseksi erilaisten mentorointi ja valmentajavaihtojen toteuttaminen (Hertting & Kostenius 2016). Lisäksi tulisi kokeilla ja kehittää laajemmin tässä tutkimuksessa ammattivalmentajien käyttämää tapaa mentoroida nuorempia kollegoita. Koska kaksisuuntaista mentorointia ei ole vielä tutkittu urheiluvalmentajien kontekstissa, joten vaikuttavuuden varmistamiseksi toiminnan tulisi olla psyykkisen valmentajan koordinoimaa.

*Yhteiskehittäminen* Työhyvinvoinnin kehittämisessä urheiluvalmentajat tulisi ottaa mukaan. Yhdessä kehittäminen työntekijöiden kanssa on tärkeää koska työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija (Puttonen ym. 2016, 28). Lisäksi oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä korostuu nykypäivänä yhteisöllisyys tiedon räjähdysmäisen kasvun vuoksi (Tuomi 2007, 127).

## LÄHTEET

- Altfeld S., Schaffran P., Kleinert J., Kellman M. 2018. Minimising the Risk of Coach Burnout: From Research to Practice. *International Sport Coaching Journal*, 2018, 5, 71-78. <https://doi.org/10.1123/iscj.2017-0033>
- Altfeld S. Mallet C. J. Kellman M. 2015. Coaches Burnout, stress and recovery over a season: a longitudinal study. *International Sport Coaching Journal*, 2015, 2, 137-151. <https://doi.org/10.1123/iscj.2014-0113>
- Blomqvist M. Hämäläinen K. Valmennus ja valmennusosaaminen. Teoksessa Nummela. O. Aarresola, K. Mononen., L. Paavolainen. (toim.) *Urheilijan polun huippuvaihe –menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnanpainopisteet 2013-2018*. Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n julkaisusarja 51, Jyväskylä, 2016.
- Buckley K, O'Halloran P, Oates J. 2015. Occupational Vocal Health of Elite Sports Coaches: An Exploratory Pilot Study of Football Coaches.
- Burton, J. 2010. WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Viitattu 16.7.2019. [https://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)
- Caccese T. Mayerberg C. 1984. Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6, 279-288.
- Chan J. Mallet C. J. 2011. The Value of Emotional Intelligence for High performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*. Volume 6, 3. DOI: 10.1260/1747-9541.6.3.315
- Clarkeburn H. Mustajoki A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Vastapaino. Tampere.
- Didymus F. (2017) Olympic and international level sports coaches' experiences of stressors, appraisals, and coping, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 9:2, 214-232, DOI: 10.1080/2159676X.2016.1261364
- Eskola J., Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. 10. painos, 2014. Tampere.
- Hirsjärvi S., Hurme H. 1991. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki. 5.painos.
- Hoitotyön tutkimussäätiö. 2019. Tutkimusten arviointikriteeristö. Viitattu 12.6.2019. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>
- Huttunen J. 2018. Mitä terveys on? Duodecim. Viitattu 16.4.2018. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00903](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903)
- Hyypä H., Kiviniemi L., Kukkola J., Latomaa T. Sandelin P. 2015 Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. Viitattu 17.7.2019. <http://urn.fi/urn:ubn.fi-fe201503252008>
- Hämäläinen Kirsi. 2016. Valmennusosaamisen käsikirja 2016. Valmentajakoulutuksen laatu. Suomen Olympiakomitean julkaisuja. Viitattu 27.3.2018. <https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/08/valmennusosaamisen-kasikirja2016.pdf>

- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo, & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino, 17-34.
- Joanna Briggs Instituutti. 2019. JBI Evidence-based Practice Database. Viitattu 26.5.2019. <https://joannabriggs.org/ebp#epb%20database>
- JYU. 2019. Vuorovaikutustaidot. Viitattu 14.6.2019. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestiosallistajat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html>
- KAMK 2019. Kokemukset ja käsitykset. Opinnäytetyöpakki. Tukimateriaali. Viitattu 13.9.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Kokemus-ja-kasitys>
- Karlsson L., Melartin T., Karlsson H. Lapsuuden stressi uhkaa aikuisiän terveyttä. *Suomalainen Lääkärilehti* 2007;37:3293-99
- Kaski, S. 2013. Urheilvalmentajien työhyvinvointi Suomessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1888. Tampere University Press.
- Kaski S. 2012. Valmentajan psyykkiset haasteet ja tukijärjestelmät. Teoksessa Matikka L. ja Roos-Salmi M. (toim.) 2012. Urheilupsykologian perusteet. Liikuntatieteellinen Seura. Tammerprint Oy. Tampere.
- Katajainen A., Lipponen K., Litovaara A. 2006. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Terveyskirjasto Duodecim. Viitattu 17.7.2019: [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00012](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00012)
- KIHU. 2020. Huippu-urheilun muutostyo. Urheilijan polku. Viitattu 17.1.2020. <https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/>
- Kokkonen M. Pirttimäki M. 2016. Parempaa työkykyä ja henkistä hyvinvointia miesvaltaisille aloille: pelastajat ja urheilvalmentajat ryhmätyönohjauksessa yhdessä ja erikseen: tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Jyväskylä. University of Jyväskylä. 65. ISBN 978-951-39-6942-4.
- Koloba H.A. Surujlal J. 2013. Entrepreneurial orientation of sport coaches in Gauteng Provinse. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance (AJPHRD) Supplement 2 (October) 2013*, 133-144.
- Kmet, L. M., Lee, R. C., & Cook, L. S. 2004. Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields. University of Galtary. Faculty of Medicine. Kanada. ISBN: 1-896956-79-3.
- Korkeila J. 2008. Stressi, tunteiden säätely ja immunitetti. *Duodecim* 2008;124:683–92. Viitattu 11.6.2019. <https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo97123.pdf>
- Kärmeniemi, M. 2012. Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. KIHUn julkaisusarja nro 34. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Viitattu 27.3.2018. [https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2012\\_kar\\_valmentami\\_sel67\\_73973.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2012_kar_valmentami_sel67_73973.pdf)
- Laine P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Painosalama Oy. Turku. 180.



- Lee H.Y & Chelladurai P. 2017 Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction and turnover intention in sport leadership. University of Alabama. *European Sport Management*. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406971
- Lee Y. H., Chelladurai P., Kim Y., Mallet C. 2015. Emotional Labour in Sports coaching: development of a model. University of Alabama and Queensland. *International Journal of Sports Science & Coaching* DOI: 10.1260/1747-9541 .10.2-3.561.
- Lehto. A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio A, Tjäder J (toim.) 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Lwow F. Jozkow P., Medras M. 2011. Occupational Exposure to Impulse Noise With Shooting. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17:1, 69-77, DOI: 10.1080/10803548.2011.11076873
- Niemi-Nikkola K. 2007. Suomalainen valmennusjärjestelmä. Teoksessa Mero A., Nummela A., Keskinen K., Häkkinen K. (toim.) *Urheiluvallmennus. Kuormitusfysiologiset, ravintofysiologiset, biomekaaniset ja valmennusopilliset perusteet*. VK-Kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 2. Painos.
- Norman, L., Didymus, F. and Rankin-Wright, A.J. 2016. *Understanding Occupational Well-being and Women Sports Coaches*, Leeds: Carnegie Research Institute for Sport, Physical Activity and Leisure, Leeds Beckett University, in partnership with sports coach UK and ORD Consultants.
- Norris L. A., Didymus F., Kaiseler M. 2017. Stressors, coping and wellbeing among sport coaches: a systematic review. *Psychology of Sports and Exercise*. DOI: 10.1016/j.psychsport.2017.08.005
- Nummela. A. 2016. Huippuvaiheen tutkimus- ja kehittämis- ja asiantuntijatoiminta 2013-2018. Teoksessa Nummela. O. Aarresola, K. Mononen., L. Paavolainen. (toim.) *Urheilijan polun huippuvaihe – menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013-2018*. Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n julkaisusarja 51, Jyväskylä, 2016.
- Malinauskas R. Manauskienė V. Dumciene A. 2010. Burnout and perceived stress among university coaches in Lithuania. *Journal of Occupational Health* 2010, 52; 302-307.
- Manka M-L., Manka M. 2016. *Työhyvinvointi*. Talentum Pro. Helsinki.
- Manka M-L., Kaikkonen M-L., Nuutinen S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere. 2007.
- Mesquita I. Borges M. Rosado A. Souza AD. 2011. Handball coaches perceptions about the value of working competences according to their coaching background. *Journal of Sports Science and Medicine* (2011) 10, 193-202
- Mittelmark M., Sagy S., Eriksson M., Bauer G.F., Pelikan J.M., Lindström B., Espnes G. 2017. *The Handbook of Salutogenesis*. Springer Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-04600-6
- Olusoga, P, Maynard, I, Butt, J, Hays, K. 2014. Coaching under pressure: mental skills training for sports coaches. *Sport and exercise psychology review*, 10 (3), 31-44.
- Olusoga, P, Maynard, I, Butt, J, Hays, K. 2011. Coaching under pressure: A study of Olympic coaches. *Journal of Sports Sciences* 30 (3):229-39. DOI:10.1080/02640414.2011.639384
- Olusoga P, Butt J, Maynard I, Hays K. 2010. Stress and Coping: A Study of World Class Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22:3, 274-293, DOI: 10.1080/10413201003760968

