



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Petronella Primetta

Rakkaudesta lajiin, tunteja laskematta

Voimisteluseuratoimijoiden itsensä johtaminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu-tutkielma
Hallintotieteet

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Petronella Primetta		
Tutkielman nimi:	Rakkaudesta lajiin, tunteja laskematta – voimisteluseuratoimijoiden itsensä johtaminen		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	65

TIIVISTELMÄ:

Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma itsensä johtamisesta. Tutkielma koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä, laadullisesta tapaustutkimuksesta. Empiirinen osuus keskittyy Pohjanmaan voimisteluseurojen seuratoimijoiden itsensä johtamiseen. Teoriaosuudessa esitellään kognitiiviset, eli ajattelua hyödyntävät, behavioristiset eli käyttäytymistä hyödyntävät ja luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen teorialat. Lisäksi kuvataan itsensä johtamiseen vaadittavia yksilön edellytyksiä ja taitoja, joita ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, ammattitaito ja kurinalaisuus sekä itsetuntemus ja hyvä itsetunto.

Empiirisen tutkimuksen osuudessa kuvataan laadullisen tapaustutkimuksen kulku ja tulokset. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin Pohjanmaan voimisteluseuratoimijat johtavat itseään. Tutkimus toteutettiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta, jossa esitettiin avoimia kysymyksiä. Kysymykset johdettiin tutkielman teoriaosuuden teorioita hyödyntäen.

Kyselylomakkeen avulla saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen ensin teemoittelemalla. Tämän jälkeen jo teemoitellut vastaukset tyypiteltiin edelleen peilaten niitä teoriaosuudessa esiteltyihin itsensä johtamisen strategioihin.

Lopputulena tutkimuksessa todetaan, että Pohjanmaan voimisteluseuratoimijat johtavat itseään monipuolisesti hyödyntäen kognitiivisia, behavioristisia sekä luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategioita. Näitä kaikkia strategioita käytetään varioiden kontekstista ja yksilöstä riippuen. On myös yksilöstä riippuvaa, mikä itsensä johtamisen strategia toimii parhaiten seuratoimijoiden arjessa.

Lähtökohtaisesti seuratoimijoita seuratyöhön itseään johtamaan houkuttelee sisäisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiat. Behavioristisia itsensä johtamisen strategioita seuratoimijat käyttävät erityisesti epämieluisien tehtävien hoitoon ja kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat näkyvät selvimmin positiivisen asenteen kautta.

Voimisteluseuratoimijoiden itsensä johtamiseen vaadittavista taidoista ja ominaisuuksista korostuu kyselytutkimuksen perusteella erityisesti vahva sisäinen motivaatio sekä itseohjautuvuus.

AVAINSANAT: Itsensä johtaminen, voimisteluseurat, itsensä johtamisen strategiat

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	10
1.3.1	Itsensä johtaminen	10
1.3.2	Kolmas sektori	11
1.3.3	Vapaaehtoistyö	12
2	Itsensä johtamisen edellytykset	14
2.1	Sisäinen motivaatio	14
2.2	Itseohjautuvuus	16
2.3	Ammattitaito ja kurinalaisuus	18
2.4	Itsetuntemus ja hyvä itsetunto	19
3	Itsensä johtamisen strategiat	21
3.1	Itsensä johtaminen	21
3.2	Itsensä johtaminen urheiluseurassa	24
3.3	Kognitiiviset strategiat	25
3.4	Behavioristiset strategiat	27
3.5	Luontaisen palkitsemisen strategiat	29
3.6	Itsensä johtamisella kohti voimaantumista	31
4	Tutkimusmenetelmä ja aineistoanalyysi	33
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	33
4.2	Aineiston analyysia	36
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Keskeisimmät voimisteluseuratoimijoiden ajatukset ja kokemukset	41
5.2	Seuratoimijoilta löytyneitä itsensä johtamisen edellytyksiä	49
6	Johtopäätökset ja pohdintaa	51
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	51
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pohdintaa	55

Lähteet	58
Liitteet	63
Liite 1	63
Liite 2	65

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee itsensä johtamista kolmannella sektorilla, urheiluseurojen kontekstissa. Tutkimus kohdistuu erityisesti Pohjanmaan alueen voimisteluseurojen toiminnassa mukana olevien henkilöiden itsensä johtamiseen. Tutkimuksessa käsitellään itsensä johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä teorian kautta, sekä empiirisesti sitä, miten voimisteluseurojen toimijoiden työssä korostuu itsensä johtaminen ja mitä erityisen merkityksellisiä seikkoja siihen sisältyy.

Tutkimuksen tekijällä itsellään on pitkä tausta ja historia voimistelun parissa. Siihen kuuluu voimistelua pikkulapsesta saakka ja nykyisin valmennusuraakin noin viidentoista vuoden ajan. Seuratoiminta on tutkimuksen tekijälle tuttu myös voimisteluseuran johtokunnan luottamustehtävien kautta. Tutkijan oma tausta ja kokemus sekä intohimo lajiin vaikuttivat luonnollisesti suurissa määrin tämän tutkimuksen aihevalintaan. Siltikin, valitulla aiheella on myöskin erittäin tärkeä yhteiskunnallinen merkitys.

Urheiluseurat ovat Suomen kansalaisten kansanterveyden kannalta katsottuna tärkeitä tekijöitä. Urheiluseuraan kuulumisen tukee ja ylläpitää niin fyysistä, psyykkistä, kuin sosiaalistakin terveyttä riippumatta siitä, urheillaanko veren maku suussa kohti maailman kirkkainta kärkeä, vai harrastetaanko kerran viikossa hauskan lajin parissa, hyvällä porukalla. Urheiluseuran kautta syntyneet terveelliset elämäntavat voivat olla ennaltaehkäisevästi ratkaisevissa rooleissa esimerkiksi kustannuksissa, joita kuluu sairaanhoitoon Suomessa.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (2018, s. 22) tekemän tutkimuksen mukaan voimistelu on viikkotasolla mitattuna neljänneksi harrastetuin laji kävelylenkkien, kuntosaliharjoittelun ja e-urheilun jälkeen. Tutkimuksen mukaan voimistelun lajiliitto on yksi Suomen suurimpia urheilulajien liittoja ja varsinkin naisten ja tyttöjen liikuttajana

merkittävässä roolissa. Voimisteluliitto pitää sisällään useamman erilaisen voimistelulajin, joista osa kuuluu olympialajien kirjoon, ja osa ei. Voimistelulajeissa kilpaillaan maailmanlaajuisesti ja lajista riippuen suomalaiset ovat myös menestyneet voimistelussa vuosien saatossa. (Suomen Voimisteluliitto, 2022) Nimenomaan voimisteluseurojen toiminnasta ja toimijoista on olemassa vähän tutkittua tietoa. Luonnollisesti lajiin hurahaneelle tämä näyttäytyy suurena puutteena. Siksi tutkimus on tärkeä ja ainutlaatuinen.

Ylipäätään kolmannen sektorin toimijoita ja sitä kautta kolmannen sektorin johtamista on tutkittu vähemmän kuin julkisen tai yksityisen sektorin johtamista (Howieson & Hodges, 2016, s.3-4). Siksi aihe on tärkeä ja siihen on mielenkiintoista paneutua. Lisäksi itsensä johtaminen on sektorista ja organisaatiosta riippumatta tällä hetkellä varsin ajankohtainen aihe, ottaen huomioon muun muassa koronapandemian vaikutukset työelämään esimerkiksi laajan etätyön normalisoitumisen kautta.

Tutustuttaessa aiempiin tutkimuksiin aiheista itsensä johtaminen ja urheiluseurat, sai huomata, ettei tällaisia aiheita yhdistäviä tutkimuksia ollut kovinkaan laajasti aiemmin tehty. Lähimpänä olivat tutkimukset, joissa tutkittiin huippu-urheilijoita / ammattuurheilijoita ja heidän itsensä johtamista sekä ylipäätään lajia erittelemättä urheiluseurojen johtamiseen keskittyvät tutkimukset, joita esimerkiksi Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus on tuottanut.

Hyvänä esimerkkinä ensimmäisenä mainituista on Mia Sandelinin tutkimus vuodelta 2015. Sandelin keskittyi kilpaurheilijoiden itsensä johtamiseen ja tutkimustuloksissaan totesi, että kilpaurheilijoiden korkeaa motivaatiota selittää heille ympäristöstään ja ympäriltään osoitettu tuki ja arvostus. He saavat laittaa suuren osan ajastaan asiaan, jota oikeasti nauttivat tehdä, ja siksi jaksavat urheilla ja siinä samalla johtaa itseään. Oma tutkimukseni kääntääkin nyt katseen nimenomaan tuohon ympäriltä tukea ja arvostusta antaviin tahoihin, joita urheiluseuroissa usein ovat paitsi valmentajat, myös seuran

rakenne ja seuraa elossa pitävä voima tai ainakin sitä kaikkea ohjaava ja koordinoiva henkilöstö – seurojen erilaisissa luottamus- ja vapaaehtoistehtävissä toimivat henkilöt.

Jälkimmäisiin viitaten esimerkiksi Outi Aarresolan (2020, s. 35, 39) toimittamassa julkaisussa käsiteltiin seurajohtamista. Teoriat Aarresolan julkaisussa olivat autenttisen johtamisen ja verkostojohtamisen eli jaetun johtamisen näkökulmista. Aarresolan mukaan suhteellisen tuoreiden, nimenomaan urheiluseurakontekstiin liittyvien, tutkimusten valossa autenttinen johtaminen sekä verkostojohtaminen ovat molemmat läsnä urheiluseuraorganisaatioissa.

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että useampi ihminen yhdessä, interaktiivisessa vuorovaikutuksessa johtaa toinen toisiaan sekä samalla yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää toimintaa. Autenttinen johtaminen puolestaan tarkoittaa aitoa johtamista, jossa päästään suhteellisen lähelle myös itsensä johtamista. Siihen kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot, eettinen toiminta ja syvä itsetuntemus, joiden vuoksi johtaja saa arvostusta muilta. (Aarresola, 2020, s. 35, 39)

Tässä tutkimuksessa huomio halutaan kohdistaa nimenomaan yksilöön ja yksilön itsensä johtamiseen. Tutkimuksessa ei siis oleteta, että itsensä johtaminen on ainoa voimisteluseuratoimijoille tarpeellinen johtamisoppi, vaan se on vain valittu tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi. Toki voimisteluseurojen toimijat saattavat toteuttaa samanaikaisesti itsensä johtamisen kanssa joko aitoa johtajuutta tai jaettua johtajuutta tai molempia.

