

Emilia Anttila

**VALMENTAJAN JOHTAMISTYYLIN
MERKITYS URHEILIJAN
HYVINVOINNISSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2022
Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

TIIVISTELMÄ

Anttila, Emilia: Valmentajan johtamistyylin merkitys urheilijan hyvinvoinnissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma
Joulukuu 2022

Viime vuosina ihmisten hyvinvointiin on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Näin on tapahtunut myös urheilumaailmassa, jossa urheilijoiden fyysisen hyvinvoinnin lisäksi huomio on kohdistunut urheilijoiden psyykkiseen hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millainen merkitys valmentajan johtamistyyllillä on urheilijan kokemukseen hänen omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Jotta tähän kysymykseen voidaan saada vastauksia, on tarkastelun kohteeksi sisällytetty myös laajemmin urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavia eri tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja se jakaantuu sekä teoreettiseen että empiiriseen osuuteen. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa avataan hyvinvoinnin käsitettä, tarkastellaan erilaisia hyvinvoinnin teorioita sekä esitellään tätä tutkimusta varten kehitetty kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys. Tämän lisäksi tarkastellaan tutkimuksessa esiintyviä johtamistyyliä aikaisemman kirjallisuuden avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu neljästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joihin valittiin tavoitteellisella tasolla kilpailleita nuoria joukkueurheilijoita. Haastatteluiden tavoitteena oli saada urheilijoiden kokemuksia erilaisista valmentajista ja heidän johtamistyyleistään sekä kuulla heidän näkemyksiään omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä, jolloin teoria tukee ja ohjaa aineiston analysointia.

Tutkimustulosten perusteella urheilijoiden hyvinvoinnin suurimpina ongelmakohdina voidaan selkeästi nähdä vaikeudet fyysisten haasteiden kommunikoimisessa ja käsittelyssä sekä psyykkisen hyvinvoinnin laiminlyöminen. Aineistosta voitiin havaita, että kirjallisuudessa esiintyvät yritysmaailman johtamistyyli ovat yleisiä myös urheilumaailmassa. Sen lisäksi oli mahdollista havaita, että valmentajan johtamistyyllillä on merkitystä siihen, kuinka urheilija kokee oman kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan määritellä hyviä tai huonoja johtamistyyliä, sillä haastattelujen perusteella eri urheilijoille sopivat erilaiset johtamistyyli. Tämän aihepiirin mahdollisissa tulevaisuuden tutkimuksissa on tärkeää keskittyä kvantitatiivisen tiedon lisäämiseen, jotta saadaan analysoitavaksi mahdollisimman monen urheilijan kokemuksia. Määrällisesti suuremman otoksen ollessa kyseessä olisi mahdollista tehdä enemmän yleistäviä johtopäätöksiä siitä, millainen vaikutus eri johtamistyyleillä on urheilijan menestykseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Avainsanat: urheilija, hyvinvointi, valmentaja, johtamistyyli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	5
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
1.3	KESKEISET KÄSITTEET JA RAJAUKSET.....	7
1.4	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN.....	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1	KOKONAISVALTAINEN HYVINVOINTI.....	9
2.1.1	Hyvinvoinnin teorat	9
2.1.2	Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys	12
2.2	JOHTAJUUS JA JOHTAMISTYYLIT	14
2.2.1	Autoritäärinen johtaminen	15
2.2.2	Transaktionaalinen johtaminen.....	16
2.2.3	Demokraattinen johtaminen.....	17
2.2.4	Ihmiskeskeinen johtaminen	17
2.2.5	Kannustava johtaminen.....	18
3	TUTKIMUSMETODOLOGIA	20
3.1	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	20
3.2	AINEISTON KERUU	20
3.3	AINEISTON ANALYYSI.....	21
4	TUTKIMUSTULOKSET	23
4.1	URHEILIJAN HYVINVOINTI	23
4.1.1	Fyysinen hyvinvointi	23
4.1.2	Psyykinen hyvinvointi	25
4.1.3	Sosiaalinen hyvinvointi.....	27
4.2	JOHTAMISTYYLIT URHEILUSSA	28
4.2.1	Autoritäärinen johtamistyyli	28
4.2.2	Kannustava johtamistyyli.....	30
4.2.3	Transaktionaalinen johtamistyyli.....	31
4.2.4	Demokraattinen johtamistyyli.....	31
4.2.5	Ihmiskeskeinen johtamistyyli	32
4.3	VALMENTAJAN JOHTAMISTYYLIN MERKITYS URHEILIJAN KOETUSSA HYVINVOINNISSA.....	33
4.3.1	Valmentajan merkitys urheilijan koetussa fyysisessä hyvinvoinnissa.....	33
4.3.2	Valmentajan merkitys urheilijan koetussa psyykkisessä hyvinvoinnissa .	35
4.3.3	Valmentajan merkitys urheilijan koetussa sosiaalisessa hyvinvoinnissa..	37
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1	YHTEENVETO TULOKSISTA	39
5.2	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48
	LIITE 1: HAASTattelun kysymysrunko	48

KUVIOT

Kuvio 1 Urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys.....	12
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksessa tarkasteltavat johtamistyyliä	19
Taulukko 2 Haastattelujen tiedot	21
Taulukko 3 Urheilijoiden kokemukset valmentajien erilaisista johtamistyyleistä	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yksilöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työn kontekstissa vaikuttavat organisaatio, työyhteisö, työn hallinta, johtaminen sekä henkilö itse (Manka, 2016, 76). Kun tiedetään, että urheilijan hyvinvointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä hänen suorituksiensa taustalla (Lundqvist, 2011), on viime aikoina oltu erityisen kiinnostuneita valmentajan johtamisen vaikutuksista urheilijan hyvinvointiin. Esimerkiksi valmentajan vaikutusta urheilijan loppuun palamiseen on tutkittu paljon ja yhteyksiä näiden välillä on löydetty (Choi, Jeong & Kim, 2020; Quested & Duda, 2011; Vealey, Armstrong, Comar & Greenleaf, 1998). Tähän peilaten voidaankin tehdä oletus, että urheilijan hyvinvointiin vaikuttaisi valmentajan johtaminen olennaisella tavalla, joten on tärkeä tarkastella ja tutkia urheilijoiden hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

Viime vuosien aikana urheilumaailmassa on alkanut nousta esille tapauksia, joissa valmentajan johtamistyyli on ollut vähintäänkin kyseenalainen. Yksi hyvä, mutta äärimmäinen esimerkki tästä on taitoluistelun puolella esiinnoussut tapaus, jossa menestyneen suomalaisvalmentajan negatiiviset johtamistavat nostettiin esille. Kyseinen valmentaja oli nöyryyttänyt ja alistanut nuoria valmennettaviaan erilaisin keinoin. (Saarinen, 2020.) Tämä tapaus on ollut paljon esillä Suomessa ja sen ansiosta on alettu puhua yhä enemmän valmentajien johtamistavoista ja niiden mahdollisista vaikutuksista urheilijoihin.

Urheilemisella voi olla hyvinkin positiivinen merkitys henkilön hyvinvointiin sekä se voi olla hyvin palkitsevaa. Tämä toteutuu kuitenkin vain silloin, jos ympäristö on suotuisa ja positiivinen. (González, García-Merita, Castillo & Balaguer, 2016.) Urheilijoiden mukaan huono valmentaja vaikuttavaa negatiivisesti muun muassa heidän kehitykseensä, emotionaalisen tuen saamiseen, suorituskykyyn sekä henkiseen hyvinvointiin (Gearity & Murray, 2011, 215). Näiden vaikutusten välttämiseksi olisi tärkeää, että valmentajat tiedostaisivat paremmin, mitkä johtamistyylit koetaan urheilumaailmassa negatiivisiksi ja miten erilaisia urheilijoita tulisi käsitellä.

Vasta viime vuosina myös urheilumaailmaa on alettu tarkastelemaan työelämän kontekstissa ja ammattuurheilijat on alettu näkemään työntekijöinä. Tästä esimerkkinä on pinnalla oleva keskustelu huippu-urheilulaista ja ammattuurheilijoiden eläkkeistä (Karttunen & Aaltonen, 2020). Kun ammattuurheilijat kohdataan työtään tekevinä työntekijöinä, aletaan toivottavasti kiinnittämään enemmän huomiota myös heidän hyvinvointiinsa. Näin saadaan lisää tutkimusta aiheesta ja näistä saatuja tuloksia voidaan taas laajentaa koskemaan kaikkia tavoitteellisesti urheilevia yksilöitä. Tiedon kerääminen valmentajan johtamistyylin vaikutuksesta urheilijan hyvinvointiin on tärkeää, jotta urheilijoiden kokonaisvaltainen hyvinvointi olisi tulevaisuudessa korkealla tasolla ja he voisivat ylittää parhaimpiin mahdollisiin suorituksiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella urheilumaailmassa havaittavia johtamistyyliä ja tutkia niiden merkitystä urheilijan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Tavoitteena on luoda parempaa ymmärrystä urheilijoiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja valmentajan merkityksestä siihen. Näin voidaan kiinnittää enemmän huomiota toimimattomiin johtamistapoihin, joita urheilumaailmassa mahdollisesti ilmenee.

Päätutkimuskysymys on:

Miten valmentajan johtamistyyli heijastuu urheilijan kokemukseen omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan?

Tämän lisäksi päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat alakysymykset:

Millaisista tekijöistä urheilijoiden hyvinvoinnin voidaan nähdä koostuvan?

Miten erilaiset johtamistyyliä tulevat esille urheilumaailmassa?

Miten urheilijat kokevat valmentajan johtamistyylin?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta sekä kerätyn empiirisen aineiston avulla. Aineisto on kerätty haastatteluilla, joihin on valittu neljä nuorta henkilöä, jotka ovat harrastaneet jotakin joukkueurheilulajia tavoitteellisesti ikävuosien 10–20 välillä.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään jossakin toiminnassa. Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, käytetään käsitettä **johtajuus** (*leadership*). (Viitala & Jylhä, 2019.) **Johtamistyyliä** on paljon erilaisia – voisi jopa sanoa, että niitä löytyy yhtä monta kuin maailmasta johtajia. Tutkimuksessa tarkastellaan viittä erilaista johtamistyyliä, jotka ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä. Nämä ovat autoritääriinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen, demokraattinen johtaminen, ihmiskeskeinen johtaminen (Soisalo, 2014) sekä kannustava johtaminen (Kim, Atwater, Jolly, Ugwuanyi, Baik & Yu, 2021).

Hyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja jotta sitä voidaan tutkia tämän tutkimuksen puitteissa, hyvinvoinnin käsitettä tulee lähestyä hieman kapeammalla otteella. Tätä tutkimusta varten on luotu urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys, joka perustuu aikaisempaan hyvinvointikirjallisuuteen. Mankan (2012, 35) työhyvinvoinnin viitekehysten mukaan, keskeiset osa-alueet myös tässä tutkimuksessa ovat yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Hyvinvointia pyritään tarkastelemaan niin, että urheilijalta saataisiin mahdollisimman hyvin tietoa niin urheilu-uran aikaisesta hyvinvoinnista kuin tämänhetkisestä tilanteesta. Vaikka tutkimuksen pääpaino on urheilijan kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa niiltä ajoilta, kun kyseinen henkilö on urheillut tavoitteellisesti, urheilijoilta kysytään myös heidän tämänhetkisestä hyvinvoinnistaan. Näin voidaan selvittää esimerkiksi sitä, onko urheilijalle jäänyt joitakin pitkäaikaisia vaivoja urheilu-uraltaan.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tutkimus alkaa aiheen taustoittamisella sekä asettamalla tutkimukselle tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen esitellään aiheeseen tehdyt rajaukset sekä keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksessa käytettyä teoreettista viitekehystä. Ensimmäiseksi määritellään, mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa. Tässä kohdassa esitellään myös tätä tutkimusta varten kehitetty kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys, joka toimii ohjenuorana urheilijoiden hyvin-

vointia käsiteltäessä. Tämän jälkeen avataan johtajuutta sekä käydään läpi tässä tutkimuksessa tarkasteltavia johtamistyyliä.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä sekä avataan sitä, miten tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty, käsitelty ja analysoitu. Neljännessä luvussa tarkastellaan ja käsitellään vielä tarkemmin kerättyä aineistoa ja esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen viidennessä eli viimeisessä luvussa kootaan tutkimus yhteen ja tämän perusteella tehdään johtopäätökset sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

2.1.1 Hyvinvoinnin teoriat

Hyvinvoinnin käsite on hyvin laaja, ja siihen löytyy paljon erilaisia näkökulmia riippuen siitä keneltä kysytään. Yleislääkäri lähtisi määrittelemään hyvinvointia fyysisen terveyden kautta, psykologi keskittyisi ensimmäisenä mielenterveyden puoleen ja yrityksen toimitusjohtaja alkaisi kertoamaan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kirjallisuudessa hyvinvointia käsiteltäessä käytetään monia erilaisia määritelmiä, kuten onnellisuus (*happiness*), elämänlaatu (*quality of life*) sekä hyvä elämä (*good life*) (Feldman, 2010; Kahneman, Diener & Schwarz, 1999; Ojanen, 2018). Vaikka nämä tarkoittavatkin hieman eri asioita, käytetään näitä kaikkia vaihtelevasti hyvinvointiin viitattaessa. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään johdonmukaisesti käsitettä hyvinvointi, kun puhutaan yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.