- OPM & Suomen Olympiakomitea ry. 2017. Tavoiteasiakirja 2017-2020.  
Viitattu 17.7.2019: <https://storage.googleapis.com/valo-production/2018/01/okm-ja-olympiakomitea-tavoiteasiakirja-2017-2020-allekirjoituksilla.pdf>
- Paavolainen L. 2018. Johdanto. Teoksessa Nummela. O. Aarresola, K. Mononen., L. Paavolainen. (toim) Urheilijan polun huippuvaihe –menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnanpainopisteet 2013-2018. Kilpailu- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n julkaisusarja 51, Jyväskylä, 2016. Viitattu 16.4.2018.  
[https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Huippuvaiheen\\_asiantuntijatyo\\_2016\\_www.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/Huippuvaiheen_asiantuntijatyo_2016_www.pdf)
- Pahkin, K. Björklund C. Mykletun R.J. Furunes T. Gard G. Lindström K. 2008. User’s guide for the QPSNordic-ADW. Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse Workforce. Nordic Council of Ministers.
- Paul, J. 2012. Strategic leadership in the public services. 1. painos. Lontoo: Routledge.
- Pietilä A-M., Kangasniemi M., Halkoaho A. 2017. Perspectives on Salutogenesis of Scholars Writing in Finnish. Teoksessa The Handbook of Salutogenesis. Mittelmark M., Sagy S., Eriksson M., Bauer G.F., Pelikan J.M., Lindström B., Espnes G. 2017. Springer Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-04600-6.
- Potts AJ. Didymus FF, Kaiseler M. 2018. Exploring stressors and coping volunteer, part-time and full-time sports coaches. , Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, DOI: 10.1080/2159676X.2018.1457562
- Puska M. Lämsä J. Potinkara P. 2016. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. KIHUn julkaisusarja 5, nro 53. Viitattu 17.4.2016.  
[https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2017\\_pus\\_valmentami\\_sel15\\_30962.pdf](https://www.urheilututkimukset.fi/media/urtu/julkaisut/2017_pus_valmentami_sel15_30962.pdf)
- Puttonen S., Hasu M., Pahkin K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Juvenes Print. Tampere. 2016. Viitattu 16.7.2019.  
[http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)
- Rauramo Päivi (2008) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.
- Ropponen A. Bergholm B. Härmä M. Sallinen M. 2018. Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Schaffran P, Althfeld S. Kellman M. 2016. Burnout in Sport coaches: a review of correlates, measurement and intervention. Deutshe Zeitschrift für Sportmedizin, 67, 5.
- Schaufeli W. & Bakker A. 2004. Job Demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behaviour, 25, 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Self-Determination Theory. 2017. Viitattu 26.4.2018. <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>
- Schreier, M. 2012. Qualitative content analysis in practice. Sage Publications. Los Angeles: Sage, 272.
- Stebbing, J. and Taylor, I. M. Spray C.M. 2015. The relationship between psychological well- and ill-being, and perceived autonomy supportive and controlling interpersonal styles: A longitudinal study of sport coaches. Psychology of Sport and Exercise, 19, July 2015, 42 – 49.
- Stebbing, J. and Taylor, I. and Spray, C. and Ntoumanis, N. 2012. Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being. Journal of Sport and Exercise Psychology. 34 (4): 481-502.

- Suomalaisen urheilun ja liikunnan menestyssuunnitelma 2020. Huippu-urheilun toimintasuunnitelma 2016. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 27.3.2018. <https://urhea-fi-bin.directo.fi/@Bin/29a26ffaa50e23ee830adcaa4f381fd1/1560237013/application/pdf/425037/HUTTS2016MK.pdf>
- Suomen Mielenterveysseura. 2018. Mitä on resilienssi? Viitattu 16.4.2018. <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-elamantilanteet/sairastuminen-voi-olla-kriisi/mita-resilienssi>
- Suomen Olympiakomitea. 2020a. Urheiluakatemit ja valmennuskeskukset. Viitattu 17.1.2020.
- Suomen Olympiakomitea. 2020b. Valmennus- ja asiantuntijatoiminta 17.1.2020. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/asiantuntijapalvelut/>
- Suomen Olympiakomitea. 2018. Nuorten Olympiavalmentajat. Viitattu 16.4.2018. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/asiantuntijapalvelut/nuorten-olympiavalmentajat/>
- Suomen Olympiakomitea. 2018b. Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön lausunto urheiluakatemioiden ja valmennuskeskusten Opetus- ja kulttuuriministeriöltä hakemiin harkinnanvaraisiin kehittämisavustuksiin vuodelle 2018. Helsinki. 2018. Viitattu 17.1.2020. [https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm\\_uploads/2018/09/huy-lausunto-okm\\_akavake\\_2018.pdf](https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2018/09/huy-lausunto-okm_akavake_2018.pdf)
- Suomen Olympiakomitea 2017. Nuorten Olympiavalmentajien (NOV) palkkauksen kriteerit ja tavoitteet. Suomen Olympiakomitea.
- Surujal, J. & Nguyen, S. 2011. 'Coping under pressure: Strategies for maintaining confidence amongst South African soccer coaches', *Health SA Gesondheid* 16(1), Art. #537, 7. DOI:10.4102/hsag.v16i1.537.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2015. Hyvinvointi. Viitattu 16.4.2018. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>
- Terveysverkko 2019. Motivaatio. Viitattu 20.9.2019. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., Koskinen A. 2016. Aikajärjestys Työssä. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN: 978-952-261-699-9.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Tammi
- Tuomi K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio A, Tjäder J (toim.) 2007. Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Tuomivaara, S. & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Kirjassa: Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. 2013. Viitattu 5.6.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- TTK. 2019. Työkäyttäytyminen. Työturvallisuuskeskus ry. Helsinki. Viitattu 17.7.2019 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen)

- Työterveyslaitos. 2019a. Työn imu. Viitattu 20.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Työterveyslaitos. 2019b. Työsuojelutehtävissä kaivataan osaamisen vahvistamista ja perehdytystä. Viitattu 17.7.2019. <https://www.ttl.fi/tyosuojelutehtavissa-kaivataan-osaamisen-vahvistamista-ja-perehdytysta/>
- Työterveyslaitos. 2018. Työkykytalo. Viitattu 24.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- T. Martelin J. Murto. O. Pentala. E. Linnamäki. Terveys, terveyserot ja niiden kehitys. Teoksessa Vaarama M. Karvonen S. Kestilä L. Moisio P. Muuri A (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2014. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Tampere. 2014. Viitattu 16.4.2018.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125340/THL\\_TEE022\\_2014verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125340/THL_TEE022_2014verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Varje P., Väänänen A. 2018. Mielenterveydes tulevaisuudessa työelämässä. Viitattu 13.6.2019.  
<https://www.potilaanlaakarilehti.fi/site/assets/files/0/48/56/775/sli442018-2561.pdf>
- Woo B. Rocha C. 2011. Sources of support for employees in sport organizations. Teoksessa: Robinson L, Packianathan C, Bodet G, Downward P (eds.) Routledge Handbook of Sport Management, London: Routledge, 2011. The Ohio State University.

## LIITTEET

### LIITE 1 Systemaattinen tiedonhaku

Systemaattinen tiedonhaku suoritettiin kevään 2018 aikana seuraavista tietokannoista: Linda, PubMed, SagePub, Cochrane ja Human Kinetics. Tiedonhakua on tarkistettu ja täsmennetty Google Scholar-hakuoperaattorilla sekä manuaalisesti käymällä läpi mukaan valikoituneiden tutkimusten lähdeluettelot.

Tiedonhaku toteutettiin seuraavilla hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä: urheilvalmentaja / sport coach, työhyvinvointi / occupational health, työtyytyväisyys / job satisfaction, työn imu / work flow, työympäristö / environment, työturvallisuus / work safety. Ennen tiedonhakua hakusanat testattiin MesH-palvelussa ja Finto: YSA-yleinen suomalainen asiasanastossa.

*Sisäänottokriteereinä käytettiin seuraavia kriteereitä:*

- valitut tutkimukset oli julkaistu vuonna 2010 tai sen jälkeen
- valitussa julkaisussa urheilvalmentajaa tutkittiin valmentajan työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja stressistä selviytymisen näkökulmista.
- työhyvinvointiin ja työkykyisyyteen, -motivaatioon, ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen keskittyneet tutkimukset, joiden julkaisukieli oli suomi tai englanti.