Lisäksi tutkija on aiemmin kirjoittanut kandidaatin tutkielman valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksista motivaatioon. Motivaatio on käsitteenä ja ilmiönä puoleensavetävä, sillä se on psykologisesti niin moniulotteinen, mutta kuitenkin lopulta hyvin tärkeä ja itsestään selvä – jopa arkipäiväinen kaiken alku ja juuri. Sisäinen motivaatio liittyy keskeisesti itsensä johtamiseen, ainakin arkikäsitteen mukaan ja erityisesti voimistelukontekstissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tavoitteet

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on paneutua itsensä johtamisen eri ulottuvuuksiin ja edellytyksiin, kontekstina nimenomaan voimisteluseurat ja siellä erilaisissa tehtävissä toimivat henkilöt. Tutkielman johdanto-osuuden jälkeen siirrytään teoriaan, jossa itsensä johtamista tutkitaan kirjallisuudesta kootun teorian kautta, hyödyntäen aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimuksia. Teoriaosuus on jaettu kahteen pääluokkaan: itsensä johtamisen edellytykset ja itsensä johtamisen strategiat. Edellytyksiin keskittyvässä luvussa kuvataan ominaisuuksia ja taitoja, jotka tukevat oman itsensä johtamista. Strategioihin keskittyvässä luvussa esitellään puolestaan otsikon mukaisesti kolme erilaista itsensä johtamisen strategiaa, eli keinoja ja tapoja, joilla itsensä johtamista voidaan toteuttaa.

Teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa edetään empiriaan. Tutkimus tehdään empiirisenä, laadullisena tutkimuksena. Aineistona toimii Pohjanmaan alueen voimisteluseurojen toimijat. Heitä hyödynnetään kysyen avoimia kysymyksiä sähköisellä kyselylomakkeella. Seuroissa toimivien henkilöiden vastaukset analysoidaan ja esitetään empiirisen tutkimuksen tuloksina, jotka lopuksi rinnastetaan käytettävään teoriaan itsensä johtamisesta.

Tutkielma päättyy johtopäätöksiin. Tässä viimeisessä pääluvussa vedetään yhteen teoriaosuuden antia sekä tietysti esitetään löytyneitä vastauksia tutkimuskysymykseen. Samalla käydään vuoropuhelua ja vertailua teorian ja tutkimuksen tulosten välillä. Johtopäätös-luvussa käydään lisäksi läpi tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista ja katsotaan, löytyykö kenties jotain, mihin voisi olla tulevaisuudessa mielenkiintoista ja tarpeellista paneutua.

Toiveissa totta kai on, että tämä pro gradu -tutkielma antaisi jopa konkreettisia, mutta ainakin teoreettisia eväitä voimisteluseurojen – tai miksei jopa laajemminkin urheiluseuratoiminnan - tärkeille toimijoille ja tukisi heidän arkeaan ja tätä kautta heijastuisi myös seurojen urheilevien jäsenten, erityisesti lasten ja nuorten,

liikuntaharrastukseen laadun ja toiminnan parantumisena. Lisäksi tavoitteena on saada uutta tietoa kolmannen sektorin toimijoiden keskeisistä teemoista, tavoista ja keinoista toteuttaa itsensä johtamista ja samalla selviytyä mahdollisista seuratoiminnan tehtävissä vastaan tulevista haasteista. Tutkijan henkilökohtainen tavoite on tutkimuksen toteuttamisen kautta valmistua paitsi hallintotieteiden maisteriksi, päästä myös ainakin askeleen lähemmäksi asiantuntijuutta itsensä johtamisen saralla, erityisesti voimisteluseurojen kontekstissa.

Tutkimuskysymyksenä tutkielmassa on:

Millä tavoin voimisteluseurojen seuratoimijat johtavat itseään?

Luonnollisesti konkreettisenä tavoitteena on löytää vastauksia ylläolevaan tutkimuksen tutkimuskysymykseen.

1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet käydään seuraavaksi läpi mahdollisimman tiivistettynä ja yksiselitteisenä. Käsitteet liittyvät keskeisesti asioihin, joita luvussa jos toisessakin tutkimuksen edetessä käsitellään ja siksi ne on valittu läpi käytäväksi heti tähän johdantoon.

1.3.1 Itsensä johtaminen

Tärkeimpänä pääkäsitteenä voidaan tutkimuksessa ilman muuta tunnistaa *itsensä johtaminen*, eli englanniksi self-leadership. Johtaminen jaotellaan perinteisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Itsensä johtaminen on

luonnollisestikin ihmisten johtamiseen kuuluva alue. Toki hieman ehkä totutusta näkökulmasta poiketen, tässä kun keskitytään vain yhteen ihmiseen, joka on samalla sekä johdettava että johtaja. Nykyään ihmisten johtamisella katsotaan joissain teorioissa olevan tärkeämpi merkitys, kuin asioiden johtamisella. On muistettava kuitenkin, että ihmisten johtamisella on hyötyä vasta silloin, kun sitä käytetään oikein ja tehokkaasti. (Howieson & Hodges, 2016, s. 1-2)

Käsitteenä itsensä johtaminen on esiintynyt kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja 1980 -luvulla ja alkanut silloin vakiintumaan osana tieteellistä kenttää. Tuolloin teoria ja käsite lähti kehittymään niin, että 1990-luvulla oli yleisesti tunnustettu kaksi eri kanavaa, jossa itsensä johtamisen käsite koettiin keskeisenä. Nämä olivat itseohjautuvien tiimien toiminta sekä johtamisen valtaistuminen. Sittemmin itsensä johtamista on käytetty laajalti muissakin yhteyksissä. (Neck, 2006, s. 230)

Itsensä johtamista voidaan kuvailla *omaan itseensä vaikuttamisena, josta seuraa itseohjautuvuutta sekä itsensä motivoimista tarvittavaa suoritusta tai toimenpidettä varten* (Neck, 2006, s.271). Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tutkitaan työelämän johtamisen kontekstissa. Itsensä johtaminen on kuitenkin myös muille elämänalueille kuuluva ilmiö. Sitä esiintyy esimerkiksi ihan joka päiväsissä, arkisissa tilanteissa aikuisen ihmisen elämässä. Johtamalla itseään tavoitellaan muun muassa kehittymistä ihmisenä, parempaa arkea ja hyvinvointia sekä hallitaan omaa stressiä. (Perttula & Syväjärvi, 2012, s. 140-141)

Itsensä johtamisen edellytyksiin ja itsensä johtamisen strategioihin paneudutaan tutkimuksen teorialuvuissa vielä syvemmin.

1.3.2 Kolmas sektori

Keskeinen käsite on myöskin *kolmas sektori* kokonaisuutena. Suomi on valtiona hyvinvointiyhteiskunta. Hyvinvointiyhteiskuntaan tarvitaan palveluita, talouden liikkeitä

ja toimintaa. Näitä kaikkia tarjoavat kolme eri sektoria, yksityinen, julkinen sekä kolmas sektori. Yksityisen sektorin muodostavat yritykset ja julkisen sektorin valtio sekä kunnalliset toimijat. Jäljelle jää kolmas sektori, eli seurakunnat, yhdistykset sekä rekisteröimättömät vapaaehtoistoimijat. Näitä Suomessa on paljon, sillä pelkästään rekisteröityjä aatteellisia yhdistyksiä on jo yli 125 000 kappaletta. (Drucker, 2008, s. 8)

Tässä tutkimuksessa kolmas sektori on pääkäsite kontekstille, jossa tutkitaan itsensä johtamista, joka yllä käsitteenä juuri avattiin. Toki konteksti on edelleen tarkennettu voimisteluseuroihin, mutta joka tapauksessa laajassa mittakaavassa kolmannen sektorin määritelmä pätee sellaisenaan myös voimisteluseuroihin ja urheiluseuroihin ylipäätään.

Haasteena kolmannella sektorilla on kasvavien vaatimusten vauhdissa pysyminen sekä erityisesti rahoitus. Esimerkiksi yksityiseen sektoriin selvänä erona on, että kolmannen sektorin organisaatiot eivät pääasiassa tavoittele taloudellista voittoa. Kolmannella sektorilla nähdään olevan tulevaisuudessa aina vain kasvava merkitys myös julkisten palveluiden tarjoajana. Kuitenkin samaan aikaan julkiselta puolelta tuleva rahoitus pienenee, mikä ajaa kolmannen sektorin organisaatiot pohtimaan tosissaan toimintansa rahoitusta. Käytännössä kolmannen sektorin organisaatioiden johtajat joutuvat siis kamppailemaan sen kanssa, miten saada enemmän aikaan vähemmillä resursseilla. (Howieson & Hodges, 2016, s. 3-4)

1.3.3 Vapaaehtoistyö

Urheiluseuroissa ja voimisteluseuroissa, toisin sanoen kolmannella sektorilla ylipäätään, on keskeistä vapaaehtoistyö. Suomen väestöstä 36 prosenttia osallistuu aktiivisesti liikunnan ja urheilun kansalaistoimintaan, eli tekee vapaaehtoistyötä tai on muuten mukana seurojen toiminnassa. Tästä joukosta 20,5 prosenttia tekee liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyötä. Työtä tehdään siis omasta vapaasta tahdosta, ilman että tekijä saa siitä rahallista korvausta palkan muodossa. Vapaaehtoistyötä seuroissa tarvitaan muun muassa valmennukseen ja ohjaukseen, mutta lisäksi yhdistyshallinnon tehtäviin,

toiminnan organisointiin, varainkeruuseen sekä tapahtumien järjestämiseen. (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, 2018, s. 28, 42)

Samaisen Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan (2018, s. 28) vapaaehtoistyö voidaan määritellä työnä tai toimintana, jota tehdään omana henkilökohtaisena valintana ja hyväksytään tapana osallistua yhteisön toimintaan. Kyseinen tutkimus tuo ilmi, että vapaaehtoistyö mahdollistaa kannan ottamisen esimerkiksi sosiaalisiin kysymyksiin ja/tai on palkatonta, mutta ei kuitenkaan uhka palkkatyölle. Käytännössä vapaaehtoistyöhön voidaan laskea myös työ, josta saa kulukorvauksia.

2 Itsensä johtamisen edellytykset

Seuraavaksi tutkimuksessa käsitellään itsensä johtamisen edellytyksiä. Näillä tarkoitetaan yksilön ominaisuuksia ja taitoja, jotka vaikuttavat tai edesauttavat itsensä johtamista ja sen toteutumista.