Ryan ja Deci (2001, 142) yhdistävät hyvinvoinnin käsitteen ”optimaaliseen psykologiseen toimintaan ja kokemukseen.” Hyvinvointi on kuitenkin paljon muutakin kuin mitä tämä määritelmä pitää sisällään. Siihen sisältyy muun muassa kulttuurillinen sekä sosiaalinen aspekti, subjektiivinen hyvinvointi, yksilön jatkuvat mielialat ja affektiiviset tilat sekä tunnehermojärjestelmät (Kahneman ym., 1999, x). Hyvinvointiin kuuluu myös koettu terveys ja terveet elämäntavat (Ojanen, 2009, 28). Osalle tutkijoista hyvinvointi on tyytyväisyyttä elämään, kun taas osa liittää sen mielihyvän kokemiseen. On myös tutkijoita, jotka liittävät nämä molemmat tekijät hyvinvointiin ja lisäksi ottavat mukaan kielteiset tunteet. (Ojanen, 2018, 18.) Manka (2012, 35) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuuden koostuvan muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Ojasen (2018, 22) mukaan hyvinvointia tuottavat ”hyvien ystävien seura, vauraus, hyvä sosiaalinen asema, terveys ja fyysinen kunto, maine, menestys ja kunnia”. Henkilön kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu siis monista eri tekijöistä ja sen tarkasteluun löytyy monia erilaisia näkökulmia.

Ryanin ja Decinin määritelmä hyvinvoinnin käsitteelle on myös siinä määrin ongelmallinen, että tutkijat eivät ole löytäneet oikeaa vastausta siihen, mikä on optimaalinen toiminta tai kokemus (Ryan & Deci, 2001, 142). Täten on siis vaikea arvioida näiden asioiden perusteella henkilön hyvinvointia hyväksi tai huonoksi. Jotta tässä tutkimuksessa voidaan tarkastella hyvinvointia mahdollisimman laajasti, täytyy syventyä hyvinvoinnin erilaisiin teorioihin ja näiden kautta lähteä muodostamaan kuvaa yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Haybron (2008, 22) erottaa viisi erilaista lähestymistapaa hyvinvoinnin tarkastelemiseksi: hedonistiset teorit, halujen tyydytys -teorit, autenttinen onnellisuus -teorit, eudaimonistiset teorit ja listateorit.

Hedonistisen näkökulman mukaan kaikki nautinto on hyväksi ihmiselle ja puolestaan kipu pahaksi. Sen mukaan myös vain nämä kaksi asiaa ovat ihmiselle hyväksi tai pahaksi ja muut asiat ovat vain keinoja saavuttaa nautintoa tai välttää kipua. Hedonistista ajattelutapaa käyttäen ihmisen hyvinvointi määräytyy näiden kahden asian tasapainon perusteella. (Fletcher, 2016, 8.) Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että hedonistinen teoria keskittyy tarkastelemaan yksilön kokemien nautintojen määrää verrattuna yksilön kokemaan kivun määrään (Kahneman ym., 1999). Yksi lähestymistapa tämän tutkimiseen on subjektiivisen hyvinvoinnin (*subjective well-being, SWB*) tarkastelu. Tällä tarkoitetaan yksilön arviointia omasta elämästään, johon kuuluu sekä kognitiivisia arvioita omasta tyytyväisyydestä elämään että affektiivisiä arvioita omista mielialoista ja tunteista. (Diener & Lucas, 1999, 213.) Hedonistisen näkökulman suurin viehättävyys on siinä, että sen perusajatuksen mukaan elämäkokemuksen miellyttävyys on se asia, mikä vaikuttaa hyvinvointiimme (Haybron, 2008, 22). Tämä yksinkertainen ajatusmalli on kuitenkin saatu kyseenalaistettua erilaisten esimerkkien avulla, jotka tuovat esille hedonistisen teorian ongelmat (ks. Crisp, 1997, 24).

Halujen tyydytys -teorit lähestyvät hyvinvointia yksilön halujen tyydyttymisen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö voi hyvin, silloin kun hänen halunsa ovat oikeasti tyydyttyneet. (Haybron, 2008, 23.) Osa näistä teorioista (*informed-desire theories*) rajaa yksilön halut kuitenkin niin, että oikeiden halujen sijaan keskitytäänkin niihin haluihin, joita yksilöllä olisi, jos hänellä olisi täysi ymmärrys tilanteestaan (Haybron, 2008, 23). Halujen tyydytys -näkökulmalla on monia etuja, jos sitä verrataan muihin lähestymistapoihin. Esimerkiksi se ottaa hyvin huomioon kaikki ne asiat, joita ihmiset haluavat elämäänsä. Tämän lisäksi se yhdistää hyvin yksilön hyvinvoinnin ja motiivit sekä tukee

ihmisten uskomusta siitä, että se, mistä he välittävät, on parasta heille. (Haybron, 2008, 23.) Kritiikkiä halujen tyydytys -teorioita kohtaan löytyy kuitenkin myös. Yksi arvostelun kohde on se, että ihmisen halut voivat olla hänelle vahingollisia sekä tämän lisäksi ihmiset eivät ole kaikkietäviä, joten he voivat tehdä virheitä halujensa suhteen. Yksilön halut myös sopeutuvat tilanteisiin, joten tämän seurauksena vaatimatonta elämää elävän yksilön halut ovat usein myös vaatimattomia. (Haybron, 2008, 23–24.)

Sumnersin (1996, 2000) autenttinen onnellisuus -näkökulman mukaan, yksilön hyvinvointi riippuu hänen oikeasta, autenttisesta onnellisuudestaan. Tässä onnellisuus rinnastetaan subjektiiviseen hyvinvointiin, johon sisältyy tyytyväisyys sekä positiiviset tunteet omaa elämää kohtaan. Tämä teoria pyrkii vastaamaan suurimpiin kritiikkeihin, joita hedonistiset ja halujen tyydytys -teoriat ovat saaneet. Tästä huolimatta myös tästä näkökulmasta on löydetty ongelmakohtia. Yksi kritiikki tuo esille sen, onko millään subjektiivisella teoriolla mahdollista määritellä onnellisuutta tilanteissa, joissa elämä on esimerkiksi köyhää tai useita edellytyksiä hyvälle elämälle puuttuu. Tällöinhän myös passiiviset sohvaperunat tai jopa orjat voisivat olla autenttisesti onnellisia, jos heistä siltä oikeasti tuntuisi. (Haybron, 2008, 24.)

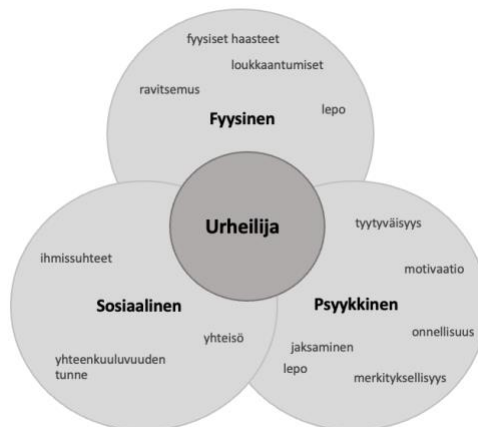
Eudaimoninen lähestymistapa tarkastelee hyvinvointia merkityksellisyyden sekä itsensä toteuttamisen kautta ja määrittelee hyvinvoinnin ihmisen toimintakyvyn mukaan (Ryan & Deci, 2001, 141). Eudaimonisen teorian mukaan yksilön tulisi siis pyrkiä saavuttamaan oma potentiaalinsa ja näin elää itselleen parhaalla mahdollisella tavalla (Waterman, 1993, 678). Yksi lähestymistapa tähän teoriaan on Nussbaumin (2000) teoria ihmiselle ominaisista kyvyistä (*capabilities approach*), jonka mukaan vapaus saavuttaa hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää ja hyvinvointi tulisi ymmärtää ihmisten kykyjen ja toiminnan kannalta. Nussbaum (2000, 78–80) määrittelee ihmisen kukoistamisen osatekijöiksi seuraavat kymmenen ihmisen keskeistä toimintakykyä: elämä, kehon terveys, kehon koskemattomuus, kyky aistia, kuvitella ja ajatella, tunteiden tunteminen, käytännöllinen viisaus, yhteenkuuluvuus, kyky elää yhdessä luonnon kanssa, leikkiminen sekä mahdollisuus oman ympäristön hallitsemiseen. Eudaimonististen teorioiden kritisoijat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, kuinka kyseiset teoriat eivät huomioi yksilöä niin paljon, vaan keskittyvät siihen millaisia ihmiset yleisesti ovat. On myös ajateltu, että hyveellisyyttä korostetaan näissä teorioissa liian paljon, kun taas nautinnot ja muut

subjektiivisen hyvinvoinnin kokemukset ovat liian pienessä roolissa. (Haybron, 2008, 26.)

Listateorioiden mukaan hyvinvointia voidaan kuvata karkealla luettelolla hyvistä asioista kuten tieto, ystävyys, saavutukset ja nautinto, joiden olemassaolo vaaditaan hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Listateorioiden viehäytys liittyy siihen, että toisin kuin muut teoriat, ne ottavat hyvin huomioon kaikki hyvinvointia koskevat intuitiomme. (Haybron, 2008, 26.) Yksi esimerkki listateoriasta on Seligmanin (2011, 15–16) hyvinvointiteoria, joka koostuu viidestä elementistä: positiivisista tunteista, tekemiseen uppoutumisesta, merkityksellisyydestä, lämpimistä suhteista toisiin ihmisiin, aikaansaamisesta ja saavuttamisesta. Kyseisen teorian mukaan nämä viisi elementtiä ovat siis asioita, joista hyvinvointi koostuu ja joita vapaat ihmiset valitsevat itsensä tähden. Vaikka listateoriat tarjoavatkin hyvän näkökulman hyvinvointiin, löytyy niistäkin ongelmia. Esimerkiksi on kyseenalaistettu, millä perusteilla erilaiset listat hyvistä asioista määritellään. Kyseinen ajatusmalli ei myöskään loppujen lopuksi valaise hyvinvoinnin luonnetta kovin paljon. (Haybron, 2008, 26.)

2.1.2 Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys

Tässä tutkimuksessa hyvinvointia käsitellään kokonaisvaltaisesti eli otetaan huomioon kaikki sen osa-alueet. Tämä tehdään kuitenkin urheilijan näkökulmasta, joten eniten korostuvat osa-alueet, jotka ovat urheilijalle tärkeitä. Tätä varten on luotu hyvinvoinnin viitekehys, jonka kautta voidaan tarkastella jokaisen haastateltavan hyvinvointia selkeällä ja systemaattisella tavalla (Kuvio 1).



Kuvio 1 Urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehys

Kyseinen viitekehys perustuu hyvinvointikirjallisuuteen. Siihen on pyritty liittämään mahdollisimman laajasti näkökulmia erilaisista lähestymistavoista sekä ottamaan huomioon erilaiset määritelmät hyvinvoinnille. Jako fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliinseen osa-alueeseen perustuu Mankan (2012, 35) työhyvinvoinnin kokonaisuuteen.

Kun mietitään urheilijan hyvinvointia, ensimmäisenä mieleen tulee fyysinen hyvinvointi. Yksi siihen liittyvä osa-alue on fyysiset haasteet. Fyysiset haasteet liittyvät esimerkiksi siihen, onko urheilijalla ollut paljon loukkaantumisia, ovatko ne olleet vakavia ja onko joitakin pitkäaikaisongelmia, jotka ovat jääneet urheilijan vaivaksi. Urheilijan fyysiseen kuntoon liittyy vahvasti se, onko urheilija harjoitellut tai pelannut loukkaantuneena. Tutkimusten mukaan organismit paranevat hitaammin erilaisista vammoista, jos ne ovat stressaantuneita (Diener & Biswas-Diener, 2008, 41). Urheilijat, jotka ovat kovan stressin alla ja voivat huonosti, palautuvat esimerkiksi loukkaantumisista huonommin kuin hyvinvoivat urheilijat. Toinen fyysisen hyvinvoinnin osa-alue on lepo. Tarpeeksi levänneenä urheilijan suorituskyky on parempi, loukkaantumisten riski pienenee sekä hän palautuu nopeammin (UKK-instituutti, 2021). Urheilijalle on tärkeää saada niin fyysisistä kuin psyykkistäkin lepoa (Eccles, Balk, Gretton & Harris, 2022). Riittävä lepo toimii muun muassa ehkäisevänä tekijänä erilaisille psyykkisille ongelmille kuten masennukselle ja loppuun palamiselle (Kellmann, Bertollo, Bosquet, Brink, Coutts, Duffield, Erlacher, Halson, Hecksteden, Heidari, Kallus, Meeusen, Mujika, Robazza, Skorski, Venter & Beckmann, 2018, 243). Myös ravitsemus kuuluu vahvasti fyysiseen hyvinvointiin, sillä se mitä syömme vaikuttaa suorituskykyymme sekä siihen, miltä meistä tuntuu. Jo muutaman päivän heikko ravinnon saaminen vaikuttaa sekä fyysiseen että psyykkiseen suorituskykyyn negatiivisesti. (Maughan, 2014, xiii.) Tällöin urheilija on myös alttiimpi loukkaantumisille ja muulle sairastamiselle (UKK-instituutti, 2021).