*Poissulkukriteereinä käytettiin seuraavia kriteereitä:*

- valmentajalla tarkoitettiin ohjaajaa / trainer, liikunnanopettajaa / teacher tai muuta hyvinvointivalmentajaa / wellness coach
- tutkimukset jotka oli tehty 2009 tai aiemmin
- ulkopuolelle jäivät stressiin, kuormittumiseen, muuhun työpahoinvointiin keskittyneet tutkimukset, joissa ei esitetty ratkaisuita työhyvinvoinnin näkökulmasta
- tutkimukset joissa valmentajaa tutkitaan jonkun muun henkilön kuten urheilijan näkökulmasta
- pro gradu tutkielmat, artikkelit, hankkeet ja hankeraportit, jotka eivät täytä tieteellisen julkaisun kriteereitä eivätkä olleet julkisesti saatavilla kokonaisuudessaan

Tiedonhaku suoritettiin neljässä eri osassa: ensimmäisessä vaiheessa mukaan valikoitui otsikon perusteella sopivat tutkimukset. Näitä löytyi yhteensä 42, kun päällekkäiset tutkimukset oli poissuljettu. Tiivistelmän perusteella kolmanteen vaiheeseen valikoitui 24 tutkimusta. Näistä mukaan valikoitui 14 tutkimusta. Lopuksi suoritettiin käsihaku. Lähdeluetteloista löytyi otsikon perusteella 24 tutkimusta, joista mukaan lopulliseen analyysiin valikoitui 4 tutkimusta, kun päällekkäiset tutkimukset ja hakukriteerien ulkopuolelle jääneet tutkimukset olivat poissuljettu. Kirjallisuuskatsauksen laadunarvioinnissa katsauksesta jätettiin pois kaksi tutkimusta, jotka eivät täyttäneet riittäviä pistemääriä. Lopulliseen katsaukseen valikoitui 16 tutkimusta. Laadunarvion kriteereissä käytettiin Kmentin ym. (2004) sekä Joanna Briggs Instituutin (2019) ohjeistusta.

**LIITE 2. Urheilvalmentajien työhyvinvointitutkimukset 2010-luvulla**

Viite	Osallistujat	Tutkimuksen tarkoitus ja analyysimenetelmä	Tulokset
Altfeld S. ym. (2015) Saksa	(N= 70) urheilvalmentajaa, joista 25 kokopäiväistä ja 45 osa-aikaista saksalaista urheilvalmentajaa eri lajeista ja kilpailutasoilta	Pitkäaikainen tutkimus, jossa selvitettiin kokopäiväisten ja osa-aikaisten urheilvalmentajien stressiä ja palautumista kauden aikana. Valmentajien stressiä ja palautumista seurattiin kauden aikana kolmena eri ajankohhtana MBI & RESTQ kyselyiden avulla. Määrällisessä analyysissä käytettiin ANOVA-analyysia sekä t-testiä.	Havaittiin selviä muutoksia kokopäiväisten valmentajien stressi- ja palautumistuloksissa. Kokopäiväisten valmentajien, joiden onnistumisen kokemukset laskivat kauden aikana, stressikertoimet nousivat ja palautuminen heikkeni. Osa-aikaiset valmentajat puolestaan raportoivat jatkuvasta stressistä. Kokopäivävalmentajat, jotka kokivat stressiä, panostivat työhönsä ajallisesti enemmän, mutta palautuivat entistä heikommin.
Didymus F. (2017) UK	(N=15) kansainvälisen ja olympiatason urheilvalmentajaa	Laadullinen haastattelututkimus, jossa sisällönanalyysin avulla analysoitiin tilannetekijöitä, jotka aiheuttivat stressiä sekä tutkittiin coping-keinoja	Valmentajia stressanneet tekijät jaettiin 10 eri teemaan: urheilijaan, valmentajan velvollisuuksiin, odotuksiin, talouteen, hallintoon, ulkopuoliseen puuttumiseen, organisaation hallintoon ja suoritukseen, valmistautumiseen ja valintaan. Näitä yhdisti 7 tilannesidonnaista tekijää: monitulkintaisuus, kesto, tilanteen epävarmuus, uhkaavuus, uutuus, hetkellinen epävarmuus ja ajoitus. Ensimmäiset tunteet, joita stressaavat tilanteet valmentajissa herättivät, olivat haaste, menetykset, uhka ja hyöty. Seitsemän erilaista coping-keinoa nimettiin tutkimuksen perusteella: selvitely, pakeneminen, tiedonetsintä, neuvottelu, ongelmanratkaisu, itseluottamus ja tuen etsiminen.
Hertting K. & Kosteniuss C. (2016) Ruotsi	Internetkyselylomake, johon vastasi ruotsalaisia jalkapallovalmentajia (N=764). Toisessa osassa (N=375) jalkapallovalmentajat vastasivat avoimeen kyselyyn	Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla selvitettiin ruotsalaisten jalkapallovalmentajien ajatuksia heidän saamastaan tuesta seuroilta sekä jalkapalloyhdistyksiltä.	Nejja teemaa nousi esiin analyysissä: taloudellinen ja muiden varojen tuki, työpanoksen tunnustaminen, kuuluvuuden tunne arvoperusteiseen yhdistykseen ja positiivinen suhtautuminen valmentajakehitykseen.

<p>Hoon Lee Y. Chelladurai P. (2017) USA</p>	<p>(N=322) high school valmentajaa</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin tunneälykkyyden, tunteiden johtamisen, burnoutin, työtyytyväisyyden ja ammatinvaihtoaikoiden yhteyttä. Kyselylomakkeen avulla. Data-analysoitiin faktorianalyyysilla (CFA), <math>\chi^2</math>, SEM, khiin testillä.</p>	<p>Tunneälykkyyks oli vahvasti yhteydessä tunteiden kanssa työskentelyyn. Tunneälykkäs valmentaja osasi ilmaista tunteensa tilanteen sallimalla tavalla. Pinnallinen reaktio oli yhteydessä burnoutiin ja työtytymättömyyteen. Läsnaolo ja aidot tunteet olivat yhteydessä työtytymättömyyteen. Työnvaihtoaikheet olivat yhteydessä burnoutiin ja työtytymättömyyteen. Läsnaolo ja aidot tunteet coping-keinoina edistivät sekä valmentajan että organisaation hyvinvointia.</p>
<p>Kaski S. (2013) Suomi</p>	<p>(N=499) suomalaista urheiluvalmentajaa</p>	<p>Tutkittiin suomalaisten urheiluvalmentajien työuupumusta, työn imua sekä työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä toisiinsa. QPSNordic &amp; UWES-kyselyn avulla selvitettiin urheiluvalmentajien työhyvinvointia. Datan analyysissä käytettiin katoanalyyysia, Cronbachin alfaa, x2-testiä, ristinaulukoointia, t-testiä, ANOVA, regressioanalyyysia, polkuanalyyysia. Lisäksi tehtiin summamuuttuja, jonka analyysissa käytettiin Pearsonin tulomomenttikerrointa.</p>	<p>Työn vaatimusten ja voimavarojen malli sai tutkimuksessa osittain tukea. Sukupuolierot nousivat esiin työn voimavaratekijöiden suhteeseen. Miesvalmentajat kokivat tutkimuksen mukaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin. Naisvalmentajat kokivat saavansa mielii enemmän tukea ystäviltä ja sukulaisilta. Kyselyyn vastanneilla valmentajilla ei ollut juurikaan työnvaihtoaiketa.</p>
<p>Kokkonen M. &amp; Pirttimäki M. (2016) Suomi</p>	<p>Kyselylomakkeella tehtyyn alkumittaukseen osallistui (N=102), joista 31 pelastajaa ja 72 valmentajaa. Tämän pohjalta muodostettiin kolme ryhmätöyönohjausryhmää: 1) pelastajat (n=7) 2) urheiluvalmentajat (n=5) 3) yhteinen ryhmä (n=9).</p>	<p>Tutkittiin kahden työssään henkisesti kuormittuvan ja miesvaltaisen ammattiryhmän työkykyisyyttä ja henkistä hyvinvointia. Monimenetelmällinen tutkimushanke johon sisältyi puoli vuotta kestänyt interventio, jossa 6x2 h työönohjauksellisia ryhmätapaamisia. Tilastollisessa analyysissa käytettiin t-testiä, keskiarvojen ja hajontojen vertailua, Pearsonin tulomomenttikorrelaatiota, regressioanalyyysia. Laadullisena analyysimenetelmänä induktiivinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Tulokset tukivat aiempaa tutkimustietoa siitä, että urheiluvalmentajat ovat sitoutuneita työhönsä. Urheiluvalmentajilla oli pelastajia korkeampi sisäinen, integroitunut ja pakotettu työmotivaatio. Valmentajat kokivat työssään pelastajia vahvempaa työn imua ja arvioivat pelastajia useammin työn olevan heidän koko elämänsä. Ensimmäisesti sekä pelastajien että urheiluvalmentajien työkyky riippui henkilökohtaisesti hyväksi koetusta terveystä ja tietoisuustaidoista. Työyhteisön ominaisuudet eivät näyttäytyneet tässä tutkimuksessa työkyvyn kannalta tärkeinä tekijöinä. Ryhmätöyönohjauksessa urheiluvalmentajien ryhmässä korostuivat arkityön yksityiskohdat sekä oman osaamisen tunnistaminen, yhteisryhmässä työstiittiin tiivimmän uran aikaisia valintatilanteita erilaisten työtehtävien välillä. Yhteiseksi sisällöksi kaikille muodostui oman elämän ja työuran tarkastelu tarinallisten keinojen avulla.</p>