2.1 Sisäinen motivaatio

Motivaatio kertoo, miksi ihminen tekee, mitä tekee. Se selittää syytä yksilön tekoihin. Motivaatio sanana on peräisin latinan kielestä. Se on johdettu ”movere” –sanasta, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation ajatellaan olevan psyykinen tila, voima tai yllyke, joka saa ihmisen liikkeelle, eli tekemään asioita. Kantasana motivaatiolle on motiivi, jolla puolestaan viitataan haluihin ja tarpeisiin, jotka aikaansaavat ja ylläpitävät ihmisen käyttäytymisen suuntaa. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 22)

Usein motivaatiota esitetään dualismin, kahtiajaon kautta. Motivaatio nähdään teoreettisesti siten, että se on esimerkiksi joko sisäistä tai ulkoista, mikä lienee yleisin jako. Ulkoisella motiivilla viitataan motiiviin, joka on lähtöisin jostain muualta kuin yksilön omista ajatuksista, haluista tai mieltymyksistä. Sisäinen motivaatio puolestaan kumpuaa yksilöstä itsestään, eikä siihen ole ollut merkitystä esimerkiksi muiden toiveilla tai vaateilla. Kaiken kaikkiaan motivaatio on monitahoinen käsite, johon tuskin koskaan tulee löytymään yksiselitteistä ja kaiken kattavaa selitystä. Joka tapauksessa motivaatio, ja nimenomaan sisäinen motivaatio, on yksi tärkeä edellytys onnistuneelle itsensä johtamiselle. (Porter, Pigley & Steers, 2003 , s. 153)

Motivaatio on siis ihmisen sisältä käsin kumpuava, omaan tahtoon perustuva syy tehdä tiettyä asiaa. Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslow`n tarveteoria, joka on kehitetty vuonna 1943. Huolimatta pitkästä iästään, on Maslow`n tarvehierarkia edelleen usein käytössä motivoinnista puhuttaessa. Vastapainoisesti

uudemmassa motivaatioteoriasta voidaan käyttää esimerkkinä Steven Reiss. Steven Reiss on psykologian ja psykiatrian professori Amerikasta. Hän on luonut motivaatioteorian, joka lukeutuu positiivisen psykologian koulukuntaan. Reiss aloitti motivaation tutkimisen vuosikymmeniä Maslowia myöhemmin, 1990-luvulla, ja kehitti työkalun yksilöiden motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Hänen mukaansa todelliset motiivit ovat aina sisäisiä motiiveja, jotka kumpuavat yksilön itsensä haluista ja tarpeista. (Mayor & Risku, 2015, s.21–22, s. 27)

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmiset ovat haluavia olentoja ja heillä on tarpeet, jotka motivoivat tekemään asioita ja suuntaamaan toimintaa. Motiiveina toimivat sellaiset tarpeet, jotka eivät ole tyydyttyneet. Tarpeen täytyttyä kyseinen tarve ei enää motivoi ja tarve siirtyy seuraavaan, ikään kuin porrasta ylempänä olevaan tarpeeseen. Tästä portaitaisuudesta tulee teorian yhteydessä käytetty sana ”hierarkia”. Tarpeet Maslow jaotteli viiteen kategoriaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuteen liittyvät tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostukseen liittyvät tarpeet, sekä itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. (Dinibutun, 2012, s.133–134)

Maslowin tarvehierarkiassa sisäiseen motivaatioon liittyy keskeisesti itsensä toteuttamisen tarve. Tämä korkein tarvehierarkian tasoista toteutuu, kun yksilöllä on mahdollisuus toteuttaa omaa potentiaaliaan ja hyödyntää omaa kyvykkyytensä kokonaisuudessaan. Tämä tarve tulee keskeiseksi siinä vaiheessa, kun kaikki edeltävien portaiden tarpeet täyttyvät ja tyydyttyvät. On hyvä huomioida, että vaikka Maslowin teoriaa pidetään yleispätevänä, universaalina, juuri tähän itsensä toteuttamisen tarpeeseen vaikuttaa tarvehierarkian tarpeista eniten ihmisen yksilölliset piirteet. Siinä missä joku kohdistaa tarpeen esimerkiksi vanhemmuuteen, voi toinen keskittyä toteuttamaan itseään urheilijana ja kolmas työelämässä. (Maslow, 1987, s.22)

Reiss on tutkimuksissaan löytänyt Maslowin tapaan universaaleja, kaikille ihmisille yhteisiä tarpeita, jotka motivoivat joko enemmän tai vähemmän persoonasta riippuen. Hän jakaa tarpeet kuuteentoista eri kategoriaan: valta, riippumattomuus, uteliaisuus,

hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus. (Reiss, 2003, s.38) Jokainen tarve on psykologinen, jolloin se toteutuessaan tai toteutumatta jäädessään aiheuttaa ihmisessä tunteita, eli emootioita. Yksilölle tärkeän tarpeen toteutuessa tunne on positiivinen, jolloin se lisää onnellisuutta. Siksi tarve voi motivoida vielä senkin jälkeen, kun se on täyttynyt. Ihminen jää kaipaamaan tarpeen täyttymisestä saamaansa positiivista tunnetta ja haluaa kokea sen uudelleen. (Mayor & Risku, 2015, s. 35)

Tässä tutkimuksessa sisäinen motivaatio nähdään lähtökohtana ja yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä sille, että ihmisellä on halua ja tahtoa johtaa itseään. Kuten jo aiemmin todettiin, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen teettämän tutkimuksen (2018) mukaan voimisteluseurojen toimijat, kuten ylipäättään urheiluseurojen ja kolmannen sektorin toimijat, ovat usein omasta vapaasta tahdostaan mukana toiminnassa. Vapaaehtoistoimijoilla on sisäinen tarve, joka voi liittyä esimerkiksi joko Maslowin itsensä toteuttamiseen tai johonkin Reissin teoriassa esiin nousseista tarpeista. Reissin teoriasta korostuvat erityisesti sosiaaliset kontaktit, voittaminen ja ruumiillinen aktiivisuus, kun urheiluseuratoiminnasta on kysymys. Urheiluharrastuksessa esimerkiksi kaverit, joukkue tai seurayhteisö, halu ja mahdollisuus kilpailla sekä liikunnan ja urheilun fyysisen aktiivisuuden tuoma hyvä olo voivat olla myös niitä vahvoja tekijöitä, jotka sekä saavat innostumaan toiminnasta, että pitävät siinä mukana vuosien ajan.

2.2 Itseohjautuvuus

Myös itseohjautuvuus liittyy keskeisesti itsensä johtamiseen. Itseohjautuvuus terminä on laaja ja moniulotteinen. Nämä adjektiivit kuvaavat hyvin myös sitä, millaisena itseohjautuvuus ilmiönä todellisuudessa näyttäytyy. (Kostamo, Vuori & Vänttinen, 2020, s. 7) Itseohjautuvuus on aiemmin ollut tieteellisessä keskustelussa mukana muun muassa puhuttaessa itsestään ohjautuvista tiimeistä, joissa tiimit toteuttavat toimintaansa ja suorituksiansa itsenäisesti. Kuitenkin on hyvä huomioida, että tässä

yhteydessä sysäys tai impulssi toimintaan on usein lähtöisin tiimin johtajalta tai esimerkiksi organisaation tavoitteesta. Tässä tutkielmassa mainitaan lyhyesti tiimien itseohjautuvuus vain ja ainoastaan erottaaksemme yksilön itseohjautuvuuden tiimin itseohjautuvuudesta. (Pearce, Manz, 2005, s. 33)

Vaikka arkikielessä usein puhutaan tiimien itseohjautuvuudesta ja tässä yhteydessä saatetaan viitata kokonaisen ryhmän tai jopa kokonaisen suuren organisaation kollektiiviseen itseohjautuvuuteen, missä johtajan rooli ja merkitys toiminnan toteutumisessa jää pieneksi, tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan yksilön omaan, henkilökohtaiseen itseohjautuvuuteen. Muun muassa Martela ja Jarenko (2017) tarkoittavat itseohjautuvuudella yksilön itsensä autonomiaa, eli yksilön itsensä omaa määräämistä ja hallintaa. Itseohjautuvuuteen liittyy yksilön oma kyky ja tahtotila toimia omaehtoisesti sekä itsenäisesti, ilman ulkopuolista ohjausta tai johdattelua. Tältä kantilta tutkielmassa käytettyä käsitettä itseohjautuvuus ymmärretään ja näistä lähtökohdista sitä tarkastellaan osana itsensä johtamista. (Martela & Jarenko, 2017)

Itseohjautuvuudesta käytetään englanniksi termiä *self-determination*. Keskeistä itseohjautuvuudessa on, että yksilö saa itse määrittellä työtänsä, asettaa tavoitteensa, kenties päättää milloin ja missä työtään tekee sekä tehdä päätöksiä itsenäisesti. Itseohjautuvuuden ja sitä kautta yksilön saaman autonomian kautta on mahdollista lisätä yksilön sisäistä motivaatiota, joka johtaa myös kokemukseen merkityksellisyydestä. (Savaspuro, 2019, s. 27- 28)

Tutkijat Edward Decin ja Richard Ryan ovat itseohjautuvuus-teoriassaan (self-determination theory) tulleet tulokseen, että ihmiset alkavat sisäisesti motivoitua, kun saavat kokea kuuluvansa yhteisöön, olevansa kyvykkäitä ja toimivansa omaehtoisesti. Nämä asiat puolestaan johtavat innokkuuteen, määrätietoiseen työskentelyyn sekä vastuun kantamiseen. (Savaspuro, 2019, s. 27- 28).

2.3 Ammattitaito ja kurinalaisuus

Itsensä johtamiseen vaikuttavina tärkeinä seikkoina voidaan nostaa esiin ensiksikin ammattitaito. Ammattitaidon seurauksena työ on usein mielekkäämpää ja siitä puolestaan seuraa halu kehittää työtään sekä halu kehittää itseään työssään tullen aina vain paremmaksi ja paremmaksi, jopa asiantuntijaksi. Itsensä johtamiseen ja erityisesti itsensä kehittämiseen vaikuttaa sitoutuminen asiaan ja oma usko tehtävän työn merkitykseen. Onkin mahdoton aidosti edes pyrkiä hyvään työhön ja itsensä kehittämiseen, ellei organisaation visio ja arvot kohtaa omia henkilökohtaisia vastaavia. (Drucker, 2008, s. 182-183)

Tutkimuksen kontekstin huomioiden, on hyvä nostaa esiin, että palkkaus ja rahallinen tai ylipäättään aineellinen hyöty ja palkkiot ovat kolmannella sektorilla usein kilpailukyvyttömiä yksityisen sektorin palkkoihin verrattuna. Tällöin korostuu kolmannen sektorin organisaation johtajan oma henkilökohtainen intohimoinen suhtautuminen ja palo organisaation visiota kohtaan erityisesti tärkeässä roolissa. (Drucker, 2008, s. 182-183)

Ammattitaidon lisäksi itsensä johtamisessa korostuu kurinalaisuus. Jokainen varmasti tunnistaa ihan arkipäiväisestä elämästäänkin, miten helppoa ja tiedostamattomastikin tapahtuvaa on sallia itselleen ”en tänään ehdi”, ”sitten kun”, ”huomenna” -fraasien kaltaisia ajatuksia ja syitä jonkin asian tekemättä jättämiseksi. Näitä tulee käytettyä kenties etenkin siinä tapauksessa, jos tiedossa olisi jotain itselleen epämieluisaa, ei välttämättä mukavaa tekemistä.