Urheilijan psyykkinen hyvinvointi on yhtä tärkeä kuin fyysinen. Ryffin (1989, 1071) mukaan henkilön psyykkiseen hyvinvointiin kuuluu kuusi näkökulmaa, jotka ovat itsehyväksyntä, hyvät ihmissuhteet, autonomia, oman ympäristön hallinta, merkityksellisyys sekä henkilökohtainen kasvu. Diener ja Biswas-Diener (2008, 3) määrittelevät henkiseen rikkauteen kuuluvan yksilön asenteet elämää kohtaan, sosiaalisen tuen määrän, henkisen kehittymisen, materiaaliset resurssit, terveyden ja ne aktiviteetit, joihin yksilö osallistuu. Heidän mukaansa yksilön henkinen rikkaus riippuu onnellisuudesta ja tyytyväisyydestä elämään. Kuten aiemmin todettiin, urheilijan tulee saada myös riittävästi psyykkistä lepoa

(Eccles ym., 2022). Urheilijan psyykkisen hyvinvointiin voidaan katsoa kuuluvan hänen motivaationsa lajiaan kohtaan. Ruohotie ja Honka (1999, 13) määrittelevät motivaation niin, että se on ”tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.” Motivaation syntyyn vaikuttavat motiivit, joilla viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Ne ylläpitävät ja virittävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa ja ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie & Honka, 1999, 13.)

Hyvinvoinnin viitekehyksen viimeinen osa-alue on sosiaalinen hyvinvointi. Urheilumaa-ilmassa ja etenkin joukkueurheilulajeissa sosiaalinen puoli korostuu paljon, joten se on tärkeä osa urheilijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Dienerin ja Biswas-Dienerin (2008) mukaan yksi asia, joka vaikuttaa yksilön onnellisuuteen ja täten terveyteen ratkaisevasti on sosiaaliset suhteet. He painottavat muun muassa hyvien perhesuhteiden ja läheisten ystävien tärkeyttä. Toiset ihmiset auttavat meitä tuntemaan rakkautta ja turvallisuutta sekä toimivat jonkinlaisena psykologisena sekä mahdollisesti fyysisenä turva-verkkona, joka helpottaa elämistä (Diener & Biswas-Diener, 2008, 54). Koettu sosiaalinen tuki on lähes aina ollut yhteydessä terveyttä ja hyvinvointia kuvaaviin mittareihin (Ojanen, 2018, 212). Toinen sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluva osa-alue on yhteisöllisyys. McMillanin ja Chavisin (1986, 9) mukaan yhteisöllisyyden voidaan ajatella koostuvan neljästä elementistä, jotka ovat jäsenyys, vaikutus, tarpeiden yhdentyminen ja täytyminen sekä jaettu emotionaalinen yhteys. McMillan (1976) määrittelee yhteisöllisyyden olevan jäsenien tunnetta yhteenkuuluvuudesta, siitä että he ovat tärkeitä toisilleen ja ryhmälle sekä yhteinen usko siihen, että jäsenten tarpeet tyydyttyvät heidän sitoutumisellaan olla yhdessä (McMillan & Chavis, 1986, 9). Yhteisöllisyys on tärkeää, sillä hyvä ilmapiiri pitää yllä korkeaa motivaatiota ja auttaa sitoutumisessa sekä tyytyväisyydessä (Ruohotie & Honka, 1999, 119.)

2.2 Johtajuus ja johtamistyylit

Johtajuudelle löytyy monia erilaisia määritelmiä. 1970-luvulla tehdyn tutkimuksen mukaan jo tuolloin johtajuudelle oli 130 erilaista määritelmää (Burns, 1979, 2). Burns (1979, 19) määrittelee johtajuuden olevan johtajien onnistunutta vakuuttamista seura-

jansa toimimaan kohti tiettyjä tavoitteita, jotka ovat linjassa molempien osapuolien arvojen ja motivaation kanssa. Johtajuuden keskeisiin elementteihin kuuluvat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen (Viitala & Jylhä, 2019, 22).

Erilaiset tilanteet ja henkilöt vaativat omanlaisensa johtamistyylin. Johtaminen, mikä sopii yhteen hetkeen, voi olla täysin väärä toisessa tilanteessa. Tämän takia johtamistyyliä on tutkittu paljon ja on löydetty paljon erilaisia lähestymistapoja. Seuraavaksi käydään läpi niitä johtamistyyliä, jotka ovat tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta.

2.2.1 Autoritäärinen johtaminen

Autoritäärinen johtaminen tarkoittaa johtamistyyliä, jossa johtajalla on lähes kaikki valta ja hänen alaisillansa on hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Autoritäärinen johtaja näkee johdettavansa vain välikappaleina, joiden avulla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. (Soisalo, 2014, 30.) Tähän johtamistyyliin voidaan liittää nykyaikana keskustelua herättänyt pelolla johtaminen. Kramerin (2006, 91) mukaan johtajilla, jotka käyttävät tällaista pelolla johtamista, on usein sosiaalisen älykkyyden lisäksi myös poliittista älykkyyttä. He huomaavat helposti ihmisten heikkoudet ja epävarmuudet ja pyrkivät käyttämään näitä hyödyksi, eivätkä he pelkää käyttää koviakaan keinoja johtaessaan muita.

Tämänlaisen johtamistyylin etuna on sen tehokkuus (Soisalo, 2014, 30). Nämä johtajat saavat usein alaisistaan kaiken irti inspiroimalla heitä mahtaviin suorituksiin (Kramer, 2006, 95). Haittapuolia tällaisen johtamistyylin käytössä on monia, varsinkin jos sitä käyttää väärällä tavalla. Ihmiset eivät useinkaan halua tulla kohdelluksi sillä tavalla, miten autoritääriset johtajat alaisiaan kohtelevat (Soisalo, 2014, 30). Nämä johtajat ovat usein vihaisia ja raivoissaan, pyrkivät suoriin vastakkainasetteluihin ja menevät henkilökohtaisuuksiin sekä pitävät muita pimennossa (Kramer, 2006, 92). Autoritäärisen johtamisen seurauksena voi olla henkilökunnan suuri vaihtuvuus sekä poissaolojen kasvaminen (Soisalo, 2014, 30).

Voisi ajatella, että autoritäärisen johtamisen kohteeksi joutuneilla olisi vain negatiivisia kokemuksia johtajasta. Kramerin (2006, 91) tutkimusten perusteella näin ei kuitenkaan

ole, sillä monet henkilöt ovat raportoineet positiivisesta suhteesta johtajaansa, vaikka johtamistyylinä olisikin pelolla johtaminen.

2.2.2 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalisesta johtamisesta on kyse silloin, kun yksilö ottaa yhteyttä toisiin yksilöihin tavoitteenaan arvostettujen asioiden vaihtaminen. Kyseessä voi olla taloudellinen, poliittinen tai psykologinen intressi. Esimerkiksi tavaran vaihtaminen rahaan, äänien saaminen vaaleja varten tai vieraanvaraisuus toista henkilöä kohtaan motiivina halukkuus kertoa omista ongelmista ovat esimerkkejä transaktionaalisesta johtamisesta. Näissä tapauksissa kyse on vain yksittäisestä johtajuuden hetkestä, joka ei kuitenkaan sido johtajaa ja johdettavaa toisiinsa. (Burns, 1979, 19.) Lähtökohtana tässä johtamistyyliässä on se, että ottaessaan työn vastaan tiimin jäsenet sitoutuvat tottelemaan johtajaansa. Tekemästään työstä he saavat sitten palkkion. Toisaalta, jos tiimin jäsenten työn laatu ei vastaa vaadittuja standardeja, on johtajalla oikeus ”rangaista” heitä. (Soisalo, 2014, 35.)

Transaktionaaliset johtajat tunnistavat mitä toimia alaisten täytyy tehdä saavuttaakseen halutut lopputulokset ja täten he pystyvät selkeyttämään roolit ja vastuut heille. He myös osaavat tunnistaa alaistensa tarpeet ja toiveet sekä selittää heille, miten nämä tullaan täyttämään. (Bass, 1985, 27–28.) Transaktionaalinen johtaja sopii erityisesti sellaisille henkilöille, jotka ovat kunnianhimoisia tai joita ulkoiset palkkiot houkuttelevat. (Soisalo, 2014, 35). Haittana tässä johtamistyyliässä on se, että tiimin jäsenet eivät yritä parantaa työtyytyväisyyttään, kyseinen tyyli voi tuntua tukahduttavalta ja tämän seurauksena johtaa suureen henkilökunnan vaihtuvuuteen (Soisalo, 2014, 35). Transaktionaalisessa johtamistyyliässä on myös lukuisia puutteita. Johtajat eivät välttämättä esimerkiksi tiedä täysin, kuinka käyttää tätä johtamistyyliä tehokkaasti. He saattavat puuttua ongelmiin vasta, kun jokin asia on mennyt pieleen ja heillä saattaa olla ongelmia palautteen antamisessa. Toinen ongelma tässä johtamistyyliässä nousee esille silloin, jos johtajat eivät pysty toimittamaan luvattuja palkkioita. Tällöin johtajat menettävät mainettaan ja heitä ei nähdä tehokkaina johtajina. Transaktionaalisen johtamisen tyyli palkita työntekijöitä vain, jos suoritus sen oikeuttaa, on myös ongelmallinen joissain tapauksissa. Jos huomataan, että muu kuin suoritusperusteinen palkitseminen vaikuttaa myös positiivisella tavalla työntekijöiden suorituksiin, saattaa johtaja alkaa hyljeksimään transaktionaalista johtamista. (Bass, 1985, 28–29.) Podsakoffin, Todorin ja Skovin (1982, 819)

tutkimuksen mukaan suoritusperusteisella palkitsemisella on kuitenkin selkein vaikutus työntekijöiden suoritukseen ja heidän tyytyväisyyteensä työtänsä, johtoa sekä etenemismahdollisuuksia kohtaan. Johtajan on kuitenkin tärkeää keskittyä tarkastelemaan työn määrän lisäksi sen laatua, sillä suoritusperusteinen palkitseminen voi johtaa työntekijöiden huolellisuuden vähenemiseen palkitsemisten tavoittelun perässä (Bass, 1985, 31).

2.2.3 Demokraattinen johtaminen

Demokraattinen johtaminen perustuu siihen, että johtaja ottaa kaikki tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoprosessiin, vaikka tekeekin itse lopullisen päätöksen. Tämän seurauksena tiimin jäsenet ovat usein hyvin sitoutuneita. (Soisalo, 2014, 31.) Tämän lisäksi johtaja jakaa valtaa myös tiimin jäsenille ja pyrkii voimaannuttamaan heitä (Gastil, 1994, 1).

Demokraattisen johtamisen etuna on yleensä tyytyväiset ja tuotteliaat työntekijät. Tiimin jäsenet ovat usein motivoituneita työskentelemään ahkerasti, muutenkin kuin taloudellisen hyödyn takia, sillä he tuntevat hallitsevansa omaa tulevaisuuttaan. Tämän kaiken seurauksena myös työntekijöiden taidot kehittyvät paremmin. (Soisalo, 2014, 33.) Demokraattinen johtaminen on usein kuitenkin hitaampaa, joten se ei sovellu tilanteisiin, jossa nopeus tai tehokkuus on välttämätöntä. Joiltakin tiimin jäseniltä saattaa myös puuttua tieto ja asiantuntijuus tehdä hyviä päätöksiä. (Soisalo, 2014, 33.) Gastilin (1994) mukaan ihmiset saattavat hylkiä demokraattista johtamista monien syiden takia. Ensinnäkin ihmiset saattavat vastustaa sitä, jos se suoraan uhkaa heidän valtaansa ja asemaansa. Osalla ihmisistä on myös niin autoritäärinen arvomaailma, että heidän voi olla vaikea hyväksyä johtamistyyliä, jossa ei ole selkeää muiden yläpuolella olevaa johtajaa (ks. Bell, 1950). Joillekin ihmisille on luontaista haluta, että heillä on elämässään joku, joka johtaa heitä ja auttaa selvittämään kaikki ongelmat (ks. Abse & Jessner, 1962). Viimeisenä, jotkin ihmiset eivät usko lainkaan johtajien tärkeyteen ja tämän takia vastustavat kaikenlaisia johtamista (ks. Nagel, 1987).

2.2.4 Ihmiskeskeinen johtaminen

Ihmiskeskeistä eli suhdekeskeistä johtamista (*person-centered leadership*) käyttävä johtaja pyrkii organisoimaan, tukemaan ja kehittämään tiimensä jäseniä. Hän keskittyy

edistämään omia suhteitaan tiiminsä jäseniin sekä myös tiimin keskinäisiä suhteita ja hän kohtelee kaikkia tiimiin kuuluvia tasavertaisesti. (Soisalo, 2014, 33.) Plas ja Lewis (2001, 35) tuo esille myös sen, että ihmiskeskeiset johtajat voimaannuttavat alaisiaan ja toiminnallaan parantavat organisaatiokulttuuria jatkuvasti (ks. Plas, 1996).