<p>Koloba H.A. &amp; Surujlal J. (2013) Etelä-Afrikka</p>	<p>(N=168) eteläafrikkalaisia ammattivalmentajaa</p>	<p>Tutkittiin urheiluvallmentajien yrittäjämäistä uraorientaatiota faktoriaaliansalysin avulla.</p>	<p>Tulokset jaettiin kuuteen yrittäjyyttä edistävään tekijään: luovuus, päättäväisyys, avoin mieli, aloitteellinen, riskinottaja ja kurinalainen. Tulosten perusteella tutkijat ehdottavat toimintaympäristöjen kehittämistä yrittäjyyttä kannustavaan suuntaan.</p>
<p>Mesquita I. ym (2011) Portugali</p>	<p>(N= 207) portugalilaisia käsipallovalmentajaa</p>	<p>Tutkittiin käsipallovalmentajien kokemuksia ammatillisesta kompetenssista työssään kyselytutkimuksena. Data analysoitiin faktoriansalysin avulla, joka sisälsi MLF ja Oblimin rotaation. Lopuksi aineisto analysoitiin vielä läpi ANOVA:n ja Tukeyn varianssiansalysin avulla.</p>	<p>Esille nousi kolme pääkohtaa, joita valmentajat pitivät tärkeänä valmentajana olemisessa. Ensimmäinen liittyi harjoitteluun ja kilpailemiseen (harjoitteluun ja kilpailuiden suunnittelu), toinen sosiaalisiin ja johtamiseen, kolmas kohti kognitiiviseen taustaan. Mitä pidempi valmennustausta ja koulutustaso valmentajilla oli, sitä suuremmaksi he kokivat näiden merkityksen jokapäiväisessä työssä. Tulosta selittävät tutkijoiden mukaan muun muassa kokeneiden valmentajien proaktiivisuus arjessa, kyky suunnitella ja valmistautua tuleviin harjoituksiin ja kilpailuihin paremmin.</p>
<p>Norris L. A. ym. (2017) UK</p>	<p>(N=38), joista 19 oli laadullista ja 17 määrällistä tutkimusta. Kaksi tutkimusta oli toteutettu mixed methodsilla</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valmentajien kohtaamista stressitekijöistä, coping-keinoista ja hyvinvoinnista. Katsauksessa käytettiin PRIMSA ohjeistusta. Systemaattisessa haussa käytettiin PsycINFOa, SPORTDiscusia ja Web Of Science tietokantoja. Hakusanoina käytettiin: coach, coaches, stress, coping, stress management, burnout, well-being, well being ja wellbeing. Hakukriteereinä olivat: julkaisu on englannin kielinen, julkaistu 1994 tammikuun ja 2016 maaliskuun välisenä ajankohtana ja julkaisu on vertaisarvioitu tieteellisessä julkaisussa.</p>	<p>Valmentajilla oli käytössään useita coping-keinoja stressitilanteiden varalle. Coping-keinoina käytettiin erityisesti ongelmanratkaisua, sosiaalista tukea, pakenemista stressaavista ympäristöistä. Katsaukseen valikoituneista tutkimuksista viisi käsiteli valmentajan hyvinvointia. Tulosten mukaan perustarpeiden tyydyttyminen ja sisäinen motivaatio olivat yhteydessä valmentajien psyykkiseen jaksamiseen.</p>
<p>Norman, L., ym. (2016) UK</p>	<p>Alkukartoitukseen osallistui (N=218) urheiluvallmentajaa. Toiseen haastatteluvaiheeseen osallistui (N=16) urheiluvallmentajaa, jotka raportoivat ensimmäisessä vaiheessa suurista eroista</p>	<p>Interventiotutkimus, jossa syvennettiin tietoa naisvalmentajien urakehityksestä, ammatillisesta identiteetistä, työhyvinvoinnista ja uran eri vaiheista. Ensimmäisessä</p>	<p>Tuloksissa korostuivat alhainen fyysinen aktiivisuus, haasteet ylläpitää henkilökohtaisia suhteita työn ulkopuolella työn vaatimusten takia, nuorempien tyytymättömyys uraansa, vanhemmat naiset raportoivat sukupuoli- ja ikärasimista, työolot olivat vanhemmille naisille heikkomat, koska tarjolla oli heille vähemmän kehitysmahdollisuuksia,</p>



	fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä hyvinvoinnin välillä.	vaiheessa toteutettiin määrällinen kyselytutkimus, miten ura ja elämän kokemukset vaikuttivat naisvalmentajien työhyvinvointiin. Toisessa osassa tietoa syvennettiin haastattelututkimuksen avulla. Kolmannessa vaiheessa luotiin workshop-interventio, jonka avulla voitiin kehittää kahdessa ensimmäisessä vaiheessa saatuja tuloksia naisvalmentajien työhyvinvointia, jaksamista ja ammatillista kehittymistä.	luottamuspuola omaan organisaatioon, vähäiset verkostoitumismahdollisuudet.
Olusoga, P. ym. (2014) UK	(N=5) miesurheiluvallmentajaa	Laadullisia ja määrällisiä elementtejä sisältäneen intervention tarkoitus oli testata ja kehittää malli urheiluvallmentajien coping-keinojen vahvistamiseksi. Vallmentajien taidot analysoitiin MSQ-menetelmällä, lisäksi käytettiin CSAI-2md ja MCOPE-malleja analysoimaan heidän ahdistustaan ja coping-keinojaan ennen ja jälkeen ohjelmaan kuuluneiden workshoppien. Interventioon kuului 6 workshoppiä, joista jokainen oli 90 minuuttia pitkä.	Interventiossa kehitettiin MST (Mental Skills Training) -malli vallmentajien coping-keinojen vahvistamiseksi
Olusoga P. ym (2010) UK	(N=12) maailman luokan urheiluvallmentajaa	Tutkimuksessa selvitettiin vallmentajien reaktioita stressiin, koettua stressiä ja selviytymiskeinoja sisällönanalyysin avulla.	Stressireaktiot jaettiin kolmeen kategoriaan: psykologisiin vasteisiin, käyttäytymisvasteisiin ja fyysisiin vasteisiin. Vaikutukset jaettiin niin ikään kolmeen pääkategoriaan: negatiivisiin vaikutuksiin vallmentajalle, vaikutuksiin urheilijaan ja positiivisiin vaikutuksiin. Selviytymiskeinot jaettiin yhdeksään pääkategoriaan: suunnittelu ja ohjelmointi, psykologiset taidot, tuki, harhautuskeinot, kokemus ja oppiminen, valmentamisen lähestymistavat, positiivisen vallmentaja-urheilijasuhteen ylläpito, välttely, yhteenotto. Tulosten perusteella vallmentajat reagoivat ja käsittelevät stressiä monin eri tavoin. Vallmentajien tulisi kehittää heidän psykologisia taitojaan käsitellä ja selviytyä stressistä urheilupsykologien avulla.
Olysgoga P. ym (2010) UK	(N=8) olympiatason urheiluvallmentajaa	Laadullinen haastattelututkimus, jossa sisällönanalyysin avulla selvitettiin urheiluvallmentajien	Tuloksissa korostuivat urheiluvallmentajien psykologiset tekijät, kuten tunteiden käsittelytaidot, valmistautuminen (strateginen lähestyminen) ja tilannetekijät (joukkueen tuki). Lisäksi urheiluvallmentajat näkivät