Kurinalaisuus on kuitenkin olennainen osa johtamistyötä yleensäkin, mutta erityisesti itsensä johtamista. Timo Kultanen (2016, s.113) on sitä mieltä, että kurinalaisuuteen vaaditaan ainakin kahta asiaa. Ensiksikin kokemus siitä, että tehtävän asian tekeminen tuo merkittävää etua omaan työhön tai omaan asiaan. Lisäksi on uskottava itseensä ja omaan kykyyn sekä taitoihin hoitaa kyseessä oleva asia.

2.4 Itsetuntemus ja hyvä itsetunto

Timo Kultasen uskomuksesta päästäänkin loogisesti seuraavaan itsensä johtamisen edellytykseen. Mahdollistaakseen oman itsensä johtamisen, on yksilöllä lisäksi oltava syvällistä ja realistista itsetuntemusta. Itsetuntemuksella tarkoitetaan, että yksilö tietää ja tunnistaa omat vahvuutensa, eli asiat joissa on hyvä. Drucker (1999, s. 64) on sitä mieltä, että yleisesti ottaen ihmiset pitävät itsestään selvyytenä seikkaa, että tehdessään asioita, joissa on hyvä, on todennäköistä saavuttaa menestystä. Hän toteaa silti, että on myöskin fakta, ettei ymmärretä, kuinka suuresti omilla vahvuuksilla voikaan saavuttaa onnistumisia.

Hyvä itsetuntemus on perusta paitsi onnistuneelle ja sujuvalle itsensä johtamiselle, myös ihmisten johtamiselle ylipäätään. Hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, kuten Druckerkin kirjoittaa. Omien kehityskohteiden näkeminen ja myöntäminen kertoo siitä, että yksilö ymmärtää olevansa keskeneräinen ja tiedostaa kehityksen olevan suotavaa ja mahdollistakin. Tällainen henkilö kykenee tarkastelemaan itseään objektiivisesti, eli puolueettomasti ja haluaa kuulla palautetta kehittyäkseen ihmisenä ja tässä kontekstissa toki johtajanakin. Hyvällä itsetuntemuksella varustetun on helpompi ymmärtää oman käyttäytymisensä sekä päätöstensä taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. (Kehusmaa, 2011, s. 118)

Tuntemalla itsensä ja tiedostamalla omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, pystyy ohjailla omaa toimintaansa haluttuun suuntaan mahdollistaakseen oman itsensä toimintakyvyn. Tähän liittyy kyky pitää itsestään huolta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiden, eli sekä henkisesti, fyysisesti että emotionaalisesti. Itsensä tunteminen auttaa analysoimaan ja johtamaan itseään, tasapainottamaan elämän eri osa-alueita sekä suuntaamaan voimavaroja oikeisiin, eteenpäin vieviin asioihin. Omaan itseensä voi oppia tutustumaan pohtimalla omaa taustaan ja ympäristöään sekä omaa persoonallisuuttaan. (Salmimies & Ruutu, 2014, luvut 1-2)

Itsensä johtamiseen liittyy itsensä tuntemisen lisäksi itsetunto. Itsetunto on yksilön itsensä käsitys omasta itsestään. Itsetunto kuvaa yksilölle itselleen, olenko ”hyvä” vai ”huono”. Kun yksilö kokee itsetuntonsa hyväksi, hän arvostaa itseään ja kuvaa itseään ja toimintaansa myönteisenä tiedostaen samalla puutteensa ja heikot kohtansa. Hyvällä itsetunnolla varustettu uskaltaa asettaa tavoitteita ja pyrkiä kohti päämääriään uskoen selviytyvänsä haasteista. Kun itsetunto on terveellä pohjalla, ei vastoinkäymiset ja epäonnistumiset pääse vaikuttamaan yksilöön negatiivisesti, vaan yksilö tietää selviytyvänsä sellaisista. Itsetunto kehittyy yksilön omien ajatusten pohjalta, mutta siihen vaikuttaa myös muiden ihmisten ajatukset ja mielipiteet. Kun yksilö sekä tuntee itsensä että omaa hyvän itsetunnon, on hänen helpompi pysyä myönteisenä omalle itselleen. Tällöin itsensä johtaminenkin on helpompaa. (Salmimies & Ruutu, 2014, luvut 1-2)

Yhteen vetäen kaikkea tässä pääluvussa edellä kerrottua voidaan todeta, että itsensä johtamiseen vaikuttavina seikkoina ja asioina voidaan tunnistaa olevan sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, ammattitaito ja kurinalaisuus sekä itseluottamus ja itsetuntemus. Näitä ominaisuuksia - tai ainakin jotain näistä yksittäin - tulisi jokaiselta itseään johtavalta henkilöltä löytyä.

3 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtaminen myönnetään nykypäivänä tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi niin perinteisissä voittoa tavoittelevissa, kuin myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. On tutkittu, että kolmannella sektorilla, voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa itsensä johtaminen on erityisen tärkeässä roolissa. Tämä perustuu ajatukseen, ettei työnantaja pysty samalla tavalla johtamaan vapaaehtoisesti työtä tekeviä kuin sellaisia, joihin työntekijät ovat palkan kautta sidoksissa. Lisäksi usein voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat siltäkin osin riippuvaisia työntekijöistään, että työn tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja vapaaehtoisia on haastavampi rekrytoida. Siksi vapaaehtoisille annetaan enemmän tilaa vaikuttaa itse työhönsä ja mahdollisuus johtaa itse itseään. (Megheirkouni, 2018, s. 393)

Tässä pääluvussa käydään läpi erilaisia strategioita, eli keinoja ja tapoja, itsensä johtamiseen.

3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamiseen on tutkimuksissa löydetty erilaisia behavioristisia, eli käyttäytymiseen keskittyviä strategioita sekä myös kognitiivisia, eli älylliseen toimintaan liittyviä strategioita. Lisäksi itsensä johtamisen kentällä on tunnistettavissa luontaisen palkitsemisen strategia. Itsensä johtamisen strategiat ovat erilaisia lähestymistapoja itsensä johtamisen toteuttamiseen. On tilanteesta ja myös ihmisestä riippuvaa, millaista itsensä johtamisen strategiaa milloinkin käytetään ja kuinka hyödyllisiä ne ovat. Mitä tahansa strategiaa toteuttaen, voidaan huomata myönteinen vaikutus yksilön omaan henkilökohtaiseen suorittamiseen. (Neck, 2006, s.271)

Manz (1986) näkee itsensä johtamista tarvittavan ja itsensä johtamista ilmenevän kahdenlaisissa tilanteissa: niissä, joissa ihmisellä ei ole itsellään välttämättä kovin suurta intoa ja innostusta asian suorittamiseen tai tekemiseen, mutta omasta tahdostaan silti

tehtävän suorittaa SEKÄ sellaisissa, joissa innostus kumpuaa sisältä päin sisäisenä motivaationa ja haluna käyttää asiaan resursseja, jolloin asia tulee hoidettua jopa ihan tuosta vaan pelkästään siksi, että se tuntuu itselle hyvältä ja tärkeältä. Toisin sanoen kykyä toimia tilanteissa, joissa itsellä on asiaa kohtaa motivaatiota, mutta myöskin tilanteissa, joissa sitä ei ole. Manzin mukaan ensin mainitussa toimintaa ohjaa tunne ja näissä tilanteissa korostuu omat ajatukset, kognitiot. Puolestaan toiseksi mainitussa järki ohjaa ihmistä suoritukseen, tietynlaiseen asiassa tarvittavaan käyttäytymiseen.

Pearce ja Manz (2005) ajattelevat itsensä johtamiseen liittyviin taitoihin ja strategioihin sisältyvän ainakin itsensä tutkiskelua, oman itsensä tavoitteiden asetantaa, itsensä palkitsemista, oman itsensä harjoittamista ja harjoittelua, oman työn suunnittelua ja työn uudelleen suuntaamista, omien sisäisten ajatusten ja päänsisäisen vuorovaikutuksen johtamista sekä mielessä tapahtuvaa visiointia.

Psykologisesta lähestymiskulmasta itsensä johtaminen määritellään siten, että siinä huomio kohdistuu ihmiseen itseensä, ei toisiin. Itsensä johtamisessa ei sen nimityksestä huolimatta ajatella vain itseä vaan myös toisia ajatellaan itsensä kautta. Essistentiaalistisen ihmiskäsityksen mukaan itsensä johtaminen on aina tärkeää myös muiden johtamisessa. Essistentiaalistinen ihmiskäsitys kokee kokonaisvaltaisen ymmärryksen ihmisen olemuksesta merkittäväksi. Ajatuksen voisi tiivistää kysymykseen, että miten voi johtaa muita ihmisiä, jos ei voi johtaa itse itseään? (Perttula & Syväjärvi 2012, s. 126-129) Itsensä johtamisen voisi siis ajatella olevan lähtökohta myös kaikelle muulle ihmisten johtamiselle. Itsensä johtaminen toisin sanoen on myös erittäin merkittävä pohja ihan kaikille johtamistyyyleille ja -opeille sekä kaikkien eri sektoreiden (yksityinen, julkinen ja kolmas sektori) johtamiselle.