Etuna ihmiskeskeisessä johtamisessa on se, että sen seurauksena muodostuu tiimejä, joihin jokainen haluaa kuulua. Näissä tiimeissä yhteistyö ja tiimityöskentely sujuvat hyvin ja tiimin jäsenet ovat tuotteliaita. He ovat myös valmiita ottamaan riskejä, sillä he tietävät saavansa tukea johtajalta. Ihmiskeskeiset johtajat ovat myös usein helposti lähestyttäviä. (Soisalo, 2014, 33.) Ihmiskeskeisen johtamisen seurauksena tiimin jäsenet kehittyvät enemmän ja voivat paremmin, sillä fokus on tiimin, organisaation ja asiakkaiden lisäksi myös yksilöissä (Plas & Lewis, 2001, 42). Negatiivisia vaikutuksia tällaisella johtamisella on silloin, jos se viedään liian pitkälle niin, että tiimin kehittäminen menee tehtävien töiden edelle (Soisalo, 2014, 33). Lisäksi, jos yksilöitä pyritään voimaannuttamaan ja kaikki tiimin jäsenet otetaan huomioon, on vaarana päätöksenteon hidastuminen (Plas & Lewis, 2001, 98).

2.2.5 Kannustava johtaminen

Kannustava johtaminen (*supportive leadership*) voidaan nähdä johtajan toimintana, joka keskittyy alaisten tarpeiden ja mieltymysten tyydyttämiseen (House, 1996, 327). Kim ym. (2001, 661) tuovat esille sen, että kannustavat johtajat voidaan nähdä ystävällisinä ja helposti lähestyttävinä ja he usein välittävät alaistensa hyvinvoinnista (ks. Bass, 1990; House, 1981). Judgen, Piccolon ja Iliesin (2004) mukaan kannustava johtaminen johtaa työntekijöiden tyytyväisyyden kasvuun johtajaa ja työtään kohtaan sekä lisää heidän motivaatiotaan (Kim ym., 2021, 661).

Kimin ym. (2021, 663) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan kannustavalla johtamisella on kaksi selkeää positiivista vaikutusta työtiimeihin. Kannustava johtaja pystyy parantamaan esihenkilöiden ja alaisten välisten ihmissuhteiden laatua (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lam, Huang & Snape, 2007). Toinen positiivinen vaikutus on ystävällisen ja psykologisesti tukevan työympäristön luominen (House, 1996, 327.)

Taulukko 1 Tutkimuksessa tarkasteltavat johtamistyyli

Johtamistyyli	Pääajatus
Autoritäärinen johtaminen	Johtajalla paljon valtaa Tehokasta, inspiroivaa Tyytymättömät työntekijät
Transaktionaalinen johtaminen	Ei sido johtajaa ja johdettavaa toisiinsa Selkeät roolit ja vastuut Palkitseminen Työntekijöiden tyytyväisyyden ja huolellisuuden heikentyminen
Demokraattinen johtaminen	Kaikki mukana päätöksenteossa Valta jaettua Sitoutuneita työntekijöitä Hidasta
Ihmiskeskeinen johtaminen	Hyvät ihmissuhteet Tasa-arvoisuus Hidasta Tiimin kehittäminen voi mennä töiden edelle
Kannustava johtaminen	Hyvät ihmissuhteet Psykologisesti tukeva työympäristö Tyytyväiset työntekijät

Käsitellyissä johtamistyyliissä on paljon yhtäläisyyksiä toisiinsa ja jokaisen johtajan johtamisessa löytyy varmasti piirteitä useammastakin johtamistyylistä. Useimmissa tapauksissa voidaan kuitenkin johtajan toiminnasta tunnistaa jokin eniten esille nouseva johtamistyyli.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy merkitysten tutkimiseen ja siinä yksilön ääni tulee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Tämän takia se sopii hyvin tutkimuskohteen eli urheilijoiden ja heidän hyvinvointinsa tarkasteluun sekä valmentajien johtamistyylien mahdollisten vaikutusten ymmärtämiseen.

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelut etenivät tiettyjen keskeisten teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 47.) Haastattelujen aihepiirit olivat kaikille samat ja myös peruskysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta ne saattoivat muokkautua hieman erilaisiksi ja olla eri järjestyksessä eri haastatteluissa. Haastattelun avulla tutkija voi saada kuvan haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 41). Näiden haastattelujen tarkoitus oli kerätä urheilijoiden omia kokemuksia erilaisista valmentajista ja heidän johtamistyyleistään sekä urheilijoiden omasta hyvinvoinnista.

3.2 Aineiston keruu

Aineisto on kerätty yksilöhaastattelujen avulla, jotka on toteutettu lokakuussa 2022. Haastatteluiden pohjana käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), jota kuitenkin muokattiin jokaisen haastattelun yksilöllisten piirteiden mukaan. Kysymysten tarkkaa muotoa sekä niiden järjestystä saatettiin esimerkiksi muuttaa tilanteen mukaan. Haastateltaville oli ilmoitettu haastattelun aihepiiri, mutta he eivät tienneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja kaksi toteutettiin etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen tai puhelimen avulla, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstiksi. Haastatteluiden keskeisimmät tiedot on koottu taulukkoon 2. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 55 sivua.

Taulukko 2 Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
H1	22.10.2022	45 min	14 sivua
H2	24.10.2022	39 min	13 sivua
H3	26.10.2022	35 min	11 sivua
H4	28.10.2022	62 min	17 sivua

Haastattelut tehtiin neljän 20–25-vuotiaan henkilön kanssa, jotka ovat harrastaneet jotakin joukkueurheilulajia tavoitteellisesti ikävuosina 10–20. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että henkilöt ovat harrastaneet omaa lajiaan korkeimmalla sarjatasolla juniori-ikäisinä ja tämän jälkeen jatkaneet vielä vähintään toiseksi korkeimmalla aikuisten sarjatasolla.

3.3 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analysoimisessa käytettiin teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta siinä on kuitenkin joitakin teoreettisia kytkentöjä. Teorian on siis tarkoitus tukea ja ohjata aineiston analysointia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81.)

Aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla haastattelut, jonka jälkeen aineistot litte- roitiin ja luettiin läpi moneen kertaan. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä havaintoja. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavasti pohjautuen teoriaosuudessa esiteltyihin johtamisen tyyliin sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin viitekehykseen. Aineistosta etsittiin alkuperäisiä ilmauksia, jotka kuvailivat urheilijoiden kokemuksia valmentajien johtamistyyleistä. Näistä muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka teemoiteltiin ja sitten kohdistettiin oikeaan johtamistyylin yläluokkaan. Kokoavana käsitteenä toimi johtamistyyli. Tästä luotiin taulukko, joka löytyy tutkimuksen lopusta liitteistä (taulukko 3).

Näiden aineistosta löydettyjen pelkistettyjen ilmauksien merkitystä urheilijoiden hyvinvointiin tarkasteltiin. Tämä tehtiin analysoimalla sitä, miten urheilijat kokivat teemoittelussa esiin nousseiden asioiden vaikuttavan heidän hyvinvointiinsa. Nämä asiat jaoteltiin

fyysisen, psyykkisen tai sosiaalisen hyvinvoinnin alle, teoriaosuudessa esitellyn hyvinvoinnin viitekehyksen mukaan. Yhdistämällä analyysia urheilijoiden kokemuksista omaan hyvinvointiinsa sekä valmentajien johtamistyyliin liittyen, tehtiin yhteyksiä valmentajan johtamistyylin ja urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin välillä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset käsitellään teemoittain eri kappaleissa. Ensimmäiseksi käydään läpi haastateltavien kokemuksia heidän omasta hyvinvoinnistaan. Tämä osio on jaettu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehyksen mukaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Näiden alle on kerätty erilaisia tekijöitä, jotka haastatteluiden perusteella vaikuttavat urheilijoiden hyvinvointiin. Tämän jälkeen tarkastellaan sitä, miten haastateltavat ovat kokeneet heidän valmentajiensa erilaiset johtamistyyliä ja näitä vastauksia yhdistetään teoriaosuudessa esiteltyihin johtamistyyliin. Lopuksi yhdistetään urheilijoiden kokemukset omasta hyvinvoinnistaan sekä valmentajien johtamistyyleistä ja etsitään vastauksia siihen, millainen merkitys valmentajan johtamistyyllillä on urheilijan kokemukseen omasta hyvinvoinnistaan.

4.1 Urheilijan hyvinvointi

4.1.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysiseen hyvinvointiin liittyen kaikissa haastatteluissa korostui loukkaantumiset ja niiden erilaiset vaikutukset urheilijaan. Aineistosta nousi esille se, kuinka kilpaurheilussa on hyvin normaalia harjoitella tai pelata loukkaantuneena. Urheilijat selkeästi tiedostavat tämän olevan ongelmallista ja että sen seurauksena loukkaantumiset voivat pahentua entisestään, mutta siitä huolimatta he usein urheilevat loukkaantuneena. Tämän voidaan nähdä johtuvan erilaisista asioista. Päätös tästä on aina urheilijan oma ja se liittyykin paljon siihen, että urheilija ei yksinkertaisesti halua olla sivussa. Haastatteluista nousi esille myös se, että urheilija ei välttämättä uskalla tai halua kertoa valmentajalleen loukkaantumisestaan.

– – mulla oli loukkaantuminen alaraajoissa ja mä en uskaltanu kertoa sitä valmentajalle, mikä sitten aiheutti sen, että mä en pystynyt pelaamaan. (H1)

– – must tuntuu et tos on aika monella aika iso ongelma-kohta. Ei kukaa halua sanoa noista valmentajalleen [loukkaantumisista]. (H2)

Haastatteluiden perusteella loukkaantuneena pelaaminen on myös niin sisäänrakennettu ja yleinen asia urheilumaailmassa, etteivät urheilijat edes välttämättä kyseenalaista sitä.

Esimerkiksi itellä ollut selkä- ja polviongelmiä silloin, kun on urheillut kilpapasolla, niin sitten se oli aina vähän että no mulla on vähän tää kipeä, mutta no joo, tässä nyt mennään ja tehdään ja ei se niinku tässä joukkue hommassa niin nytten vaikuta ja näin. (H4)

Oikeanlainen suhtautuminen loukkaantumisiin olikin siis selkeästi tärkeä tekijä urheilijoiden hyvinvoinnin kannalta. Haastatteluistakin kävi ilmi, että aikoina, jolloin urheilijoilla ei ole ollut loukkaantumisia, he ovat voineet parhaiten.

Levon tärkeys korostui kaikissa haastatteluissa. Jos urheilija ei saa tarpeeksi lepoa, on riskinä esimerkiksi loppuun palaminen ja sen seurauksena muita negatiivisia vaikutuksia.

– – silloin muistaa et oli kyl aika loppu, vaik ei sitä silloin niin nuorena ymmärräkkää. Mut siinä oli burnoutteja ja sit tuli just näitä loukkaantumisia. (H3)

Usealla haastateltavalla oli kokemusta siitä, että levon määrä vaihtelee paljon eri valmentajien kanssa. Tasapainon tärkeys tässä asiassa nousikin esille, sillä haastatteluista kävi ilmi, että lepoa voi olla myös liikaa.

Ravitsemukseen liittyen urheilijoilla oli erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Moni haastateltava koki urheilun vaikuttavan positiivisella tavalla heidän ruokavalioonsa sekä sen tuovan lisää tietämystä ravintoasioista yleisesti.

Ja ehkä vähän ymmärtää, niiku positiivisella tavalla mä ymmärrän jostai ruokajutuist paremmin mitä moni ketkä ei urheile. (H2)

Yhdessä haastattelussa nousi kuitenkin esille myös kilpaurheilun tuoma negatiivinen vaikutus ravitsemukseen.

– – henkisesti haastavia kausia, niin sillon sitten syöminen on ollu myöskin erittäin heikkoa tai sit et sitä syömistä ei oo paljon ollukaan ja on aiheuttanu sit muun muassa syömishäiriöö. (H1)

Erilaisiin ongelmiin ravitsemuksen kanssa vaikuttavat tietenkin paljon myös urheilijan omat yksilölliset tekijät, jotka voivat johtaa haasteisiin ruoan kanssa ilman kilpaurheiluakin. Yhden haastattelun perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että kilpaurheilun tuomat erilaiset paineet voivat mahdollisesti johtaa näihin haasteisiin ravitsemuksen kanssa helpommin.

4.1.2 Psyykinen hyvinvointi

Monissa haastatteluissa nousi esille fyysisen hyvinvoinnin tärkeys psyykkiseen hyvinvointiin liittyen. Haastateltavien puheesta välittyi erityisesti fyysisten haasteiden negatiivinen vaikutus omaan henkiseen hyvinvointiin.

No selvästi loukkaantumiset on ollu isoin psyykkisen hyvinvoinnin huolenaihe. (H3)

Myös menestyksen merkitys psyykkiseen hyvinvointiin nousi vahvasti esille haastatteluissa. Tähän liittyen nousi esille myös paineet, joita urheilijat saattavat itse aiheuttaa itselleen. Muun muassa epäonnistumisen pelko mainittiin puhuttaessa erilaisista psyykkisistä haasteista. Urheilijan oma menestys harjoitteluissa ja peleissä oli tärkeä tekijä kaikille haastateltaville ja he korostivat sitä läpi haastatteluiden.

– – sanotaan et kaikkein isoin tekijä on se et miten itel futikses sujuu. Et jos ei suju, ni sit ei tunnu yhtään hyvältäkään. (H2)

– – et jos sul meni reeni huonosti, jos sun valmentaja huus sulle, niin tottakai se vaikuttaa mun päähköppään. (H1)

Koska haastateltavat olivat joukkueurheilijoita, aineistosta nousi esille myös joukkueen menestyksen vaikutus heidän hyvinvointiinsa.