Potts A.J. ym (2018) UK	(N=19) urheiluvalmentajaa	käsitteitä menestyksekkästä olympiavalmentamisesta	että menestyksekkään olympiavalmennuksen takana ovat interaktiivinen toiminta ja valmistautuminen (mentorointi & tukiverkosto) ja olympiaympäristön simulointi etukäteen painajien kestämisiksi.
Stebbing J. ym (2012) Iso-Britannia.	(N=418) valmentajaa 32 eri lajeista ja eri kilpailutasoilta	Tutkittiin urheiluvalmentajien työssään kohtiaamia stressitekijöitä sekä coping-keinoja. Laadullinen haastattelututkimus, jossa analyysimenetelmänä sisällönanalyysi.	Stressitekijät jaettiin kolmeen pääkategoriaan: valmentaja-, urheilija- ja organisaatiolähtöiseen. Coping-keinot jaettiin seitsemään kategoriaan: ongelmenratkaisuun, tiedonhakuun, pakenemiseen ja välttelemiseen, neuvottelu ja uusien keinojen etsiminen, itseluottamukseen, kahdenkeskiseen selviytymiseen, sosiaalisen tuen etsimiseen
Surbujal, J. & Nguyen, S., (2011) Etelä-Afrikka	(N=112) jalkapallovalmentajaa	Tutkittiin eteläafrikkalaisten jalkapallovalmentajien käyttämiä coping-keinoja ja strategioita stressaavissa työtilanteissa. Kyselylomake analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Määrällisen kuvailevan analyysin avulla luotiin malli, jolla arvioitiin stressiä ja coping-keinoja.	Valmentajat raportoivat suuremmasta psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä ja hyvinvoinnista, kun he kokivat työssään mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen, työpaikka oli turvallinen ja heillä ei ollut roolirsiriitoja. Turvallisuuden tunnetta lisäsi kuuluvuuden tunne työorganisaatioon sekä työnantajan antama tuki. Roolirsiriidat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan välillä saattoivat aiheuttaa turhautumista, hämmennystä ja toimintakyvyttömyyden tunnetta.
Surbujal, J. & Nguyen, S., (2011) Etelä-Afrikka	(N=112) jalkapallovalmentajaa	Tutkittiin eteläafrikkalaisten jalkapallovalmentajien käyttämiä coping-keinoja ja strategioita stressaavissa työtilanteissa. Kyselylomake analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Määrällisen kuvailevan analyysin avulla luotiin malli, jolla arvioitiin stressiä ja coping-keinoja.	Kolme suurinta syytä stressille, olivat voimavarojen puute, töiden kasautuminen ja kilpailutilanteet. Vähiten stressiä aiheuttivat poliittiset tekijät, fyysiset yhteenotot pelaajien kanssa ja pelaajien vaihdokset. Coping-keinoina käytettiin sopeutumista, tunteiden hallintaa ja ongelmien ratkaisua. Suurin osa valmentajista mainitsi lisäksi, yrittävänsä oppia stressaavista tilanteista ja analysoi tapahtumia ymmärtääkseen niitä paremmin.

### LIITE 3 Laadunarvio määrälliset tutkimukset ja systemaattiset katsaukset

Kriteerit	Altfeld S. Mallet & C. J. Kellman M. (2015)	Hoon Lee Y. Chelladurai P. (2017) USA	Kaski S. (2013) Suomi	Koloba H.A. & Surujlal J. (2013)	Mesquita I. ym. (2011)	Norris L. A., ym. (2017)	Stebbing J. ym. (2012)	Surujlal, J. & Nguyen, S., (2011)
Kysymys esitetty selkeästi ja yksiselitteisesti (M & L & S)	2	2	2	2	2	2	2	2
Tutkimusasetelman luotettavuus ja sopivuus (M & L)	2	2	2	2	2	2	2	2
Miten kohderyhmä ja verrokiryhmä hankittiin? Luotettavuus? (M)	2	2	2	1	1	1	1	1
Kohde ja verrokiryhmä kuvattu riittävän tarkasti (M)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Oliiko satunnaistettu ja raportoitu (M)?	2	1	2	1	1	1	0	1
Mittaus tapa / virhelähteet raportoitu ja määritelty? Keskiarvo ja keskihajonta (M)?	0	0	0	0	0	0	0	0
Oliiko sokkoutettu ja raportoitu (M)?	2	2	1	2	2	2	2	2
Näytekoko riittävä (M)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Analysimenetelmän kuvaus ja valinta perusteellisesti (M)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Odotettu varianssi (M)?	2	2	1	1	1	1	1	1



virheiden minimoimiseksi? (S)  Katsauksessa esitetyt käytännön suosittukset linjassa tulosten kanssa? (S)  Jatkotutkimusaiheet linjassa tulosten kanssa? (S)  <b>YHTEENSÄ:</b>  M = Määrällinen tutkimus L = Laadullinen tutkimus S = Systemaattinen kirjallisuuskatsaus Kyllä (2) Osittain (1) Ei (0) N/A	23	22	23	18	20	2	18	19	17
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----	----	----	----	---	----	----	----

## LIITE 4 Laadunarvio laadulliset tutkimukset ja mixed methods tutkimukset

Kriteerit	Didymus F. (2017) UK	Hertting K. & Kostenius C. (2016)	Kokkonen M. & Pirttimäki M. (2016)	Norman, L., ym. (2016)	Olusoga, P, ym. (2014)	Olysoya P. ym. (2011)	Olusoga P. ym. (2010)	Potts, A.J. ym. (2018)
Kysymys esitetty selkeästi ja yksiselitteisesti (M & L & S)	2	2	2	2	2	2	2	2
Tutkimusasetelman luotettavuus ja sopivuus (M & L)	2	2	2	2	2	2	2	2
Tutkimuksen konteksti selkeää (L)	2	2	2	2	2	2	2	2
Tutkimuksen yhteys aiempaan tutkimukseen ja tietoon (L)	2	2	2	2	2	2	2	2
Otanta/näytestratégia kuvattu, relevantti ja sopiva (M & L)	2	2	2	2	1	2	2	2
Aineiston keruu kuvattu ja toteutettu systemaattisesti (L)	2	1	2	2	2	2	2	2
Datan analyysi kuvattu selkeästi ja systemaattisesti (L)	1	0	0	1	0	0	0	0
Laadunarvio tehty ja lisää luotettavuutta (M & L)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Tulokset raportoitu riittävän luotettavasti (M & L)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Johdopäätökset tukevat tuloksia (M & L)?	2	2	2	2	2	2	2	2
Reflektointi tehty selonteossa (L)?	2	2	1	1	2	2	2	2

Miten kohderyhmä ja verokkiryhmä hankittu? Luotettavuus? (M)	2	1	1	1	1	20
Kohde ja verokkiryhmä kuvattu riittävän tarkasti (M)?	2	1	1	1	1	20
Oliko satunnaistettu ja raportoitu (M)?	0	0	0	0	0	20
Mittaustapa / virhelähteet raportoitu ja määritelty? Keskiarvo ja keskihajonta (M)?	2	1	1	1	1	23
Oliko sokkoutettu ja raportoitu (M)?	0	0	0	0	0	20
Näytekooko riittävä (M)?	2	1	1	1	1	26
Analyysimenetelmän kuvaus ja valinta perustellusti (M)?	2	1	1	1	1	26
Odotettu varianssi (M)?	1	0	0	0	0	23
Kontrolli tehty (M)?	0	1	1	1	1	26
<b>YHTEENSÄ:</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
M = Määrällinen tutkimus L = Laadullinen tutkimus S = Systemaattinen kirjallisuuskatsaus Kyllä (2) Osittain (1) Ei (0) N/A	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

## LIITE 5 Työhyvinvointikyselylomake

*Täyttöohjeet:*

*Seuraavilla sivuilla on esitetty joukko työtäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä ja väittämiä. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa urheiluvalmentajien työhyvinvointia tutkivaa pro gradu tutkielmaani varten.*

Varaa hetki aikaa vastaamiseen. Valitse vaihtoehdoista mielipidettäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto.

### 1 TERVEYS JA TOIMINTAKYKY

A Oletetaan että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (1 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön?)

B Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?

- 1 = erittäin huono
- 2 = melko huono
- 3 = keskinkertainen
- 4 = melko hyvä
- 5 = erittäin hyvä

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

C Tunnetko sinä nykyisin tällaista työn aiheuttamaa stressiä?

- 1 = en lainkaan
- 2 = vain vähän
- 3 = jonkin verran
- 4 = melko paljon
- 5 = erittäin paljon

### 2 OSAAMINEN JA TYÖN VAATIMUKSET

A Tehtävänkuvasi on selvä ja tiedät mitä sinulta odotetaan työssäsi.

B Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?

C Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin että työt ruuhkautuvat?

D Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri tavalla?



- E Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä resursseja niiden suorittamiseksi?  
F Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?  
G Voitko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työsi kannalta?

- 1 = erittäin harvoin tai ei koskaan  
2 = melko harvoin  
3 = silloin tällöin  
4 = melko usein  
5 = hyvin usein tai aina

### **3 ARVOT, ASENTEET JA MOTIVAATIO**

- A Häiritsevätkö työongelmat koti- ja perhe-elämääsi?  
B Häiritsevätkö perhepiirin ongelmat työtäsi?

- 1 = erittäin harvoin tai ei koskaan  
2 = melko harvoin  
3 = silloin tällöin  
4 = melko usein  
5 = hyvin usein tai aina

- C Työpaikka todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen?

- 1 = täysin eri mieltä  
2 = melko paljon eri mieltä  
3 = siltä väliltä  
4 = lähes samaa mieltä  
5 = täysin samaa mieltä

- D Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

- 1 = erittäin tyytymätön  
2 = melko tyytymätön  
3 = en tyytyväinen, mutten tyytymätönkään  
4 = melko tyytyväinen  
5 = erittäin tyytyväinen

- E Suhtaudutko myönteisesti työsi tulevaisuuden näkymiin?

- 1 = en lainkaan
- 2 = vain vähän
- 3 = jossain määrin
- 4 = melko paljon
- 5 = erittäin paljon

F Pystyn hallitsemaan useimmat tilanteet, joita kohtaan työssäni?

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = melko paljon eri mieltä
- 3 = siltä väliltä
- 4 = lähes samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

#### **4 JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ JA TYÖOLOJAT**

A Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?

B Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi?

C Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?

D Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?

E Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?

- 1 = erittäin harvoin tai ei koskaan
- 2 = melko harvoin
- 3 = silloin tällöin
- 4 = melko usein
- 5 = hyvin usein tai aina

F Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?

G Onko tiedonkulku riittävää työpaikallasi?

- 1 = erittäin harvoin tai ei koskaan
- 2 = melko harvoin
- 3 = silloin tällöin
- 4 = melko usein
- 5 = hyvin usein tai aina

## 5 TAUSTATIEDOT

A Syntymävuosi

B Sukupuoli

Mies	1
Nainen	2

C Koulutus \_\_\_\_\_

D Ammattinimike \_\_\_\_\_

E Kuinka kauan olet yhteensä ollut mukana työelämässä? \_\_\_\_\_ vuotta

F Kuinka kauan olet työskennellyt tämän työnantajan palveluksessa? \_\_\_\_\_ vuotta

G Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävissäsi? \_\_\_\_\_ vuotta

H Onko työsuhteesi

Vakinainen	1
------------	---

Määräaikainen	2
---------------	---

I Kuulutko johonkin pysyvään työryhmään tai tiimiin?

Kyllä	1
-------	---

Ei	2
----	---

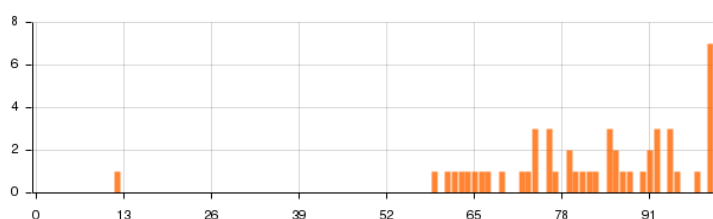
J Kuinka monta tuntia työskentelet yleensä viikossa? \_\_\_\_\_ h / vk

K Kuinka paljon teet ylitöitä yleensä viikossa? \_\_\_\_\_ h / vk

## LIITE 6 Kyselylomakkeen tulokset

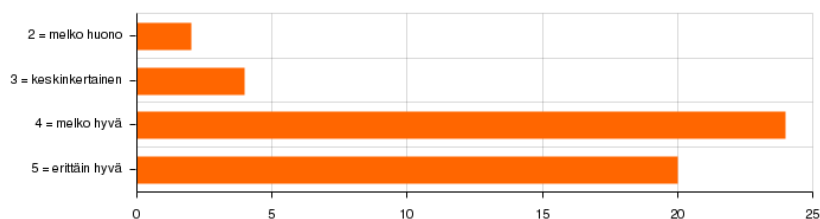
### 1 Terveys ja toimintakyky

A Oletetaan että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

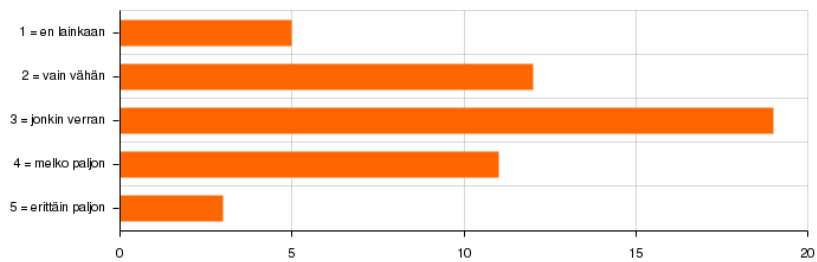


Osallistujamäärä 50. Aritmeettinen keskiarvo: 81, 38. Keskimääräinen absoluuttinen poikkeama: 11,71. Standard deviation: 15,76.

B Millaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?

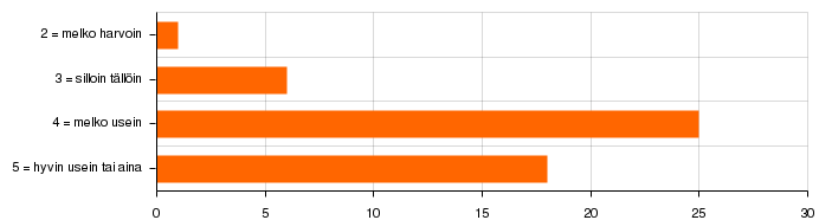


C Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista työn aiheuttamaa stressiä?

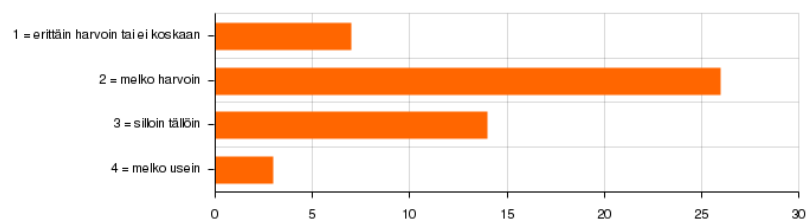


## 2 Osaaminen

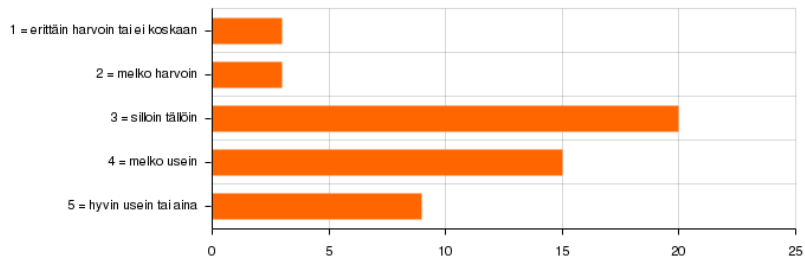
A Tehtäväkuvasi on selvä ja tiedät mitä sinulta odotetaan työssäsi.



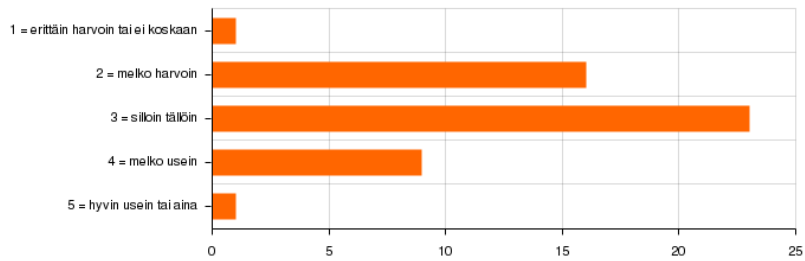
B Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?



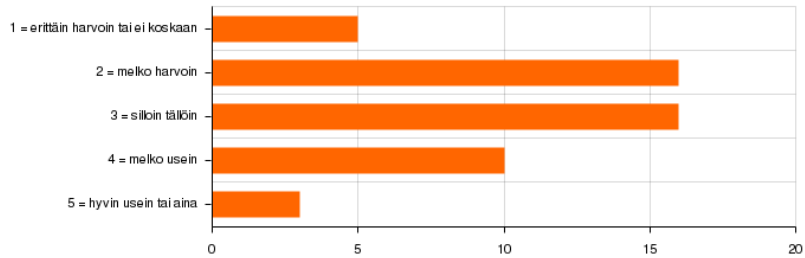
C Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin että työt ruuhkautuvat?



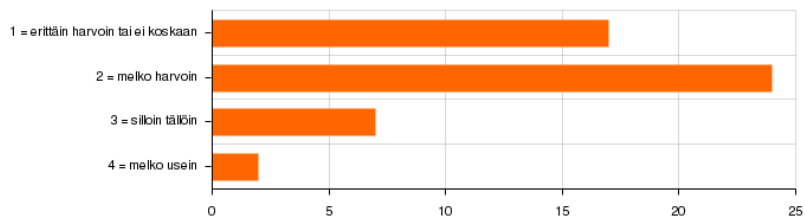
D Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri tavalla?



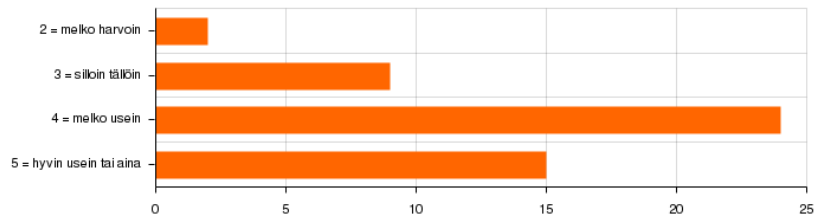
E Saatto toimeksiantoja saamatta riittäviä resursseja niiden suorittamiseksi?



F Saatto keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?

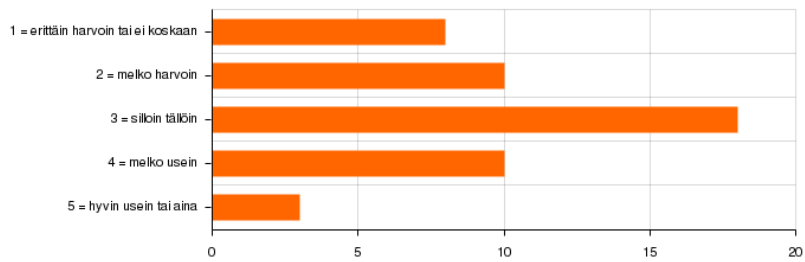


G Voitko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työsi kannalta?