Itsensä johtaminen on vaikuttamisen prosessi, joka kohdistuu omaan itseeseen. Prosessin vaikutuksen kohteena voi olla omat ajatukset, omat arvot, omat tunteet tai oma kehollinen toiminta. Prosessin tavoitteena on päästä itsereflektion, eli itsensä tarkkailun

ja arvioinnin avulla kohti syvällisempää, laajempaa ja konkreettisempaa tietoisuutta sekä samalla huolehtia omasta itsestään kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka, 2012, s.171)

Itsensä johtamisessa esiintyy samantyyllisiä prosesseja kuin ihmisten johtamisessa yleisestikin. Itsensä johtamiseen vaikuttamisen prosessiin kuuluvat tilanteet voidaan Neckin, Manzin ja Houghtonin mukaan (2020, s. 4) karkeasti pilkkoa kolmeen vaiheeseen:

- 1) ennen tilannetta
- 2) tilanteessa
- 3) tilanteen jälkeen

Esimerkkejä 1. kohdasta voisi olla tavoitteiden asettaminen, kannustaminen, odotusten listaaminen tai vaihtoehtoisesti uhkakuvien hahmottelu. Esimerkkejä 3. kohdasta puolestaan on esimerkiksi palkitseminen, tunnustuksen antaminen, virheiden tai kehityskohteiden esiin nostaminen. Itsensä johtamisessa oleellista on kohta 2. eli itse tilanne. Itsensä johtamisen tilanteessa on ainoastaan yksi ja sama henkilö. Siinä ei siis tapahdu vuorovaikutusta toisen ihmisen kanssa, jolloin myöskin kohdat 1. ja 3. toteutuvat itse henkilön omissa ajatuksissa. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 4)

Itsensä johtajan tulee siis osata asettaa tavoitteet omalle toiminnalleen, kannustaa ja puskea vaikealla hetkellä itseään eteenpäin, hahmotella asioita hyvässä ja pahassa sekä tämän lisäksi suoriuduttuaan arvioida toimintaansa kehityskohteita etsien. Vaikka itsensä johtajalla ei ole ulkoista palkitsijaa toisen henkilön toimesta, on silti tärkeää muista jollain tapaa kannustaa tai kiittää itseään. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 4)

Vaikuttamisen prosessin lisäksi itsensä johtaminen voidaan nähdä jatkuvat oppimisen prosessina, jossa tavoitteena on systemaattisesti kehittää omaa itsetuntemustaan. Sydänmaanlakka (2012, s. 24-269.) kuvaa itsensä johtamista persoonallisesti mielikuvana yrityksestä Oy Minä Ab. Yritykseen kuuluu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto sekä uudistumisesta ja kehityksestä vastaava kehitysosasto.

Toimitusjohtaja on tietoisuus, eli sisäinen tarkkailija, joka määrittelee tavoitteet ja koordinoi sekä delegoi tehtäviä eri osastojen välillä. Tällä havainnollistavalla mielikuvalla voidaan todeta, että monet yleisesti tunnustetut asiat minkä tahansa yrityksen johtamisesta sopivat hyödynnettäväksi myös oman itsensä johtamisessa. Poikkeava erikoisuus on tosiaan se, että johtaja ja johdettava ovat yksi ja sama asia, yksi yksikkö.

3.2 Itsensä johtaminen urheiluseurassa

Eryteisesti kolmannella sektorilla, mihin siis kuuluu runsaasti myös pääosin tai pelkästäänkin vapaaehtoistoimijoista koostuvia organisaatioita, on itsensä johtaminen tärkeää. Vapaaehtoistoimijoilla kun ei ole organisaatioon sidosta aineellisen palkkion tai palkitsemisen suhteen, on erityisen tärkeää, että tällaiset toimijat saavat vapaaehtoisesti työskennellessään johtaa itse itseään. Toisaalta, on myös tärkeää, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vapaaehtoisesti toimivat osaavat ja haluavat johtaa itse itseään oikealla tavalla organisaation edun mukaisesti. (Pearce & Manz, 2005, s. 134)

Pearce ja Manz (2005, s. 134) kirjoittavat, että ellei voittoa tavoittelemattomassa kolmannen sektorin organisaatiossa anneta jokaiselle työntekijälle tarpeeksi luottamusta ja tukea työntekijöiden itsensä johtamiselle, vaan ryhdytään liikaa ohjaamaan ylemmältä johtotasolta, voi tämä pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että työntekijän innostus ja motivaatio työtä kohtaan kuihtuvat ja lopulta katoavat, jolloin työntekijä jättää organisaation. He ovat sitä mieltä, että organisaatiossa kuin organisaatiossa olisi hyvä opetella tunnistamaan itsensä johtamisen hyödyt ja tärkeys. Näin erityisesti tilanteissa, joissa on tärkeää saada työntekijät sitoutumaan ja tekemään luovia ja kekseliäitä ratkaisuita sekä silloin kun organisaatio, sen toiminta ja menestys on vahvasti riippuvainen työntekijöistensä.

Millainen organisaation, oli se sitten kolmannen tai yksityisen sektorin piiriin kuuluva, tulee sitten olla, että itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus mahdollistuu? On hyvä

huomioida, että kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja omia ainutlaatuisia itsejään. Siksi organisaatioiden täytyisikin tarjota jokaiselle jotakin, eli olla moninaisia ja avoimia suhtautumisessaan. Jokainen ihminen tarvitsee ja kaipaa työltään juuri hänelle itselleen tärkeimpiä asioita, jotka voivat olla keskenään hyvin erilaisia. Siksi organisaatioissa on osattava arvostaa sitä, mitä juuri kukin erilainen yksilö arvostaa. Toisaalta yksilön tulee tuntea itsensä tietääkseen, mitä arvostaa ja voidakseen toteuttaa sitä työelämässä. Kun sekä organisaatio, että yksilö on mukana juonessa, itsensä johtaminen onnistuu ja itseohjautuvuus toteutuu. (Martela & Jarenko, 2017, s. 301-303)

Martela ja Jarenko (2017, s. 304) ovat myös sitä mieltä, että itsensä johtamisen mahdollistamiseksi paitsi organisaation, myös yksilön itsensä tulee olla halukas muutokseen ja arvostaa muutosta. On siis osattava nähdä myös omassa itsessään asiat, jotka eivät toimi ja opetella niistä pois.

3.3 Kognitiiviset strategiat

Kognitiivisista itsensä johtamisen strategioista puhutaan, kun tarkoitetaan ihmisen mielessä, ajatuksissa eli pään sisällä tapahtuvaa toimintaa, joka ei näy luonnollisestikaan ulospäin. Tähän luokkaan kuuluvia keinoja ovat ainakin positiivinen minä-puhe, visiointi onnistumisista ja myönteisistä asioista sekä erilaisten uskomusten, olettamusten ja mahdollisuuksien arviointi. (Panagopoulus & Ogilvie, 2015, s. 191)

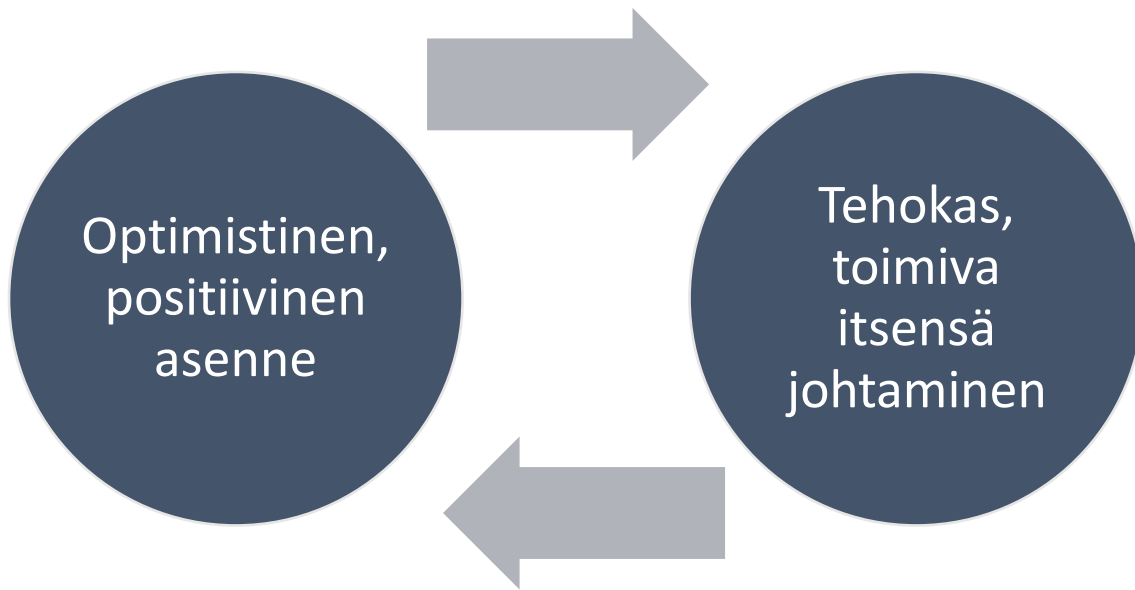
Koska jokainen ihminen on omanlaisensa yksilö, on ihmisissä luontaisia, synnynnäisiä eroja siinä, miten ihmiset johtavat itse itseään. On todettu, että itsensä johtamiseen on sidoksissa omat sisäiset ominaisuudet, jotka nousevat esiin erityisesti kriisitilanteiden ja vaikeuksien kohdatessa yksilöä. Ihmiset, jotka ovat perusluonteeltaan optimistisia, selviytyvät todennäköisemmin vaivattomammin kriiseistä ja hankaluuksista, sillä heille on luontaista ammentaa optimismista myönteisyyttä, jolloin he uskovat itseensä myös vaikeissa tilanteissa ja sen seurauksena jaksavat ylläpitää tehokasta ja eteenpäin vievää itsensä johtamista tilanteessa kuin tilanteessa. (Neck & Manz, 2007, s. 152-153)

Aihetta on tutkinut esimerkiksi psykologi Martin Seligman, joka näkee optimismin olevan opittavissa. Seligman on tutkimuksissaan päätenyt jaottelemaan ihmiset sen mukaan, miten he kokevat asiat vaikeuksia tai ylipäättään negatiivisia asioita kohdatessaan. Hänen tutkimuksissaan optimismiin taipuvaiset ihmiset kokevat itselleen sattuneet pahat asiat väliaikaisiksi ja selittävät niitä olosuhteista johtuvana, huonona onnena tai ikävänä sattumana. Juuri päinvastoin toimivat ihmiset, jotka ovat luontaisesti enemmän taipuvaisia pessimistiseen ajatustyyliin. Tällaiset ihmiset Seligmanin mukaan kokevat pahat tapahtumat heidän omana vikanaan, jotka tapahtuvat heidän oman toimintansa seurauksena. He kokevat pahat sattumat tarkoituksen mukaisina, sillä olisivat itse voineet niihin vaikuttaa. (Neck & Manz, 2007, s. 153-154)

On tärkeää, että itseänsä johtaessa osaa hallita omia ajatuksiaan vaikeuksien sattuessa ja yksi hyvä keino tähän on keskittyä siihen, miten puhuu (joko kuvainnollisesti tai kirjaimellisesti) itse itselleen. Kun minä-puhe, eli ajatukset omasta itsestä ja oman itsensä kyvykkyydestä ovat positiivisia, on todennäköisemmin helpompi pysyä optimistisempänä ja silloin puolestaan itsensä johtajana vastaan tulevat haasteet ja ongelmat eivät tunnu niin mullistavilta ja ylitsepääsemättömiltä. (Neck & Manz, 2007, s. 154)

Samaa mieltä on myöskin Pekka Hämäläinen (2015). Hän kirjoittaa, että se, millainen asenne ihmisellä on, määrittelee pitkälti sen, millaista elämää ihminen elää ja miten hän kokee työnsä. Positiivisella ja myönteisellä suhtautumisella elämä ja asiat työssä tuntuvat hyvinä ja laadukkaina. Toisin kuin negatiivisella asenteella varustetun kohdalla asiat ovat useammin huonoja ja kurjia.