Ja sit se niiku että, jengin menestys, sen huomaa niiku verrattuna esimerkiksi edellisiin kausiin niin nyt heti ku me ollaan pelattu paljon paremmin, ollu henkisestikin niin paljon helpompi olla. Niinku ihan valmentajienki suunnasta ja kaikesta ympäristöstä. (H2)

Urheilijat kokivat heidän suhteensa valmentajaan vaikuttavan merkittäväällä tavalla heidän henkiseen hyvinvointiinsa. Muun muassa ristiriidat valmentajien kanssa havaittiin negatiivisena tekijänä psyykkisestä hyvinvoinnista keskusteltaessa. Lisäksi huono suhde valmentajaan koettiin motivaatiota laskevaksi tekijäksi.

Et sit sul ei muodostu ehkä oikeen semmost minkäänlaista suhdetta ja sit alkaa itellä ainakin vähän kiinnostus sitte noide kaikkien edellä mainittujen juttujen, tai niiku huonon valmentajan takii, ni laskee. (H4)

Koska urheilu on niin iso asia elämää varsinkin silloin, kun sitä tekee tavoitteellisesti pääsarjatasolla, vaikuttaa se paljon muuhunkin elämään. Jos asiat ovat huonosti esimerkiksi oman joukkueen sisällä tai suhteessa valmentajaan, urheilijoiden mukaan voi tämä vaikuttaa merkittävästi myös urheilun ulkopuolella.

– – mulla oli aina vaan siis tosi paska fiilis ja henkisesti ja sitten oli muutenkin jotenkin tosi semmoinen, ehkä kärtyinen tai sillee jotenkin muuallakin kuin siellä treeneissä, koska se oli kumminkin iso osa silti niin se vaikutti aika paljon myös kaikkeen muuhun tai niiku muuhun elämiseen. (H4)

Aineistosta nousi esille myös muun elämän vaikutus urheilijoiden psyykkiseen hyvinvointiin. Urheilun ulkopuoliset tekijät koettiin positiivisena asiana varsinkin silloin, jos urheilussa asiat menivät vähän huonommin. Koettiin, että niiden avulla sai ”pääätä nollattua” urheilusta.

4.1.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyen yhteisöllisyys nousi esiin tärkeänä tekijänä kaikissa haastatteluissa. Tässä yhteydessä tuotiin esille muun muassa ilmapiirin vaikutus sekä se, millainen yhteisöllinen olo joukkueessa on. Yhteisöllisyyden merkitys urheilijoille korostui varsinkin silloin, kun urheilu ei muuten tuntunut hyvältä tai heillä oli ajatuksia sen lopettamisesta.

– – pystynks mä oikeesti tekee tätä vaan enää. Et pitäskö mun mennä tekee jotain muuta. Mut sit just ku miettii esimerkiks toi koppielämä ni se on vaa nii et sä et pysty kokee sitä missää muualla ku urheilussa käytännössä. (H2)

Toinen merkityksellinen tekijä, joka korostui haastateltavien kommentteissa liittyen sosiaaliseen hyvinvointiin oli ihmissuhteet. Jokaisessa haastattelussa ne koettiin voimavaraksi, joiden avulla omaa lajiaan jaksaa huonoinakin hetkinä. Varsinkin ystävyysuhteet joukkueissa koettiin tällaiseksi positiiviseksi tekijäksi.

Ja sit mä menin vähän niinku takas kavereitte luo, ketkä oli noussu aikuste joukkueeseen siihen, tällee, nii se oli mulle ihan sika iso ja tärkeä asia. (H2)

– – kun tota sitten itsekin alkoi vähän epäröimään että haluanko mä edes tehdä tätä ja näin niin sitten kyllä ne ihmissuhteet oli silleen tosi tärkeitä. (H4)

Koska ihmissuhteiden merkitys sosiaaliseen hyvinvointiin korostui haastatteluissa niin paljon, nousi esille myös niiden negatiivinen vaikutus silloin, jos ne eivät olleet niin hyvät. Esimerkiksi silloin, jos urheilijan ja valmentajan kemit eivät ole kohdanneet, on tämä voinut vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti urheilijan hyvinvointiin.

Mie ku oon tosi sosiaalinen niin tota, jos valmentajaki on sosiaalinen, niin sillon meil on yleensä niiku hyvä meno ja hyvät välit. Mut jos se valmentaja sit ei oo, ni sit on ollu vähä kylmemmät ja sit on ollu vähä kummallinen tunnelma. (H3)

Myös erilaisten taustatoimijoiden merkitys urheilijan sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta nousi esille. Urheilijoiden mukaan taustoilla voi olla suurikin vaikutus esimerkiksi joukkueen yhteisöllisyyteen, varsinkin silloin jos kaikki ei ole täysin kunnossa.

— jos sä häviät ottelun — ja sit sen jälkeen tulee joku tekstiviesti ryhmään, missä meidät lytätään alas pelaajina [taustatoimijoilta] — — niin se vaikuttaa ihan hirveesti ja se myös luo siis kinaa. (H1)

Kommunikoinnin tärkeys taustalla toimivien henkilöiden, valmennuksen ja urheilijoiden välillä korostui vahvasti lähes kaikissa haastatteluissa.

4.2 Johtamistyyli urheilussa

4.2.1 Autoritäärinen johtamistyyli

Teoriassa esitelty autoritäärinen johtaminen nousi esille vahvasti jokaisessa haastattelussa. Toiset haastateltavista kokivat sen negatiivisella tavalla, kun taas toiset pitivät autoritäärisestä johtamistyylistä. Piirteitä, jotka nousivat esille, olivat esimerkiksi aggressiivisuus, intohimo ja ylimielisyys.

Vastauksista nousi esille se, että urheilijoista tuntui siltä, että autoritääriset johtajat ovat usein hyvin intohimolla mukana toiminnassa. Tämä saatetaan tulkita monella eri tapaa. Osa haastateltavista tunsi, että tällöin valmentaja oikeasti välittää pelaajistaan paljon ja kokee tämän siten positiiviseksi johtamistyyliksi. Heidän mielestään tämän tyyliiseen valmentajaan oli helppo luoda hyvä suhde.

— valmentamistyyli oli aggressiivinen ja johtamistyyli ja tälleen. Mutta se oli kumminkin sitten taas suurimmaksi osaksi oikeastaan henkilönä kuitenkin sillai helposti lähestyttävä, et sä tiesit, että se välittää pelaajista ja se välitty siitä niin. (H4)

He myös toivat esille, että tällaiset valmentajat yleensä puskevat urheilijaa eteenpäin ja yrittävät saada urheilijat menemään yli omien rajojensa. Tämänkin puolen kyseiset urheilijat kokivat positiivisena asiana.

– – se on tosi mukana siinä hommassa ja sit se ns. käy sun kimppuun, tai sillee tiekkö et se vähän niiku puskee sua eteenpäin ja se seuraa sun tekemistä. (H4)

Osa taas koki autoritäärisen valmentajan intohimon niin, että valmentaja on tällöin liian paljon tunteella mukana, mikä vaikuttaa negatiivisesti eri asioihin. Vastauksista nousi esille muun muassa se, että valmentaja saattaa tällöin unohtaa ajatella urheilijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.

– – mä en niin paljon tykkää koutseista, jotka elää niin tunteella sen takii, et ne menee liikaa mukaan siihen, et ne ei ajattele sitä ehkä järkevästi. (H2)

– – semmonen kilpailunhaluinen valmentaja, et tota ei niin sillee just kauheesti kyselly tai kysele keneltäkään, et miten voit. (H3)

Haastatteluista nousi esille se, että autoritäärisille valmentajille tuntuu olevan vaikeampi kertoa erilaisista fyysisistä haasteista. Tähän syynä voi olla esimerkiksi heidän välinpitämätön suhtautuminen tai aggressiivinen käyttäytyminen urheilijaa kohtaan.

– – jos oli oikeesti sitten tulossa joku tärkeä peli ja tälleen niin sitten se oli ite se valmentaja jotenkin siitä stressaantunut tai jotenkin sillee vähän niinku kireänä ja tälleen niin sit se oli, sitten tommoses tilanteessa se oli tosi hankalaa, koska se oli niin kumminkin, semmoinen aggressiivinen – – sitten tuli taas semmoinen vähän, että no en mä nyt ehkä uskalla sit tässä tilanteessa sanoa. (H4)

Urheilijoiden mukaan autoritääriset johtajat voivat näyttäytyä helposti ylimielisinä, jos he ottavat liikaa valtaa itselleen. Yhdestä urheilijasta tuntui, että tällaiset valmentajat kuvittelevat olevansa muiden yläpuolella ja tämä johtaa siihen, että he eivät välttämättä auta urheilijoita kehittymään.

4.2.2 Kannustava johtamistyyli

Toinen johtamistyyli joka nousi isosti esille haastatteluissa oli kannustava johtaminen. Valmentajat, jotka käyttivät eniten kannustavaa johtamistyyliä, koettiin urheilijoiden näkökumasta hyvinä valmentajina, eikä heistä noussut negatiivisia asioita esille. Piirteitä, jotka liitettiin kannustaviin valmentajiin oli muun muassa mukavuus ja kommunikoinnin helppous.

Esimerkiksi kannustavan valmentajan suhtautuminen fyysisiin haasteisiin vaikutti olevan positiivisempaa, jolloin urheilija koki kertovansa todennäköisemmin myös pienemmistä ongelmista valmentajalle.

Mutta joo ilman muuta se vaikuttaa myöskin se valmentaja, että, et jos sä ajattelet et se valmentaja ottaa sen vähän niiku hyvällä ja kannustavalla tavalla niin sit sä sanot paljon mieluummin sen [kerrot loukkaantumisesta].
(H2)

Urheilijoiden mukaan kannustavalla valmentajalla on kyky tasapainotella hyvin oikeanlaisen vallankäytön suhteen. Hän ei ota liikaa valtaa, mutta on kuitenkin selvää, kuka joukkuetta johtaa.

– – kuvailisin niiku mukavaks valmentajaks, johtamiseksi. Tai jotenki sellaseks et on niiku tienny että, et siin hommas on joku juju ja se on määränny sitä toimintaa ja näin. Mut sit on kuitenkin pitäny sen homman sillee ns. järkevänä, ettei oo menny sit liian yli se johtaminen ja ehkä se oma valta. (H4)

Myös ihmissuhteet valmentajan ja pelaajien välillä on näissä tilanteissa ollut urheilijoiden mielestä hyvät. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että kannustavien valmentajien kommunikointi koettiin hyväksi. Yhden urheilijan kokemuksen mukaan valmentaja, joka käytti kannustavaa johtamistyyliä onnistui luomaan ”kodikkaan” tunnelman joukkueeseen.

4.2.3 Transaktionaalinen johtamistyyli

Haastatteluista nousi esille myös valmentajat, jotka eivät välitä pelaajistaan kovinkaan paljon. He vaativat ja odottavat näiltä paljon, mutta urheilusuoritusten ulkopuolella eivät tunnu välittävän urheilijoistaan ollenkaan.

– – valmentaja, josta huomaa et sitä ei jotenki kiinnosta olla siellä tapahtumissa tai ei kiinnosta, niin ainakaan näkyvästi ei osota sitä et kiinnostais urheilijoiden, tai sen hänen urheilijoiden kehittyminen tai hyvinvointi tai jotkut muut ulkopuoliset asiat. (H4)

Tällaisten valmentajien voidaan ajatella kuuluvan transaktionaalisen johtamistyylin alle. Urheilijat kokivat näiden valmentajien olevan välinpitämättömiä ja kylmiä. Valmentaja hoitaa oman osuutensa johtamalla joukkuetta, ja hän odottaa, että urheilijat puolestaan hoitavat oman osuutensa kuuntelemalla häntä ja toteuttamalla hänen antamia käskyjä. Ongelma, mikä nousi haastatteluissakin esille, on se, että tällaisen johtamisen seurauksena ei muodostu hyvää suhdetta valmentajan ja pelaajien välillä.

Et se on vähän semmonen et se niiku on sie ja se on se valmentaja, mut siihen ei muodostu minkäänlaista suhdetta. (H4)

Haastatteluista sai kuvan, että tämän tyylinen käyttäytyminen valmentajan puolelta vaikuttaa usein negatiivisesti pelaajaan eri tavoin esimerkiksi kiinnostuksen laskemisena ja motivaation heikkenemisellä.

4.2.4 Demokraattinen johtamistyyli

Haastateltavat selkeästi pitivät siitä, että valmentaja ei toimi yksinvaltiaana vaan ottaa myös pelaajat mukaan päätöksentekoon ja keskustelee pelaajien kanssa paljon asioista.

Siis tietenkin tärkeätä niiku se, et se [valmentaja] keskustelee pelaajien kaa. (H4)

Haastatteluista nousi esille kuitenkin se, että demokraattista johtamistyyliä käyttävän valmentajan tulee olla tarkkaavainen sen suhteen, miten hän tätä johtamistyyliä käyttää. Riskinä on se, että jos valmentaja on liian demokraattinen ja antaa liikaa vastuuta pelaajille, katoaa hänen johtajan roolinsa. Useassa haastattelussa tämä auktoriteetin menettäminen nousi negatiivisena asiana esille.