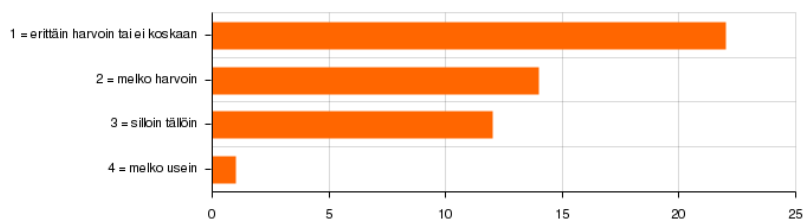


### 3 Arvot, asenteet ja motivaatio

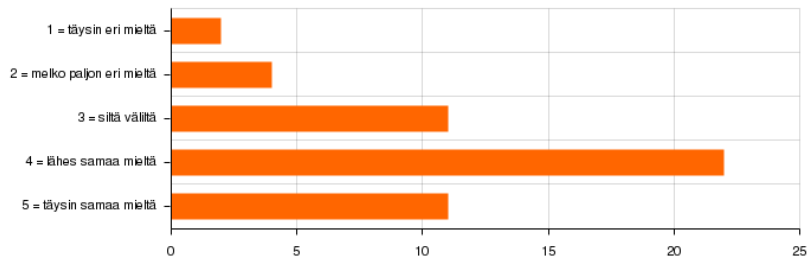
A Häiritsevätkö työongelmat koti- ja perhe-elämääsi?



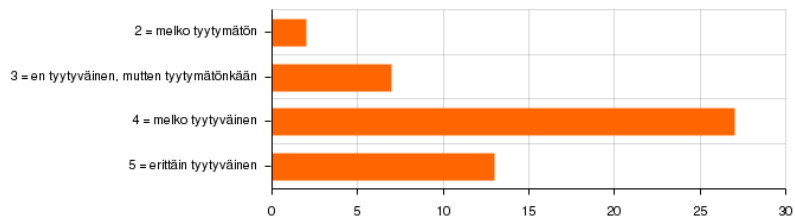
B Häiritsevätkö perhepiirin ongelmat työtäsi?



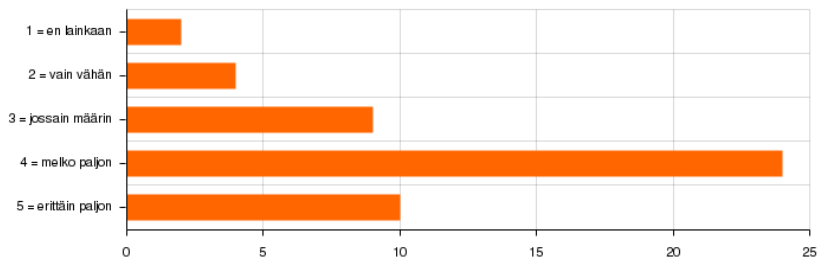
C Työpaikka todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen?



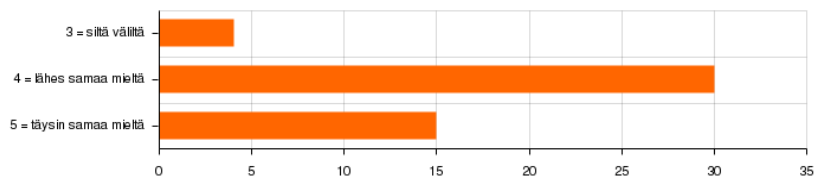
D Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?



E Suhtaudutko myönteisesti työsi tulevaisuuden näkymiin?



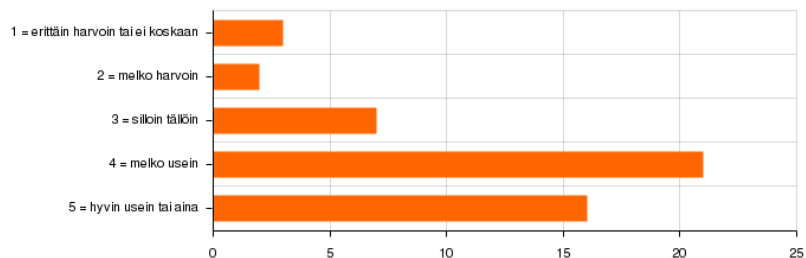
F Pystyn hallitsemaan useimmat tilanteet, joita kohtaan työssäni?



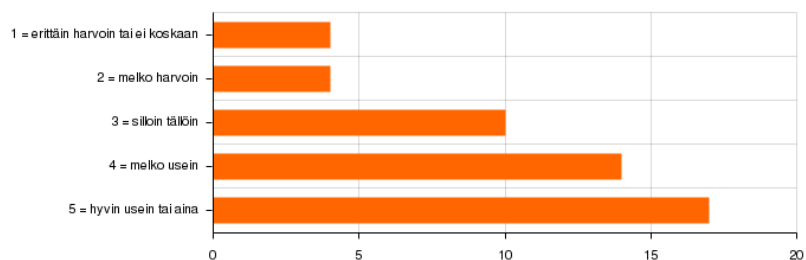


## 4 Työ, työyhteisö ja johtaminen

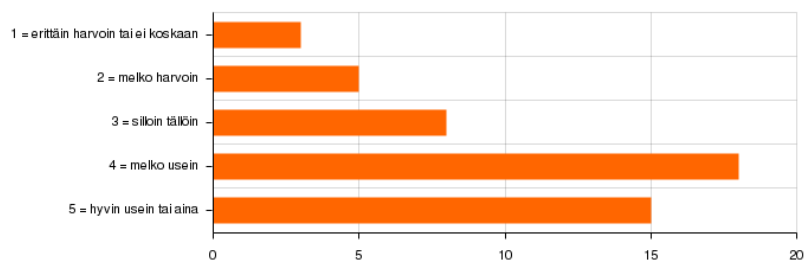
A Saatto tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?



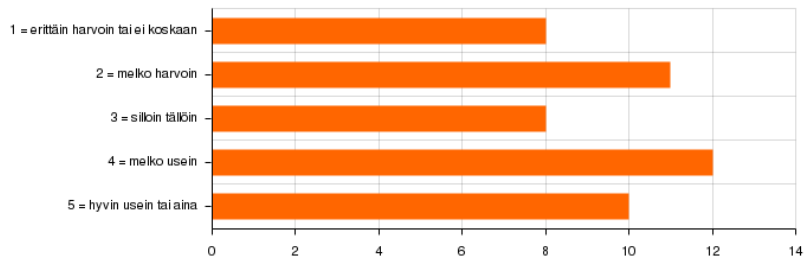
B Saatto tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähimmältä esimieheltäsi?



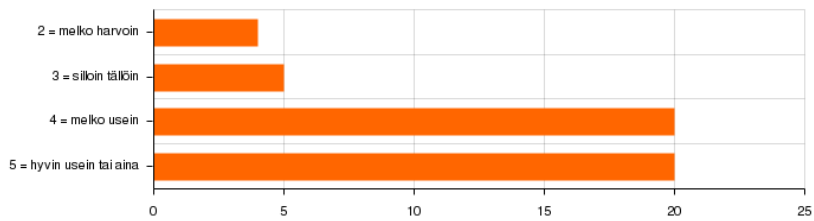
C Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?



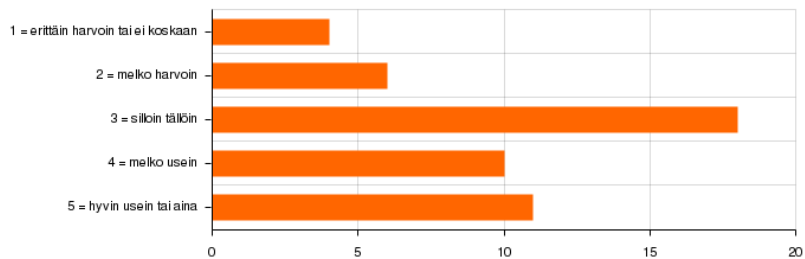
D Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?



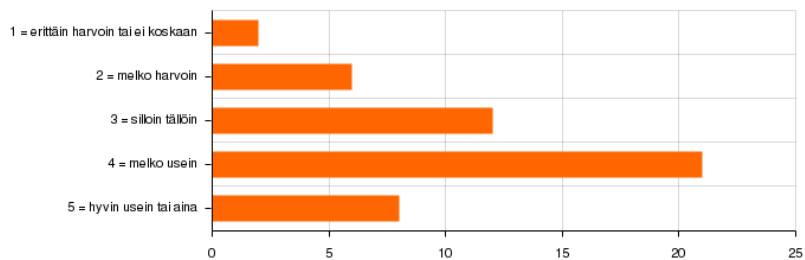
E Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?



F Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?