Hämäläinen on lisäksi myöskin sitä mieltä, että hyvillä itsensä johtamisen taidoilla varustetut ihmiset pystyvät johtaa itseään kohti positiivista asennetta ja tämä puolestaan auttaa myös kohti parempaa ja tehokkaampaa itsensä johtamista. (Hämäläinen, 2015, s. 13, 15).



Kuvio 1. Toimivan itsensä johtamisen ja optimistisen asenteen tuloksena syntyy positiivinen noidankehä (Hämäläinen, 2015, s. 13;15 sekä Neck & Manz, 2007, s. 154).

Kuviossa on nähtävillä, miten itsensä johtamista ja positiivista asennetta hyödyntämällä syntyy positiivinen kehä, joka lisäksi paitsi positiivisuutta, myös itsensä johtamisen taidokkuutta ja näin ollen olisi varmasti hyödyllinen erityisesti vaikeuksien ja haasteiden äärellä.

3.4 Behavioristiset strategiat

Puolestaan itsensä johtamisen behavioristisiin strategioihin kuuluu hallita ja suunnata omaa käyttäytymistään tarpeellisilla tavoilla työstä sekä yksittäisistä työtehtävistään suoriutuakseen. Perusasiat ovat Sydänmaanlakan (2012) mukaan hyvin yksinkertaisia. Niihin kuuluu muun muassa omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, omien rajojen asettaminen, oman ajankäytön hallinta ja seuranta, sekä ylipäätään oman toiminnan seuranta säännöllisesti ja omien työtehtävien kurinalainen toteuttaminen. Behaviorististen strategioiden on todettu olevan tarpeellinen itsensä johtamisen teoria

erityisesti tilanteissa, joissa yksilön tulisi suoriutua työtehtävästä, jota hän ei luonnostaan koe mieluisana. (Megheirkouni, 2018, s. 394)

Behavioristisissa itsensä johtamisen strategioissa on se hyvä puoli, että koska ne suuntautuvat omaan käyttäytymiseen, niitä pystyy myös harjoitella ainakin huomattavasti paremmin kuin kognitiivisia itsensä johtamisen strategioita. Yksi hyvä harjoittelukeino on oman itsensä havainnointi, tarpeeksi kriittisesti. Näin tehdessään saa katsauksen oman itsensä käyttäytymiseen ja silloin vasta käyttäytymistä pystyy muuttamaan ja suuntamaan, kun tarpeeksi hyvin tunnistaa omat toimintatavat ja eri motiivit käyttäytymiselleen. (Neck, Manz & Houghton, 2017, s. 40-41)

Behavioristisiin strategioihin kuuluu keskeisesti juuri oman käyttäytymisen muuttaminen, jolloin saadaan aikaan tilanteen edellyttämää tarvittavaa toimintaa tai suoritusta. Behavioristista strategiaa käyttäekseen yksilöllä täytyy olla hyvät itseohjautuvuuden taidot sekä riittävästi kurinalaisuutta. Näin yksilö pystyy johtamaan itsensä suorittamaan myös epämieluisia tehtäviä, mikä lisää hänen todennäköisyyttä onnistua työssään tai suorittamassaan tehtävässä. Kaiken kaikkiaan taito käyttää behavioristisia itsensä johtamisen strategioita, on todettu edesauttavan menestymistä työssä ja jopa ihan yleisesti ja kokonaisvaltaisesti elämässä ylipäättänsä. (Megheirkouni, 2018, s. 395-397)

Edellisessä luvussa kuvattiin, kuinka kognitiivisiin itsensä johtamisen strategioihin kuuluu yhtenä työkaluna muun muassa positiivinen minä-puhe. Behavioristisella itsensä johtamisen strategialla voidaan puolestaan vaikuttaa siihen, että päästäisiin eroon negatiivisesta ajattelusta. Nimittäin negatiivinen ajattelu usein johtaa myös itsensä johtamisen kautta negatiiviseen käyttäytymiseen. Ajattelua muuttaakseen on osattava juurikin itsetarkkailun ja itsensä tutkiskelun avulla päästä kiinni niihin negatiivisiin ja tässä yhteydessä haitallisiin ajatusmalleihin, jollaisia ihmisillä välillä jokaisella esiintyy. Jo itse negatiivisen ajattelumallin löytyminen ja sen tiedostaminen auttavat suuntaamaan omaa käytöstään tarkoituksenmukaiseen ja haluttuun suuntaan. (Neck & Manz, 2007, s. 18)

Neck ja Manz (2007, s. 19-20) avaavat konkreettisina keinoina käyttäytymisen tunnistamiseen ja sitä kautta käyttäytymisen muovaamiseen ensinnäkin listojen tekemisen. Kun listaa ylös ne asiat, joihin täytyy erityisesti keskittyä, ovat ne paremmin mielessä ja tulevat todennäköisemmin toteutetuksi. Toinen keino on säädellä ympäristöään, jossa töitä tekee. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sellaisten asioiden poistamista, jotka saattavat viedä keskittymisen työn keskeisestä pääasiasta. Voi myös olla, että tietty fyysinen työympäristö toimii paremmin kuin toinen, joten olisi tärkeää löytää juuri se itselleen toimiva työn suorittamisen paikka – ja aika, mikäli vaan mahdollista. Viimeisenä he kehottavat ympäröimään itsensä positiivisilla asioilla, jotta ajatukset eivät harhailisi negatiivisiin. Tämä voi olla vaikkapa energiaa antavat ihmiset, joilta saa tukea ja apua työtehtäviensä suorittamiseen erityisesti haasteita kohdatessaan.

3.5 Luontaisen palkitsemisen strategiat

Luontaisen palkitsemisen strategiat (englanniksi natural reward strategies) viittaavat siihen, että yksilö haluaa itse tehdä ja toteuttaa työtään sillä kokee synnynnäistä sisäistä motivaatiota työtään kohtaan ja siksi kokee työn ja/tai sen suorittamisen mieleisenä ja nautinnollisena. (Megheirkouni, 2018, s. 394). Näihin luontaisen palkitsemisen strategioihin siis liittyy keskeisesti käsite sisäinen motivaatio, jota tässä tutkielmassa jo aiemmin avattiin.

Periaate luontaisen palkitsemisen strategiassa on, että työ nähdään yhtenä elämän keskeisistä elementeistä, joka sinällään jo tuo tarkoitusta elämään. Työtä ei siis pidetä ainoastaan pelkkänä rahanansaintana. Työtä tulee tehtyä ikään kuin itsestään, sillä se on yksilölle luonnostaan tärkeä ja merkityksellinen kiinnostuksen kohde, joka antaa yksilölle nautintoa. Usein esimerkiksi menestyneet yritykset ja huippu-urheilijat ovat oivaltaneet luontaisen palkitsemisen ja käyttäneet sitä työssään kohti menestystä. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 63-65, s. 68)

Luontaisesti palkitseviin itsensä johtamisen strategioihin kuuluu, että ne saavat yksilölle aikaan tunteen omasta osaamisesta ja kyvystä pitää kontrolli omissa käsissään. Tunne omasta osaamisesta saa aikaan nautinnollisen, iloisen tunteen. Kun ympäristön tai tilanteen kontrolli pysyy omissa käsissä, tuo tämä mielihyvää. Usein sekä tunne omasta osaamisesta että kontrollin tunteesta johtavat hyviin suorituksiin työssä sekä positiiviseen käyttäytymiseen ja työrooliin. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 69-70)

Lisäksi merkityksellisyyden kokeminen oman työn kautta on keskeinen luontaisen palkitsemisen strategioihin liittyvä tekijä. Merkityksellisyyden tunteeseen on liitetty altruismin käsite. Altruismilla tarkoitetaan epäitsekkyyttä ja pyyteettömyyttä. Työtehtävät, joissa esimerkiksi autetaan muita, tehdään yhteiskunnallista yhteistä hyvää tai hyväntekeväisyyttä voidaan kokea erityisen merkityksellisiksi. Toki tämä kokemus on aina yksilöllistä. Joka tapauksessa työ, jonka yksilö itse kokee altruistisena on hänelle usein myös merkityksellistä. Merkityksellinen työ taas on usein yksilölle luontaisesti tärkeää ja motivoivaa ja saa johtamaan itseään läpi erilaisten tehtävien. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 71-72)

On itseasiassa jopa esitetty, että omasta mielestään merkityksellistä työtä tekevä ihminen usein myös aidosti pitää työstään ja sen vuoksi kokee olevansa onnellinen, mikä puolestaan voi näkyä jopa ihmisen terveydentilassa positiivisessa mielessä (Neck & Manz, 2007, s.52).

Tiivistettynä luontaisen palkitsemisen strategiat näkevät työn itsessään mielekkäänä. Työstä motivoitumiseen ei tarvita ulkoista motivaatiota, kuten vaikkapa rahallista korvausta, merkityksellistä titteliä tai mitään muutakaan ulkopuolelta tulevaa bonusta. Luontaisen palkitsemisen strategian piiriin kuuluva työtehtävä ei hoituakseen tarvitse liioin kognitiivisia tai behavioristisia itsensä johtamisen strategioiden työkaluja, sillä houkutin työtehtävän hoitamiseen on itse työssä. (Neck & Manz, 2007, s.45)

3.6 Itsensä johtamisella kohti voimaantumista

Aiemmin tutkielman pääluvussa 3.3 kerrottiin kognitiivisista prosesseista, jotka itsensä johtamiseen liittyy. Samoihin prosesseihin liittyvät keskeisesti myös tarkoituksellisuuden tuntemus sekä oman innostuksen kanavoiminen itselle mieluisiin asioihin. Lee & Koh (2010, s. 680) ovat tutkimuksessaan selvittäneet, että johtaessaan itseään kognitiivisten prosessien kautta, on yksilöllä mahdollisuus voimaantumisen kokemuksiin. Kokemus voimaantumisesta syntyy heidän mukaan sitä todennäköisemmin, mitä enemmän yksilö itse kokee työtään kohtaan sisäistä motivaatiota. Eli myös luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiat saattavat saada ihmisen voimaantumaan työnsä kautta.