– – jotenki hävitään siitä johtajan roolista, että sitten jaetaan sitä johtajan rooli vähän niiku sille kuka sitä on valmis ottaa. Esimerkiks joku omista urheilijoista, jos sil on jotain sanottavaa esimerkiks et pitäskö tää tehä näin nii et joo, okei tosi hyvä idea. Sit toinen on taas et mites tää ni sit se on et joo, voidaan me tehä näinki. Et sit sil valmentajal ei oo sitä auktoriteettia et hei mä oon tää johtaja, et mä päätän. (H4)

Toinen asia, joka valmentajan tulee selkeästi huomioida demokraattista johtamistyyliä käyttäessään on se, että hän toimii tasa-arvoisesti kaikkien pelaajien kanssa. Tämän tärkeys korostui erityisesti kahdessa haastattelussa, joissa nostettiin esille se, että usein tällaisessa johtamistyyliässä käy niin, että joidenkin pelaajien mielipiteet valmentaja ottaa huomioon, kun taas toisten ei.

4.2.5 Ihmiskeskeinen johtamistyyli

Ihmiskeskeinen johtaminen nousi esille haastatteluista erilaisilla tavoilla. Jokainen urheilija korosti valmentajan ja urheilijan välisen suhteen tärkeyttä. Kaikki mainitsivat esimerkiksi sen, että urheilijan ja valmentajan tulee voida nauraa yhdessä ja olla rennosti.

Kuitenkin varsinkin yhdessä haastattelussa painotettiin sitä, että tämä suhde ei saa muuttua liian kaverilliseksi.

– – eräs valmentaja oli sillä tavalla, että halus olla, niiku tietää ihan kaiken sun elämästä ja ite kuitenkin halua, että pitää siinä valmentaja pelaaja suhteessa, et se on niiku valmentaja pelaaja suhde, se ei oo pelaaja kaveri suhde, eikä toisinpäin. (H1)

Tämä asia nousi myös muissa haastatteluissa esille, joten selkeästi ihmiskeskeinen valmentaja ei saa mennä liian pitkälle siinä, että yrittää luoda hyvät suhteet pelaajiin. Haastatteluista kävi ilmi, että jos näin käy, valmentaja usein menettää oman auktoriteettinsa pelaajiin.

4.3 Valmentajan johtamistyylin merkitys urheilijan koetussa hyvinvoinnissa

4.3.1 Valmentajan merkitys urheilijan koetussa fyysisessä hyvinvoinnissa

Valmentajan suhtautuminen urheilijan fyysiseen hyvinvointiin on merkittävää, sillä se vaikuttaa urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin huomattavalla tavalla. Haastatteluista nousi hälyttävissä määrin esiin toimintaa, jossa valmentajat olivat laiminlyöneet urheilijoiden fyysistä hyvinvointia.

— varmaan puolet valmentajista on ollu, on sillee varsinkin jos on kyseessä vähän niiku pienempi vamma, tai niiku ettei, et pystyy kuitenkin tekemään asioita niin on välinpitämättömii silleen, et pyyhkii vaa maton alle suoraan. (H3)

Osa haastatteluista pystyi yhdistämään eri valmentajien johtamistyyliä ja erilaisia tapoja suhtautua urheilijan fyysiseen hyvinvointiin. Kahdessa haastattelussa nousi esille se, että valmentajat, jotka käyttävät autoritäärisempää johtamistyyliä, suhtautuvat fyysisiin haasteisiin useammin välinpitämättömämmin.

Kyl yleensä ollu niiku ne egoilevammatt valmentajat, eli just tämmöset niiku temperamenttisemmat valmentajat, ketkä on just silleen, että nyt et oo kova tyyppi jos valitat. (H3)

— yksi valmentaja, joka käytti agressiivista valmennustyyliä, niin oikeestaan pakotti mut pelaamaan, vaikka mulla oli sormi murtunut. (H1)

Yhdessä haastatteluista nousi taas esille se, että kannustavalle valmentajalle voi olla helpompi kertoa loukkaantumisista.

– – jos sä ajattelet et se valmentaja ottaa sen vähän niiku hyvällä ja kannustavalla tavalla, niin sit sä sanot paljon mieluummin sen [loukkaantumisen]. (H2)

Haastatteluiden pohjalta syntyi kuva siitä, että urheilijan fyysiseen hyvinvointiin liittyen toimiva kommunikointi on yksi tärkeimmistä asioista. Urheilijan tulisi pystyä kertomaan valmentajalle matalalla kynnyksellä erilaisista fyysisistä haasteista, sillä jos urheilijasta tuntuu, että hän ei voi tätä tehdä, voi seurauksena hyvinkin olla esimerkiksi loukkaantumisen paheneminen.

– – aggressiivisempi valmentaja aikasemmin, joka oli sit tuonut vähän ehkä sellasta, et jos on loukkaantunut niin sitä vähän ehkä vähäteltiin. Ja se toi sit tottakai sellasta painetta, et jos johonkin sattuu niin sitä ei uskaltanut sanoa. (H1)

– – joku valmentaja ollut sillee että no, että ahaa, että selvä, että no koitakko nyt kuitenkin. Niin sitten sulla tulee itsekin sellanen että emmä sitten ens kerralla kerro. (H4)

Urheilijan haluan kommunikoida valmentajan kanssa loukkaantumisista ei tuntunut valmentajan johtamistyyllillä olevan niin suurta merkitystä. Enemmän nousi esille se, tuntuuko urheilijasta siltä, että valmentaja oikeasti välittää vai ei.

Urheilijoiden kokemuksen mukaan heidän saamansa levon määrä on riippuvaista valmentajasta. Yhdessä haastatteluista nousi esille se, että autoritääriset valmentajat saattavat suuren kilpailunhaluisuuden seurauksena sokaistua ja unohtaa urheilijoiden hyvinvoinnin ja levon tarpeen. Tätä ei kuitenkaan haastatteluiden mukaan aina tapahdu, vaan autoritääriset valmentajat osaavat olla myös huolehtivia. Yksi urheilija toi kuitenkin esille sen, että autoritäärin valmentajan kanssa myös henkisen levon tarve korostuu.

— valmentajat, jos eivät ole sieltä helpoimmasta päästä, vaan on just esim. tälläisiä, jotka toimii aggressiivisesti, niin tottakai se vaikuttaa sun juurikin pääkoppaan ja vaikuttaa myös sillä henkisellä, et tarvii myös sitä henkistäki lepoa ja palautumista. (H1)

Valmentajan vaikutuksesta urheilijan ravintoon ja ruokavalioon ei aineistosta yleisesti ottaen korostunut mitään. Yhdellä haastateltavalla oli kuitenkin negatiivisia kokemuksia kyseiseen aiheeseen liittyen. Hänen kokemuksensa mukaan valmentajien aiheuttamat paineet urheilijaa kohtaan voi näkyä merkittävästi myös urheilijan suhtautumisessa ravintoasioihin.

— valmentaja tulee sanomaan sulle, että sun pitäis laihtua. Niin ei se silloin positiivisella tavalla vaikuta. (H1)

Kyseisen haastateltavan mukaan valmentaja voi asiattomalla kommunikoimisella ja paineiden asettamisella vaikuttaa negatiivisesti urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

4.3.2 Valmentajan merkitys urheilijan koetussa psyykkisessä hyvinvoinnissa

Koko aineistosta nousi esille se, että urheilumaailmassa psyykkiseen hyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Psyykkisen hyvinvoinnin olemassaolo ja tärkeys selkeästi tiedostetaan, mutta silti se on asia, joka jää kaiken muun alle.

Aina noist sanotaa et joo voi jutella [psyykkisistä haasteista], mut ei noist oikee sillee myöskään jutella. Et emmätiä onks se vähä tabu asia myöskin sillee ettei noist puhuta. (H2)

— ylipäättään niin mä koen, että mä en nyt oo saanut oikeastaan niin kun mitään, siis niinku valmentajalta tuohon henkiseen puoleen kyllä. (H4)

Haastatteluissa ilmeni, että erilaiset psyykkiset haasteet ovat kuitenkin hyvin yleisiä urheilumaailmassa.

– – ku juttelee muille joukkuelaisille tai sit just lukee jostai urheilulehdestä, mis on haastateltu, ihan sama onks se futiksee vai muuhun urheilijaan, nii se on vaa aika yleinen asia kuitenkin [psykkiset haasteet]. (H2)

Haastatteluiden kautta välittyi kuitenkin kuva siitä, että urheilijat itse tiedostavat oman henkisen hyvinvointinsa tärkeyden ja siihen vaikuttavat tekijät. Urheilijoiden vastauksista korostuivat henkiseen hyvinvointiin liittyen erityisesti valmentajien tapa kommunikoida, heidän käytöksensä ja se kuinka he kohtelevat urheilijoita sekä valmentajien luomat suhteet urheilijoiden kanssa.

– – se koko touhu oli, et valmentajii ei niinku kiinnostanut. Et valmentajat vaan istu, ei ollut niiku mitään, sitten hävittiin vaan pelejä. Valmentajat tavallaan syyttää sitten meitä, kaikki syyttää sitten meitä ja silleen – – otti kyllä henkisen hyvinvoinnin kannalle sitten kaikki jotenkin. (H4)

Yhden haastateltavan vastauksista nousi esiin myös henkisen väkivallan käyttö sekä esimerkiksi tavaroiden heitteleminen, jotka ovat jo erittäin rajuja asioita ja vaikuttavat urheilijan psyykkiseen hyvinvointiin merkittäväällä tavalla.

- - niinku henkistä väkivaltaakin sillee aika paljon on kokenut, kaikkea semmoista huutamista, – – loukkaavaa kohtelua, uhkailua – – tavaroiden heittelyä. Kaikkea semmoista, mikä on oikeasti vaikuttanut sitten ja vähän sitten joissain tilanteissa niinku pelännyt ja jäänyt niinku ihan vaan paska fiilis joistain treeneistä. (H4)

Kyseiset tapaukset olivat käyneet autoritäärisempää johtamistyyliä käyttävän valmentajan kanssa. Muutenkin haastatteluista nousi esille se, että autoritäärisen valmentajan kanssa voi olla usein henkisesti vaikeampaa ja rankempia kausia, jolloin oma jaksaminen on koetuksella, ilmenee enemmän.

Lähes kaikkien haastateltavien mukaan valmentajan vaikutus omaan motivaatioon on suuri. Jos valmentajan toiminta vaikuttaa siltä, ettei häntä kiinnosta urheilijat tai valmentaminen eikä hän panosta yhteiseen toimintaan, niin urheilijat kokivat tämän vaikuttavan heidän motivaatioonsa erittäin negatiivisella tavalla.

4.3.3 Valmentajan merkitys urheilijan koetussa sosiaalisessa hyvinvoinnissa

Valmentajan ja urheilijan muodostaman ihmissuhteen tärkeys korostui jokaisessa haastattelussa. Se, että valmentajan kanssa pystyi puhumaan erilaisista asioista, pitämään hauskaa ja olemaan rennosti, koettiin urheilijoiden mukaan vaikuttavan heidän sosiaaliseen hyvinvointiinsa merkittäväällä tavalla.

– – mun mielestä sekin on tosi tärkeätä, että vaikka on valmentaja, että sä pystyt kertoo valmentajille joistain sun asioista, sä pystyt heittää valmentajan kanssa niiku läppää. (H1)

– – oli hyvä se valmentaja-valmennettava suhde, niin sitten kuitenkin jollain tavalla pysty puhumaan. Sekin esimerkiksi huomaa jos vaikka oli jotenkin tosi huono päivä – – ja niin kyllä se niinku saatto tulla just kysyy et mikä vaivaa ja onko rankkaa vaik koulussa vai onko täällä jotenkin. (H4)

Jos tällaista hyvää ihmissuhdetta ei valmentajan ja urheilijoiden välillä ollut, nousi tämä haastatteluissa esille negatiivisella tavalla. Yhden haastateltavan mukaan valmentaja tuntui tällöin vieraalta tyypiltä ja harjoituksiin mentiin vain, koska oli pakko.

Osassa haastatteluista nousi esille se, että jos valmentajan johtamistyyli on enemmän kannustavaa, niin kommunikointi hänen kanssaan voi olla helpompaa ja näin suhde valmentajaan voi olla parempi.

Mutta siin jos se valmentaja on enemmän kannustava, niin must tuntuu et mäkin sanon sillo paljon helpommin ja mä haluan sillo, must tuntuu et mä haluan avaa itteeni enemmän koutsille ja helpompi tollee mulle olla. (H2)

Haastatteluista oli kuitenkin yleisesti havaittavissa, että tähän asiaan valmentajan johtamistyyllillä ei ollut niin paljon merkitystä. Osa urheilijoista koki, että he olivat saaneet luotua parempia ihmissuhteita autoritäärisen valmentajan kanssa ja osa koki taas päinvastoin.

Hyvät ihmissuhteet urheilijoiden ja valmentajan välillä näytti vaikuttavan myös yhteisöllisyyden syntymiseen.