G Onko tiedonkulku riittävää työpaikallasi?



## **LIITE 7** Saatekirje tutkittaville

### **TUTKIMUSTIEDOTE**

#### Urheiluvalmentajien työhyvinvointi

Olen Jyväskylän yliopiston terveyskasvatuksen maisteriopiskelija ja teen pro gradu –tutkielmaa urheiluvalmentajien työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa urheiluvalmentajien työhyvinvoinnin rakentumisesta uran aikana. Ratkaisu – ja voimavarakeskeisellä tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisista tekijöistä pitkän uran tehneiden valmentajien työhyvinvointi on rakentunut valmentajan polun aikana. Löytyisikö pitkän uran tehneiden valmentajien avulla uusia työkaluja, joilla tulevia valmentajia voitaisiin valmentaa kohtaamaan työelämän haasteet ja stressitekijät, joita aiemmissa tutkimuksissa on noussut esiin?

Tutkimukseen pyydetään osallistumaan Nuorten Olympiavalmentajia, jotka ovat valmentaneet yhteensä vähintään 10 vuotta täysipäiväisesti. Ensimmäisessä osassa tietoa kerättiin kyselylomakkeella aiemmin syksyllä 2018. Toisessa osassa tutkimustietoa syvennetään teemahaastattelulla. Haastattelujen ajankohta ja paikka sovitaan haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti tarkemmin. Teemahaastatteluja on yksi jokaista haastateltavaa kohden ja haastattelun kesto on noin 45-90 minuuttia. Vapaaehtoiset haastateltavat voivat ilmoittautua suoraan allekirjoittaneelle mahdollisimman pian, viimeistään 15.11.2018 mennessä.

Tutkimustietoja ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimustulokset julkaistaan pro gradu-tutkielmassa. Tutkimuksesta ei ole mahdollista saada henkilökohtaista palautetta erikseen. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Teemahaastattelussa kerätyt tiedot säilytetään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään tulosten raportoinnin jälkeen asianmukaisesti tietoturva-asiat huomioiden. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, osallistumisesta voi kieltäytyä tai sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

**Ystävällisin terveisin,**

Päivi Pelkonen

p. 050 3740861

e-mail: paivi@paivipelkonen.fi

## **LIITE 8 Teemahaastattelurunko**

### **1 TAUSTATIEDOT**

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutus
- Työtilanne

### **2 TERVEYS JA TOIMINTAKYKY**

- Kuvaile omin sanoin terveyttäsi ja toimintakykyäsi.
- Miten työ vaikuttaa työkykyysi?
- Miten olet ylläpitänyt terveyttä ja toimintakykyäsi työurasi aikana?
- Miten aiot tulevaisuudessa ylläpitää terveyttä ja toimintakykyäsi?

### **3 OSAAMINEN & TYÖN VAATIMUKSET**

- Kuvaile omin sanoin työsi vaatimuksia.
- Miten olet ylläpitänyt osaamistasi suhteessa työnvaatimukseen urasi aikana?
- Miten työn vaatimukset ovat muuttuneet urasi aikana?
- Kuvaile omin sanoin urasuunnitteluasi.
- Millaisia coping eli selviytymiskeinoja käytät stressaavaksi kokemissasi tilanteissa?

### **4 ARVOT, ASENTEET & MOTIVAATIO**

- Kuvaile omin sanoin miten yhteensovitat työelämäsi ja muun elämäsi.
- Minkälaisiin ristiriitatilanteisiin olet törmännyt urasi aikana työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa?
- Miten olet selvinnyt niistä tilanteista?

### **5 JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ & TYÖOLOJAT**

- Kuvaile omin sanoin työyhteisöäsi ja miten se vaikuttaa omaan työsuoritukseesi.
- Miten työyhteisössäsi ylläpidetään työhyvinvointia?
- Miten kehittäisit työyhteisöäsi työhyvinvoinnin näkökulmasta?

## LIITE 9 Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä yläluokassa palautuminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>1.53 Niin kuin sanoin, luonnossa oleminen on minulle kuin kirkko. Sinne menen rauhoittumaan ja mietiskelemään asioita.</p> <p>1.54 Haluan olla yksin omien ajatusten kanssa.</p> <p>3.18 Lomalla mä jaksan liikkua, kun pääsen jonnekin muualle kun tänne niin mä jaksan liikkua mut sit se arki on haastavaa.</p> <p>3.24 Kesälomasta mä pidän kiinni. Se on mun urheilijoiden kannalta tappavaa, että mä oon siinä vaiheessa kautta poissa neljä viikkoa. Mut koen että mä tarviin ja se kuuluu mulle. Se on mun oikeus.</p> <p>4.7 Sitten tietysti se, että asioista irrottautuminen. Että uskaltaa pitää lomaa silloin kun on mahdollisuus.</p> <p>5.7 Se liikunnan määrä että se pysyis ja olis kohtuullinen.</p>	<p>1.53 Menen luontoon rauhoittumaan ja mietiskelemään.</p> <p>1.54 Yksinolo omien ajatusten kanssa auttaa</p> <p>3.18 Lomalla jaksan liikkua.</p> <p>3.24 Kesäloma on mun oikeus.</p> <p>4.7 Lomaa pitää uskaltaa pitää.</p> <p>5.7 Toivoisin että liikunnan määrä säilyisi</p> <p>5.8 Uran jälkeen aion lenkkeillä ja touhuta lasten lasten kanssa</p> <p>5.9 Haluaisin saada tunnin liikuntaa päivääni rutiiniksi.</p>	<p>Omaa aikaa</p>	<p>Palautuminen</p>
<p>5.8 Kyllä tää tästä kun tää ura loppuu. Kyllä mä luulen että en mä tänne sisälle jää. Että kyllä sitä varmaan lenkillä ja sitten paljon touhua ja käyn eri paikoissa lastenlasten kanssa</p> <p>5.9 Jos pyrkis siihen, että tunti päivässä maksimissaan. Sekin on välillä, ei se se että en mä pysty joka päivä irrottamaan mut sanotaan et yhteisesti pystyis sen tunnin. Mä käyn koiran kaa vähän pidemmän tai jos kun mä meen hallille, että mä pystyisin joskus puolituntia tekee punttisalia itse.</p>	<p>***</p>	<p>***</p>	<p>***</p>

<p>2.44 Kyllä mä koen, että tämän mun pieni flunssatilanne johtuu liiallisesta työstä, ettei ole pystynyt viime päivinä lepäämään.</p> <p>3.54 Mä ihan mielelläni lähdän, mä olen aikaisemminkin asunut ulkomailla, se vois olla munkin elämän kannalta ihan virkistävää</p> <p>3.55 Mä otan niitä vapaahetkiä keinolla millä hyvänsä siihen.</p> <p>3.56 Viime viikolla nakitin muille valmentäjille. Olis hyvä että mä olisin siellä, tiedän, että mun urheilija toivoi, että olisin tullut, mutta preferoin sitä, että saan nukkua pidempään. Ja sit just järkkää niitä lomia aina silloin tällöin, uskaltaa pitää vapaata.</p> <p>5.39 Mä oon ehkä ihminen joka ei kaipaa sellaisia älyttömän pitkiä lomia kerrallaan. Mä en tarvii kuukauden kesälomaa putkeen, mulle riittää viikko tai kaksi.</p>	<p>2.44 Liiallinen työ johti sairastumiseen.</p> <p>3.54 Olisi virkistävää lähteä ulkomaalle.</p> <p>3.55 Otan vapaahetkiä keinolla millä hyvänsä.</p> <p>3.56 Osaan ja uskallan pitää vapaata</p>	<p>Työn tauottaminen</p>	
<p>5.40 Jouluna sain pidettyä 5 päivää ihan täyttä huilia ja tietynlailla harjoituksista ja tommoisista niin se riitti mulle kyllä.</p> <p>6.10 Aikanaan käytiin vaimon kanssa pitemmillä lomatukkoilla syksyisin ja keväisin, se oli yksi tapa päästä irti.</p>	<p>5.40 5 päivän tauko jouluna riitti minulle</p> <p>6.10 Lomat vaimon kanssa autoivat päästämiään irti.</p>		
<p>6.21 Sitä pitäis olla paljon kylmempi, että uskaltais laittaa puhelimet ja systeemit kiinni.</p> <p>6.22 Pitäisi olla jossain kohtaa vuodessa yksi tai kaksi pätäkää, että oikeesti pääsisi irti ja tuuletumaan. Sais sitä kautta stressin tai semmoisen väsymyksen, kun mulla oli tossa, pois.</p> <p>6.31 Yleensä vaatii vähintään viikon tai kaksi, että alat kodinytimin tohtumaan, mulla menee yleensä viisi päivää tai viikko, että alan voimaan paremmin</p>	<p>6.21 Pitäisi uskaltaa laittaa puhelimet ja systeemit kiinni.</p> <p>6.22 Pari taukoa vuodessa auttaisi nollaamaan stressin ja väsymyksen.</p> <p>6.31 Vaatii aikaa, että alan voimaan paremmin.</p>		