Voimaantuminen voidaan käsittää rakenteena, johon vaikuttaa yksilön kokemus työnsä tarkoituksellisuudesta sekä omasta kyvykkyydestä työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Lisäksi voimaantumisen kokemuksen syntyyn vaikuttaa se, kuinka paljon yksilö kokee itse pystyvänsä työhönsä vaikuttamaan ja kuinka paljon hän saa itse päättää omista tavoistaan suoriutua ja suorittaa työhönsä liittyen. (Lee & Koh, 2010, s. 685)

Voimaantumisen tunne aiheuttaa ihmisessä hyvää oloa, sillä se on tunnetta sisäisestä voimasta ja myönteisestä suhtautumisesta omaan itseensä (Asikainen, Mielonen & Laaksonen, 2011). Voimaantuminen on yhteydessä tunteeseen, että saa itse vaikuttaa omaan työhönsä ja kokee työnsä mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Silloinkin, kun työn tekeminen tyydyttää yksilön sisäisiä tarpeita, hän voimaantuu. Voimaantumisen tunne liittyy olennaisesti työhyvinvointiin, minkä taas on todettu johtavan tuottavaan työhön. (Kehusmaa, 2011, s.121)

Megheirkouni (2018, s. 397) on tutkinut, että yksilön ollessa kykeneväinen käyttämään itsensä johtamisen strategioita, hän on todennäköisesti hyvillä itseohjautuvuuden taidoilla varustettu. Kun tällaisilla taidoilla varustettu yksilö käyttää myös itsensä johtamisen strategioita oikein, voi se voimaantumisen lisäksi johtaa muihinkin positiivisiin ilmiöihin. Megheirkouni listaa tutkimuksessaan voimaantumisen rinnalla

muun muassa sitoutumisen, luovuuden, itsenäisyyden, innovatiivisuuden, luottamuksen, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden.

Organisaatiolle työstään voimaantuva työntekijä on usein myös hyvin sitoutunut työhönsä ja motivoitunut suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Työstään voimaantuvat pystyvät pitämään tehokkuutta yllä pitkäkestoisestikin ja hyödyntävät työssään kilpailuhenkisyyttään, mikä vie organisaatiota eteenpäin. Erityisesti muutoksia läpikäytäessä, uusia innovaatioita kehittäessä, haasteellisissa ja taloudellisesti haastavissa tilanteissa työstään voimaantuvat työntekijät erottuvat edukseen. (Day, Kelloway, Hurrell, 2014, s. 117-118) Näin ollen siis itsensä johtamisen strategioita oikealla tavalla hyödyntävä yksilö itse voimaantuu työstään, jolloin hän samalla hyödyttää myös organisaatiolla, jolle työskentelee.

4 Tutkimusmenetelmä ja aineistoanalyysi

Tässä luvussa keskitytään yleisellä tasolla laadullisen tapaustutkimuksen sekä aineistonkeruun että sen analyysiin lainalaisuuksiin ja teoriaan. Lisäksi kuvataan ja raportoidaan nimenomaisesti tähän tutkimukseen kuuluvan kyselytutkimuksen toteutusta, aineiston keruuta, ja avataan valittua tutkimusmenetelmää. Myös tutkimuksen kyselylomakkeessa olevat kysymykset esitellään. Tutkimuksen lopussa on lisäksi vielä erillinen liite, joka näyttää tutkimuskyselyn sellaisenaan.

4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tieteellisiin tutkimuksiin kuuluvat lähestymistavat voisi karkeasti jakaa kahdenlaisiin tutkimuksiin: laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että nämä eivät ole keskenään toisiaan täysin poissulkevia ja tutkimuksissa saattaa nykyisin olla tiettyjä otteita ja ominaispiirteitä kummastakin tavasta. Selkeänä erona kuitenkin näillä tyyleillä on se, että määrällisissä tutkimuksissa tutkimusaineisto on usein numeerisessa muodossa, kun taas laadullisen tutkimuksen aineistona on pääasiassa erilaisia tekstejä. (Juuti & Puusa, 2020, s. 73)

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää ensinnäkin, että millä tavoin voimisteluseurojen seuratoimijat kokevat itsensä johtamisen työssään sekä millaisia itsensä johtamisen strategioita heillä mahdollisesti on käytössään. Oli siis kysymys siitä, *millaista* tutkittava asia on ja siksi tutkielmassa käytetty lähestymistapa oli laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Juuti ja Puusa (2020, s.5.) toteavat, että laadullista tutkimusta voisi hyvin verrata salapoliisityöhön, sillä tarkoituksena on kerätä vihjeitä ja laatia sitten noista kerätyistä aineiston palasista jonkinlainen kokonaiskäsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii nimenomaan ihmisiä tutkiviin tieteisiin, kuten yhteiskuntatieteiden tutkimuksiin. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2021). Tämä kyseinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Laadullisella

tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan tiettyjä valikoituja tapauksia ja niiden luonnetta. (Paavilainen, 2018, s. 38-39)

Sarajärvi ja Tuomi (2018, s.59-62) listaavat laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyiksi aineistonkeruumenetelmiksi haastattelun, kyselyt, havainnoinnin ja dokumenteista kerätyn informaation. Heidän mukaansa näitä menetelmiä voidaan käyttää erillisinä tai yhdisteltyinä tutkittava ongelma ja tutkimusresurssit huomioon ottaen. Sarajärvi ja Tuomi tosin toteavat senkin, että tutkimus tulisi nähdä kokonaisuutena, johon ei sisälly etukäteen lokeroituja ainoastaan laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä aineistonhankintamenetelmiä. Niinpä he huomauttavat, että listatut aineistonkeruumenetelmät ovat sovellettavissa myös määrällisessä tutkimuksessa.

Kyselylomakkeessa ideana on kysyä vastaajilta mahdollisimman neutraalisti muotoiltuja kysymyksiä. Kyselylomakkeessa käytetyt kysymykset eivät saa olla vastausta johdattelevassa tai ohjaavassa muodossa, sillä muutoin tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä. Kyselyssä voidaan käyttää kysymyksiä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin kyse on strukturoidusta kyselylomakkeesta. On lisäksi mahdollista käyttää kysymyksiä, joihin vastaaja saa itse antaa vastauksen. Tällaiset kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä kysyttäessä vahvuus on siinä, että saadaan oletetusti rehellinen, vastaajaan omaan kokemukseen perustuva vastaus. (Alasuutari, 2011, s.84-85)

Tässä tutkimuksessa tutkittavaan ongelmaan sekä resursseihin sopivin menetelmä oli nimenomaan kysely. Sillä tavoitettiin käytössä olevilla resursseilla useampi vastaaja kuin vaikkapa haastattelulla, vaikka toki sekin on hyvä tuoda esiin, että jos kyselyn sijaan kysymykset kysyttäisiin haastatellen, saattaisi se johtaa vielä laajempiin vastauksiin, sillä silloin tutkijana pystyisi samalla havainnoimaan sekä esittämään mahdollisia jatkokysymyksiä (Alasuutari, 2011, s.84-85). Kuten Valli ja Perkkilä (2018, osa 1) toteavat, on nimenomaan sähköisen kyselylomakkeen etuina kuitenkin sen nopeus ja helppous

sekä kyselyä jaettaessa, että sen vastauksia palautettaessa. Kysely toteutettiin tietoisesti avoimia kysymyksiä hyödyntäen. Näin ollen aineisto saatiin kirjattuna tekstinä, eli laadullisena aineistona.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämääränä on usein tuottaa tietoa jostakin ilmiöstä, tässä tapauksessa voimisteluseuratoimijoiden itsensä johtamisesta. Keskeistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös se, että tietoa pyritään hankkimaan valikoidusti sellaisilta ihmisiltä, jotka toimivat tutkittavaan ilmiöön liittyen heille luonnollisessa ympäristössään. (Juuti & Puusa, 2020, s.11). Niinpä aineistona tässä tutkimuksessa toimi Pohjanmaan alueen voimisteluseurojen seuratoimijat. Käytännössä siis erilaisissa luottamus-, työ- tai vapaaehtoistehtävissä olevat henkilöt aina valmentajista ja joukkueenjohtajista puheenjohtajiin tai seurojen toiminnanjohtajiin.

Voimisteluseuroja Pohjanmaan alueella on useita kymmeniä. Oli tarkoituksen mukaista valita aineisto harkinnanvaraisesti ja tutkimukseen sopivasti. Aineisto valikoitui siis tiedostetusti, mikä - kuten jo todettiinkin - on hyvinkin ominaista kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 74) Aineiston keruu toteutettiin jakamalla linkkiä Facebookissa Pohjanmaan voimisteluseurojen toimijoista koostuvaan ryhmään. Ryhmässä on reilu 200 jäsentä. Vastauksia kyselyyn tuli 22 kappaletta. Koska kyseessä on aineistoon pohjautuva tutkimus, luokitellaan tutkimus empiiriseksi tutkimukseksi. Tutkimus ei siis tukeudu täysin teoriaan, vaikka empiirisen tutkimuksen tuloksia teoriaan peilataankin. (Kniivilä, Lindblom-Yläne & Mäntynen, 2017, luku 4).

Facebookryhmään jaettu kyselylomake luotiin käyttäen hyväksi Google Forms -työkalua. Lomakkeessa esitettiin vastaajille avoimia kysymyksiä, joihin sai antaa luonnollisestikin myös avoimen vastauksen. Vastaaminen tapahtui anonyymisti, ilman että vastaajien henkilöllisyys tuli esille missään vaiheessa tutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisena kysymykset olivat enimmäkseen Mitä ? ja Miten ? -kysymyksiä (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2021). Esitettyihin kysymyksiin päädyttiin tutkielman teoria-osuutta hyödyntäen.