Ja sitten kyllä mä sanon että se vaikutti sitten myös se pelaajavalmentaja suhde silloin, kun oli hyvä yhteisöllisyys. Niin myös valmentajan kaa oltiin jotenkin silleen, no vähän niin kuin kavereita, tai ei nyt kyllä kavereita, mutta silleen ehkä hieman, että pystyttiin heittää vähän vitsiä. (H4)

Kaikista haastatteluista sai kuvan, että valmentajilla on suuri merkitys joukkueen yhteisöllisyyden luomisessa. Yhdessä haastattelussa mainittiin muun muassa valmentajan vaikutus yhteisöllisyyteen pelimatkoilla sekä se, miten valmentaja tuo joukkuetta yhteen. Toinen asia joka korostui yhteisöllisyyteen liittyen, oli oikeanlaisen kommunikaation tärkeys.

– – niillä [valmentajilla] on tosi, tosi iso vaikutus siihen mitenkä ryhmä toimii, koko ryhmädynamiikkaan ja myöskin siis koko ryhmän hyvinvointiin. (H1)

Urheilijat kokivat, että valmentajan tapa kohdella eri pelaajia vaikuttaa merkittävästi sekä heidän omaan että koko joukkueen hyvinvointiin. Haastatteluissa nousi esille vahvasti tasa-arvon merkitys siinä, miten valmentaja käyttäytyy pelaajia kohtaan.

– – silloin kun oli hyvä yhteisöllisyys niin musta tuntuu että valmentaja oli tosi semmoinen, tasa-arvoinen ja kumminkin toimi loogisesti, että jos, että jokainen sai kumminkin tavallaan sen saman kohtelun. (H4)

Jos taas valmentajan koettiin käyttäytyvän eri tavalla eri pelaajien kanssa ja toimivan epätasa-arvoisesti, nähtin tämän vaikuttavan yhteisöllisyyteen negatiivisella tavalla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella urheilijoiden hyvinvointia, urheilumaailmassa havaittavia johtamistyylejä sekä niiden vaikutusta urheilijoiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys valmentajan johtamistyyllillä on urheilijan kokemukseen omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin teoriaohjaavasti eli analyysi ei pohjautunut suoraan teoriaan, mutta siinä on kuitenkin joitakin teoreettisia kytkentöjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Urheilijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tarkastelemisessa hyödynnettiin kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehystä, jonka pohjana toimi aikaisempi kirjallisuus hyvinvointiin liittyen. Myös johtamistyyliä määriteltiin olemassa olevan kirjallisuuden perusteella.

Aineiston analyysi paljasti, että yritysmaailman kirjallisuudessa esiintyvät autoritäärinen, kannustava, demokraattinen, transaktionaalinen ja ihmiskeskeinen johtaminen ovat yleisiä myös urheilumaailmassa. Haastateltavien vastauksista pystyi tunnistamaan piirteitä, jotka pystyttiin yhdistämään näihin johtamistyyliin. Selkeästi eniten haastateluista nousi esille piirteitä, jotka liittyivät autoritääriseen tai kannustavaan johtamistyyliin. Tutkimuksessa havaittiin, että valmentajan johtamistyyllillä on merkitystä urheilijan kokemukseen hänen omasta hyvinvoinnistaan. Eri urheilijoille tuntui kuitenkin sopivan erilaiset johtamistyyliä, joten tämän tutkimuksen perusteella ei voida lähteä määrittelemään hyvää tai huonoa johtamistyyliä.

Yksi tutkimuksen selkeimmistä tuloksista oli ongelmat fyysisten haasteiden kommunikoinnissa. Jokainen haastateltava koki, ettei ole aina halunnut tai uskaltanut kertoa valmentajalleen omista fyysisistä haasteistaan. Tässä yhteydessä nousi esille erityisesti autoritäärinen johtamistyyli. Kun valmentajan tyyli johtaa oli autoritääriseen suuntautuva, tuntui urheilijoista usein vaikeammalta kertoa fyysisistä haasteista. Kun taas valmentaja

käytti kannustavaa johtamistyyliä, tuntui osasta urheilijoista siltä, että valmentajalle oli helpompi kertoa myös fyysisistä ongelmista.

Toinen vahvasti esille noussut asia oli psyykkisen hyvinvoinnin laiminlyönti. Kaikista haastatteluista nousi esille se, että urheilumaailmassa ei puhuta urheilijoiden henkisestä hyvinvoinnista juuri lainkaan eikä tähän täten tule valmentajilta oikeanlaista tukea. Tämän ei niinkään koettu olevan johtamistyylistä riippuvaista, vaan enemmän yleinen ongelma koko urheilumaailmassa. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että autoritääristä johtamistyyliä käyttävän valmentajan kanssa on usein enemmän vaikeuksia psyykkisen hyvinvoinnin kanssa.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten käsitystä siitä, että valmentajalla ja hänen käytöksellään on merkitystä urheilijan hyvinvointiin (Gearity & Murray, 2011; Lemelin, Verner-Filion, Carpentier, Carbonneau & Mageau, 2022). Empiirisessä aineistossa erityisen tärkeänä korostui valmentajan tapa kommunikoida, luoda suhteita urheilijoihin sekä vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Näiden tekijöiden kautta valmentaja onnistuu välittämään urheilijalle kuvan siitä, että häntä kiinnostaa urheilijan asiat ja että hän välittää urheilijasta. Haastatteluissa tämä asia nousi lopulta eniten esille ja tuntui tärkeimmältä tekijältä urheilijoille. Urheilijoiden vastauksista välittyi kuva siitä, että valmentajan panostaessa näihin edellä mainittuihin asioihin urheilijat voivat paremmin jokaisella hyvinvoinnin osa-alueella eli Mankan (2012, 35) jaon mukaisesti fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla.

Vaikka tutkimuksen perusteella ei voida jakaa käsiteltyjä johtamistyyliä hyviin ja huonoihin, pystytään kuitenkin jokaisesta johtamistyylistä ja niiden merkityksestä urheilijan hyvinvointiin tekemään joitakin johtopäätelmiä. Autoritäärinen johtamistyyli jakoi eniten mielipiteitä vastaajien kesken. Kahden haastateltavan mielestä autoritääriset valmentajat ovat saaneet lopulta heistä eniten irti, heille on ollut helppo puhua ja heistä on tuntunut, että valmentaja on oikeasti välittänyt heistä. Näiden urheilijoiden kokemukset tukevat Kramerin (2006, 95) ajatusta siitä, että autoritääriset johtajat pystyvät saamaan usein tiimin jäsenistä kaiken irti ja toimimaan inspiraationa heille. Kuitenkin

nämä urheilijat toivat esille myös joitakin autoritäärisen johtamisen huonoja puolia, kuten valmentajan aggressiivisen käytöksen, välinpitämättömyyden loukkaantumisia kohtaan sekä mahdolliset puutteelliset kommunikointitaidot. Kaksi muuta haastateltavaa olivat taas sitä mieltä, että autoritääriin johtamistyyli ei sovi heille lainkaan. He toivat esille, että eivät pidä valmentajista, jotka ovat todella intohimolla mukana ja erittäin kilpailunhaluisia. He näkevät tämän vaikuttavan valmentajan valmennukseen negatiivisella tavalla ja saavan valmentajan unohtamaan urheilijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Verraten muihin johtamistyyliin, autoritäärisestä johtamistyylistä nousi haastatteluissa esille eniten negatiivisia asioita liittyen urheilijoiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Kannustava johtamistyyli nousi esille kaikissa haastatteluissa vain positiivisella tavalla. Urheilijoiden mukaan kannustavalle valmentajalle oli helpompi sanoa loukkaantumisista ja kommunikointi oli muutenkin parempaa. He kokivat, että kannustava valmentaja osasi tasapainotella hyvin tiimin johtamisen ja siihen liittyvän vallankäytön välillä sekä pystyi luomaan turvallisen ja hyvän ympäristön joukkueeseen. Nämä löydöt tukevat muun muassa Housen (1996, 327) ajatusta siitä, että kannustavan johtamisen avulla voidaan luoda ystävällinen ja psykologisesti tukeva ympäristö sekä Graenin ja Uhl-Bienin (1995) näkemyksiä kannustavan johtamisen positiivisista vaikutuksista esihenkilön ja alaisten välisiin ihmissuhteisiin. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että kannustavan johtamistyylin vaikutus urheilijoiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin oli tarkasteltavista johtamistyyleistä positiivisin.

Varsinkin muutamassa haastattelussa transaktionaalinen johtamistyyli nostettiin hyvin negatiivisesti esille. Urheilijat kokivat, että transaktionaalista johtamistyyliä käyttävä valmentaja ei välittänyt heistä eikä yrittänyt luoda minkäänlaista suhdetta pelaajiinsa. Tämän seurauksena urheilijat kokivat muun muassa kiinnostuksensa ja motivaationsa laskevan. Soisalon (2014, 35) mukaan transaktionaalinen johtamistyyli voi tuntua tukahduttavalta, mikä ilmeni myös haastatteluissa. Urheilijat saattoivat kokea valmentajan vaativan heiltä paljon, mutta samalla olevan välinpitämätön heitä kohtaan urheilusuorituksen ulkopuolella. Transaktionaalinen johtamistyyli oli ainut käsitellyistä johtamistyyleistä, josta ei noussut yhtään hyviä asioita esille haastatteluissa. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että transaktionaalinen johtamistyyli ei ole kovin tehokas tyyli johtaa urheilumaailmassa urheilijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Urheilijat kokivat demokraattisen johtamistyylin positiivisella tavalla, sillä he haluavat valmentajan ottavan heidät jollakin tasolla mukaan päätöksentekoon. Haastatteluissa nousi kuitenkin vahvasti esille se, kuinka tämä voi helposti muuttua huonoksi tavaksi johtaa, jos valmentaja antaa pelaajille liikaa valtaa päättää asioista eikä ota itse johtajan roolia. Tällöin vaarana on, että valmentaja menettää auktoriteettinsa. Haastatteluiden perusteella valmentajan auktoriteetin puuttumisen merkitys urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on negatiivinen. Tämä johtamistyyli koettiin negatiivisena myös silloin, jos valmentaja ei osaa kohdella kaikkia pelaajia tasa-arvoisella tavalla. Valmentajan käyttäessä demokraattista johtamistyyliä, hänen tulisi erityisesti keskittyä säilyttämään auktoriteettinsa sekä toimimaan tasa-arvoisesti. Näin toimittaessa myös tämä johtamistyyli voi tuottaa positiivisia tuloksia.

Myös ihmiskeskeisessä johtamisessa esille nousi auktoriteetin menettämisen mahdollisuus. Tämän nähtiin tapahtuvan silloin, jos valmentaja yrittää luoda liian läheiset suhteet urheilijoihin, jolloin urheilijat alkavat nähdä valmentajan enemmän kaverina kuin valmentajana. Kaksi haastateltavaa kokivat tämän ongelmana ja nostivat sen esille haastatteluissa muutamaankin otteeseen. Kaikissa haastatteluissa kuitenkin korostui valmentajan ja urheilijan välisen suhteen tärkeys, joten siinä mielessä johtamistyyli, joka keskittyy ihmissuhteisiin, voi olla urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta hyvä.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulokset auttavat meitä ymmärtämään paremmin urheilijoiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näiden tulosten avulla valmentajat voivat keskittyä enemmän juuri niihin tekijöihin, jotka urheilijoiden vastauksista nousivat tärkeimpinä esille. Valmentajat voivat lisäksi yhdistää näihin hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin myös erilaisista johtamistyyleistä saatua tietoa ja näin pyrkiä kehittämään omia toimintatapojaan ja johtamistyyliään, niin että ne olisivat urheilijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta parhaimpia mahdollisia.

Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkasteltaessa tulee huomioida erilaiset rajoitteet, jotka mahdollisesti vaikuttivat tutkimusprosessiin ja tuloksiin. Kandidaatintutkielman rajallisen laajuuden vuoksi empiirisen aineiston laajuus jäi suppeaksi. Tämän seurauksena esimerkiksi yksilöiden omat kokemukset ja mielipiteet korostuivat enemmän tuloksissa. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, eri urheilijoille sopii erilaiset valmentajat ja erilaiset valmentajien johtamistyyli. Esimerkiksi kahden haastateltavan mielestä aggressiivinen, pelolla johtamisen tyyli sopii heille parhaiten. Asia voi hyvinkin olla näin, mutta meidän tulisi silti miettiä sitä, onko kaikki johtamistyyliä hyväksyttävää. Vaikka urheilijalle sopisi hyvin se, että valmentaja käyttää rajujakin johtamiskeinoja ja jopa henkistä väkivaltaa, herää kuitenkin kysymys voiko tämä kuitenkaan olla urheilijan hyvinvoinnille hyväksi. Tämän vuoksi olisi hyvä saada enemmän tieteellistä tutkimusta asiaan liittyen, jotta valmentajien johtamistyyliä kehitettäisiin tutkimustulosten avulla niin, että ne tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla urheilijoiden suorituksia sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Toinen rajoite tässä tutkimuksessa on rajausta haastatella vain joukkueurheilijoita. Tulevaisuuden jatkotutkimuksissa olisi mielekäästä tehdä samanlainen tutkimus yksilöurheilijoista sekä yksilö- ja joukkueurheilijoista yhdessä. Näin saataisiin laajempaa näkökulmaa kyseiseen aiheeseen ja voitaisiin vertailla mahdollisia eroja yksilö- ja joukkueurheilussa.

Tutkimuksen päämääränä ei ollut yleistettävien löydösten tekeminen, vaan ymmärryksen lisääminen aiheesta ja urheilijoiden kokemusten esille nostaminen. Tavoitteena on herättää keskustelua ja mielenkiintoa aiheeseen liittyen, jotta asia saisi vielä enemmän huomiota. Näin saataisiin mahdollisesti erilaisia jatkotutkimuksia, joissa ilmiötä voidaan tarkastella vielä yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella voidaan todeta, että aiheen tutkiminen laajemmin on erittäin perusteltua.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Abse, D. W. & Jessner, L. (1962). The psychodynamic aspects of leadership. Teoksessa Graubard, S. and Holton, G. (toim.) *Excellence and leadership in a democracy*. (ss. 76–93). New York: Columbia University Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Bell, D. (1950). Notes on authoritarian and democratic leadership. Teoksessa Gouldner, A. W. (toim.) *Studies in leadership*. (ss. 395–408). New York: Harper & Row.
- Burns, J. (1979). *Leadership*. Harper & Row.
- Choi, H., Jeong, Y. & Kim, S.-K. (2020). The relationship between coaching behavior and athlete burnout : Mediating effects of communication and the coach– athlete relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 1–17.
- Crisp, R. (1997). *Routledge philosophy guidebook to Mill on utilitarianism*. Routledge.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth* (1. Aufl.). Wiley-Blackwell.
- Diener, E. & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. Teoksessa Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (toim.) *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. (ss. 213–229). Russell Sage Foundation.
- Eccles, D. W., Balk, Y., Gretton, T. W. & Harris, N. (2022). “The forgotten session”: Advancing research and practice concerning the psychology of rest in athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34(1), 3–24.
- Feldman, F. (2010). *What Is This Thing Called Happiness?* Oxford University Press.
- Fletcher, G. (2016). *The philosophy of well-being : an introduction*. Routledge.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations (New York)*, 47(8), 953–975.
- Gearity, B. T. & Murray, M. A. (2011). Athletes' experiences of the psychological effects of poor coaching. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 213–221.

- González, L., García-Merita, M., Castillo, I. & Balaguer, I. (2016). Young athletes' perceptions of coach behaviors and their implications on their well- and ill-being over time. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 30(4), 1147–1154.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Haybron, D. M. (2008). Philosophy and the science of subjective well-being. Teoksessa Eid, M., Larsen, R. J. (toim.) *The science of subjective well-being*. (ss. 17–43). Guilford Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (1999). *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kellmann, M., Bertollo, M., Bosquet, L., Brink, M., Coutts, A. J., Duffield, R., Erlacher, D., Halson, S. L., Hecksteden, A., Heidari, J., Wolfgang Kallus, K., Meeusen, R., Mujika, I., Robazza, C., Skorski, S., Venter, R. & Beckmann, J. (2018). Recovery and performance in sport: Consensus statement. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 13(2), 240–245.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K. & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661–674.
- Kramer, R. M. (2006). The great intimidators. *Harvard Business Review*, 84(2), 88–164.
- Lam, W., Huang, X. & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348–363.
- Lemelin, E., Verner-Filion, J., Carpentier, J., Carbonneau, N. & Mageau, G. A. (2022). Autonomy support in sport contexts: The role of parents and coaches in the promotion of athlete well-being and performance. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 11(3), 305–319.

- Lundqvist, C. (2011). Well-being in competitive sports-The feel-good factor? A review of conceptual considerations of well-being. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 4(2), 109–127.
- Maughan, R. J. (2014). *Sports nutrition*. John Wiley & Sons.
- Manka, M. -L. (2012). *Työnilo* (3. p.). Sanoma Pro.
- Manka, M. L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum pro.
- McMillan, D. (1976). Sense of community: An attempt at definition. Unpublished manuscript, George Peabody College for Teachers, Nashville, TN.
- McMillan, D. W. & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23.
- Nagel, J. H. (1987). *Participation*. Prentice Hall.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development : the capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Ojanen, M. (2009). *Hyvinvoinnin käsikirja*. Kirjapaja.
- Ojanen, M. (2018). *Onnellisuuksien oivaltaja : mitä tiede kertoo onnesta?* PS-kustannus.
- Plas, J. M. (1996). *Person-centered leadership: An American approach to participatory management*. Sage Publications, Inc.
- Plas, J. M. & Lewis, S. E. (2001). *Person-centered leadership for non profit organizations management that works in high pressure systems*. SAGE.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810–821.
- Quested, E. & Duda, J. L. (2011). Antecedents of burnout among elite dancers : A longitudinal test of basic needs theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(2), 159–167.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish : a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Soisalo, R. (2014). *Psykoa johtamista : vaatiiko hullujen johtaminen hullua johtamista, vai seuraako hullusta johtamisesta hulluja johdettavia?* Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.
- Sumner, L. W. (1996). *Welfare, happiness, and ethics*. Oxford University Press.
- Sumner, L. W. (2000). Something in between. Teoksessa Crisp, R. & Hooker, B. (toim.) *Well-being and morality*. (ss. 1–19). Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vealey, R. S., Armstrong, L., Comar, W. & Greenleaf, C. A. (1998). Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(2), 297–318.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691.

Muut lähteet

- Saarinen, J. (2020). "Olisi ehkä helpompi, jos sä tappaisit ittes" – entiset valmennettavat kertovat menestyneen suomalaisvalmentajan nöyryyttävästä ja alistavasta käytöksestä sekä vuosia jatkuneesta henkisestä väkivallasta. Yle. Viitattu 28.09.2022. <https://yle.fi/urheilu/3-11164048>.
- Karttunen, A. & Aaltonen, P. (2020). Urheilijan ammattia ei arvosteta, eläke on olematon, taloudellinen toimeentulo sakkaa – Matti Heikkinen haluaa lain, joka ratkaisee huippu-urheilun ongelmat. Yle. Viitattu 28.09.2022. <https://yle.fi/urheilu/3-11210025>.
- UKK-instituutti. (2021). Lepo ja ravitseminen. Viitattu 01.12.2022. <https://ukkinstituutti.fi/liikkumisen-turvallisuus/liikuntavammojen-ehkaisy/lepo-ja-ravitseminen/>.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelun kysymysrunko

1. Taustatiedot

- Kerro hieman itsestäsi.
- Millainen urheilutausta sinulla on?
- Montako valmentajaa sinulla on ollut?

2. Valmentajien johtamistyyleistä

- Millaisia valmentajia sinulla on ollut?
- Minkälaisia johtamiskäytäntöjä valmentajillasi on ollut?
- Millainen johtaminen tukee sinua parhaiten menestymään?
- Millainen johtaminen taas vaikuttaa sinuun negatiivisella tavalla?

3. Omasta hyvinvoinnista

Fyysinen hyvinvointi

- Miten kuvailisit omaa fyysistä hyvinvointiasi?
- Millaisia haasteita olet kokenut fyysisessä hyvinvoinnissasi urheilu-urasi aikana? Miten se on vaikuttanut elämääsi ja urheilu-suorituksiisi käytännössä?
- Miten olet voinut parhaimmillasi? Miten se näkyi elämässäsi ja urheilu-suorituksissasi?
- Oletko aina kertonut valmentajillesi, jos sinulla on ollut jotain fyysistä haastetta?
- Onko sinulle jäänyt joitakin pitkäaikaisia vaivoja loukkaantumisten takia, jotka vaivaavat vieläkin?
- Miten olet kokenut saamasi levon määrän eri vaiheissa urheilu-uraasi?
- Oletko kokenut, että urheilu olisi ikinä vaikuttanut ruokavalioosi ja valintoihisi ravinnon suhteen?

Psyykinen hyvinvointi

- Miten kuvailisit omaa henkistä hyvinvointiasi?
- Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi henkiseen hyvinvointiisi eniten?
- Jos mietit omaa psyykkistä hyvinvointia yleisesti urheilu-urasi eri aikoina, nouseeko sinulle mitään ajatuksia siitä mieleen?
- Millaisena olet kokenut eri valmentajiltasi saaman tuen määrän?
- Millaisena olet kokenut oman jaksamisesi urheilu-uran eri aikoina?
- Miten olet kokenut oman motivaatiosi eri vaiheissa urheilu-uraasi?
- Oletko huomannut, että sinulla olisi ollut suuria eroja motivaatiossa eri valmentajien kanssa? Onko erot näkyneet motivaatiossa harjoitella vai pelata, vai sitten kokonaisvaltaisessa motivaatiossa?

Sosiaalinen hyvinvointi

- Millaisena olet kokenut yhteisöllisyyden eri joukkueissa? Miten kuvailisit yhteisöllisyyden vaikuttavan omaan hyvinvointiisi?
- Oletko itse kokenut yhteenkuuluvuuden tunnetta joukkueissa, joissa olet pelannut?
- Millaisia ihmissuhteita sinulla on ollut eri joukkueissa? Miten erilaiset ihmissuhteet joukkueissa ovat vaikuttaneet sinun omaan hyvinvointiisi?
- Oletko huomannut huomattavia muutoksia muissa ihmissuhteissasi urheilu-uran eri aikoina?

4. Vapaa pohdinta

- Kertoisitko jonkin esimerkin tai vaiheen urheilijana, jolloin tunsit voivasi hyvin ja menestyit lajissasi?
- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain muuta esimerkkiä kyseiseen aiheeseen liittyen, jonka haluaisit jakaa?
- Onko vielä jotain mistä haluaisit puhua?

Taulukko 3 Urheilijoiden kokemukset valmentajien erilaisista johtamistyyleistä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Kokoava käsite
valmentajat, jotka elää niin tunteella ja menee liikaa mukaan siihen ja ei sit ajattele kaikkea järkevästi	Intohimolla mukana	Autoritääriinen johtaminen	Johtamistyyli
kun valmentaja on niin intohimolla mukana niin se puskee eteenpäin saavuttamaan parempia tuloksia			
kokenut sellasta uhkailua, huutamista, henkistä väkivaltaa ja tavaroiden heittäilyä, kaikkea mikä on vaikuttanut niin et on sit jossain tilanteissa pelännyt	Aggressiivisuus		
valmentaja puskee sua eteenpäin ja seuraa sun tekemistä	Puskee urheilijoita eteenpäin		
tiesi et se valmentaja välittää pelaajista ja se välittyy sen käytöksestä	Välittää urheilijoista		
yleensä ne hänen vastauksensa ei ollut järkeviä	Kommunikointitaidot heikot		
ei ihan tiennyt, että mitenkä pelaajalle voi puhua			
oli kuitenkin hyvä se valmentaja valmennettava suhde	Suhde urheilijoihin		
jos on loukkaantunut niin sitä vähän ehkä vähäteltiin	Välinpitämättömyys loukkaantumisia kohtaan		
valmentaja näennäisesti ollu kaikkien yläpuolella	Ottaa liikaa valtaa		
tuntuu, ettei valmentajaa kiinnosta olla tapahtumissa tai ei kiinnosta urheilijoiden kehittyminen tai hyvinvointi	Ei kiinnosta urheilijat niin paljon	Transaktionaalinen johtaminen	
jos mä sanon niille, että mä en pysty treenaamaan niin ne oli sillee okei, ihan sama tyyliin			
valmentaja on paikalla, mutta häneen ei muodostu minkäänlaista suhdetta	Ei muodostu suhdetta urheilijoihin		
on joitain valmentajia, jotka ei oo halunnut edes tutustua omiin pelaajiinsa ollenkaan			
sit ku huomaa et valmentajalla ei oo halua panostaa siihen touhuun, niin tottakai se laskee myöskin sun omaa motivaatioo	Pelaajien kiinnostus laskee		
tietenkin on tärkeää se, et valmentaja keskustelee pelaajien kaa	Ottaa pelaajat huomioon päätöksenteossa		

tuntuu että oli vähän eri sääntöjä pelaajille ja joku oli automaattisesti jossain asemassa ja silleen vähän ylempänä toista	Toimii mahdollisesti epätasa-arvoisesti	Demokraattinen johtaminen	
hävitään johtajan roolista ja jaetaan valtaa sille, kuka sitä on valmis ottamaan	Ei olla johtajan roolissa		
ei ole auktoriteettia sanoa pelaajille, et mä on oon tääl johtaja ja mä päätän	Auktoriteetin menettäminen		
on tosi tärkeä, että sä pystyt kertoo valmentajille joistain sun asioista, sä pystyt heittää valmentajan kanssa läppää, kaiken ei tarvi olla niin vakavaa	Hyvä valmentaja pelaaja suhde	Ihmiskeskeinen johtaminen	
valmentaja halua tietää kaiken sun elämästä ja ite kuitenkin haluaa et se on valmentaja pelaaja suhde, eikä pelaaja kaveri suhde	Liian kaverillinen suhde		
jos suhde muuttuu liian kaverilliseksi, valmentajalla ei ole sitä auktoriteettia enää	Menettää auktoriteettiansa		
paljon mieluummin kertoo loukkaantumisista, jos valmentaja ottaa sen kannustavalla tavalla	Loukkaantumisista helppo sanoa	Kannustava johtaminen	
must tuntuu et mäkin sanon paljon helpommin ja avaan itteeni enemmän valmentajalle	Kommunikointi helppoa		
määrännyt toimintaa, mutta pitänyt kuitenkin järkevänä, ettei oma valta ole mennyt liian yli	Vallankäyttö sopivaa		
oli jotenkin niin semmoinen kodikas tunnelma	Hyvä tunnelma joukkueessa		