Laadullista tutkimustapaa ja kyselyä aineistonkeruumenetelmänä on kritisoitu siitä, että niissä tutkija on väkisinkin jonkun verran subjektiivinen. Lisäksi avointa kyselyä käytettäessä oletetaan, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein ja sen lisäksi vielä osaavat tai haluavat ilmaista itseään kirjallisesti juuri siten kuin tarkoittavat. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 63) Tutkimuksessa käytetyssä kyselylomakkeessa kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja ytimekkäinä ja vastaajille annettiin mahdollisuus vastata ilman johdattelua.

4.2 Aineiston analyysia

Tutkimuskyselyyn tulleita vastauksia nimitetään aineistoksi. Laadullisessa tutkimuksessa luonnollisesti myös aineisto on laadullinen, eli siinä keskitytään siihen, miten kyselyyn vastaajat ovat kuvailleet ajatuksiaan ja toimintaansa. Yksi yleisimpiä keinoja laadullisen tutkimusaineiston analyysiin on sisällönanalyysi. Siinä keskitytään kirjoitetun, kuullun tai nähtyjen sisältöjen analysointiin. Analysointia ei tarvitse välttämättä ohjata mikään tietty teoria, vaan ohjaajana voi toimia tutkimuksen tekijä, joka voi lähteä oman päätöksensä perusteella keräämään aineistosta tiettyjä asioita. Nuo asiat tutkija voi joko luokitella, teemoitella tai tyypitellä tavalla, joka sopii tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. Tämän seurauksena aineistosta saadaan kirjoitettua yhteenveto. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 78-79)

Yksinkertaistaen luokittelulla tarkoitetaan, että aineistosta lasketaan kuinka monta kertaa tietty luokka aineistossa esiintyy. Tämä tapa on mielletään kvantitatiiviseksi analyysiksi sisällön teemoin. Teemoittelu puolestaan jättää määrät huomiotta ja keskittyy aineistosta nousseiden eri aiheiden vertailuun. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään valitulla tavalla etsien aineistosta yhtenäisiä näkemyksiä, joista yleistetään tyypiesimerkki. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 79-80)

Eskola ja Suoranta (1998, s. 126) esittävät, että teemoittelun avulla aineistosta, mikä tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tekstiä, voidaan etsiä tutkimusongelma mielessä pitäen keskeisiä, toistuvia aiheita. Heidän mielestään onnistuakseen teemoittelussa onkin hyvä hyödyntää sekä teoriaa että empiriaa ja nämä kaksi tulisi saada luontevasti yhdistymään toisiinsa valittujen teemojen kautta. Heidän mukaansa teemoitteluun päästään, kun aineiston raakamateriaalia ruvetaan muokkaamaan kohti tiivistetympää muotoa. Näin ollen aineistosta saadaan lopulta tuloksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tyypittely edellyttää usein teemoittelua ja onkin aineiston analysoinnin keinona teemoittelusta hiukan pidemmälle viety versio. Siinä aineistoa jäsennellään siten, että saadaan selviä ryhmiä samankaltaisia tarinoita. Ryhmiä kutsutaan tyypeiksi ja niiden pyrkimys on tiivistää yhteen pakettiin aineiston antia, eräänlaiseksi esimerkiksi. Tyypittelyssä ei välttämättä nosteta esiin ja pidetä merkittävänä ainoastaan yleisintä tyyppiä, vaan myös poikkeavia tapauksia voidaan etsiä aivan tarkoituksella. Näin tutkijankin on automaationa analysoitava aineistoa monipuolisemmin, mahdollisesti myös näkökulmista joita ei ollut alun perin ajatellutkaan. (Eskola & Suoranta, 1998, s.131)

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 131-132) mukaan tyypittelyssä on kolme erilaista tapaa tyyppien muodostamiseen. Heidän mielestään tyyppejä voidaan muodostaa autenttisesti, yhdistelemällä tai mahdollisemman laajalla skaalalla. Autenttisessa tavassa laajemmasta aineiston osasta otetaan esimerkiksi otetaan yksi vastaus. Yhdistely puolestaan yhdistelee esimerkkiin sellaisia asioita, jotka esiintyvät joko kaikissa, tai ainakin suurimmasta osassa vastauksia. Laajaa tyyppiä muodostettaessa esimerkkiin voi päätyä asioita, jotka olisivat olleet löydettävissä vain ihan muutamista - ellei jopa yksittäisestikin – vastauksesta. Laajaa tyyppiä käytettäessä halutaan usein tuoda esiin esimerkin mahdollisuus, vaikka se ei olisikaan kovin todennäköinen.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn tulleet anonyymit vastaukset tyypiteltiin jokaisen vastauksen kohdalla. Tyypittelyyn päästiin aluksi teemoittelemalla kunkin

kyselylomakkeen kysymyksen vastaukset. Teemoittelu tapahtui etsimällä samantyyllisiä vastauksia ja niputtamalla niitä yhteen yhdeksi teemaksi. Kun tämä oli tehty, kaikista lomakkeen kysymyksistä löytyneitä teemoja verrattiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nousseihin itsensä johtamisen teorioihin ja Eskolan ja Suorannan yllä avattua yhdistelevää tyypittelymetodia käyttäen muodostettiin vielä tyypit. Tiivistäen tyypit ovat ikään kuin tutkimustuloksien pääotsikko ja yksittäisten vastausten teemat ovat tähän nähden alaotsikoita empiirisen tutkimuksen löydöksille. Seuraavana taulukko, jossa asiaa pyritään havainnollistamaan. Samalla taulukossa on nähtävillä kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset.

Taulukko 1 Tutkimuskyselyn aineiston analyysiä teemoiteltuna ja tyypiteltynä.

Kysymys tutkimuskyselyssä	Teemat, sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe	Tyypit, sisällönanalyysin toinen vaihe
1) Miksi haluat tehdä seuratyötä?	Merkityksellisyys, tärkeä asia itselle JA Halu mahdollistaa harrastaminen/auttaa lapsia liikkumaan	Luontaisen palkitsemisen strategiat JA Luontaisen palkitsemisen strategiat
2) Millaisia positiivisia asioita seuratyö tuo elämääsi?	Oppiminen, itsensä kehittäminen JA Iloa, onnistumisia, mielekkyyttä JA Ystäviä, verkostoja, kohtaamisia	Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat JA Luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiat JA Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat
3) Millainen merkitys omalla optimistisellä asenteella on työssäsi seuratoimijana?	Optimistisen suhtautumisen merkitys todella suuri JA Optimismin lisäksi tarvitaan kyllä muitakin JA Optimismi tartuttaa positiivisuutta	Kaikki kyseiset teemat tyypiteltynä kognitiivisiin itsensä johtamisen strategioihin
4) Millä tavalla havainnoit ja reflektoit omaa tekemistäsi seuratyöhön liittyen?	Omiin tavoitteisiin/suunnitelmiin peilaaminen JA Muilta saatu palaute	Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat JA Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat

	JA Itsensä vertaaminen muihin	JA Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat
5) Millä tavalla organisoit ajankäyttöäsi seuratyöhön liittyen?	Aikatauluttaminen, kalenterointi JA Jatkuvasti mielessä, tilanteen mukaan	Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat JA Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat
6) Mitkä asiat saavat sinut hoitamaan seuratyöhön mahdollisesti liittyviä epämieluisia asioita?	Vastuullisuus JA Yhteisen hyvän/nuorten liikunnan eteen tehtävä panos JA Kun hoitaa epämieluisat, saa taas tehdä mieluisia	Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat JA Luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiat JA Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat
7) Millä keinoilla selviydyt seuratyössä kohtaamistasi haasteista? Mainitse muutama mielestäsi tärkeä asia.	Vuorovaikutus kollegojen/ystävien kanssa JA Positiivisuus	Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat JA Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat
8) Millä lailla koet voimaantuvasi seuratyöstä?	Onnistumiset JA Antoisat ihmissuhteet JA Kuuluminen johonkin "suureen"	Kaikki kyseiset teemat tyyppitelty luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategioihin
9) Pohdi itseäsi seuratoimijana. Millaisia toimia/tekoja teet arjessa, jotka liittyvät itsensä johtamiseen? Mainitse muutama esimerkki.	Itsestä ja omista voimavaroista huolehtiminen JA Aikatauluttaminen, organisointi JA Itsensä haastaminen ja kehittäminen JA Ajanhermoilla pysyminen	Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat JA Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat JA Kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat JA Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat

Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on nähtävillä tutkimuskyselyn kysymys. Toinen sarake pitää sisällään yksittäisen kysymyksen vastauksista seulotut teemat. Teemoittelu oli aineistonanalyysin ensimmäinen vaihe. Kolmas sarake puolestaan näyttää, mihin

tyyppeihin teemat ovat edelleen seulottavissa. Tyypittely oli aineistoa analysoitaessa toinen ja viimeinen vaihe.

Kyseinen taulukko havainnollistaa miten jokaiseen yksittäiseen tutkimuskyselyn kysymykseen tulleet vastaukset olivat teemoiteltavissa muutamaan erilliseen teemaan. Lopuksi kaikkia tutkimuskyselyn yksittäisten kysymysten teemoja on tarkasteltu kokonaisvaltaisesti ja niistä on johdettu kolme päätyyppiä. Tässä kohtaa taulukko havainnollistaa, millainen sisällönanalyysi aineistolle on tehty. Teemoja ja tyyppejä avataan sisällöltään tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimukseen empiirisen osuuden antia. Eli avataan ja analysoidaan vastauksia, joita seuratoimijat, eli tutkimuksen kohderyhmä, kyselylomakkeen kysymyksiin antoivat. Samalla empiirisen tutkimuksen tulokset linkitetään tutkimuksessa aiemmin esitettyyn teoriaan.

5.1 Keskeisimmät voimisteluseuratoimijoiden ajatukset ja kokemukset

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin Pohjanmaan voimisteluseuratoimijoiden syitä olla mukana seuratoiminnassa. Tulleet vastaukset pystyi jakamaan selkeästi kahden eri teeman alle, sillä tulleissa vastauksissa yhteistä oli joko voimisteluseuratoiminnan merkitys itselle tai muiden auttamisen halu.

Tulleiden vastausten perusteella ensimmäistä teemaa tarkentaa ajatus, että seuratoimijat ovat mukana, koska toimintaan kuuluminen on heille tärkeää ja lähellä sydäntä. Seuratoimijat tuntevat itsensä merkityksellisiksi saadessaan kuulua seuraan ja se motivoi heitä toimintaan. Tämän taustalla vastaajilla oli yksinkertaisesti rakkaus lajiin, jolloin seuratoiminnassa mukana oleminen tuntui heille luonnolliselta ja osalle jopa itsestään selvyydeltä. Toisen teeman keskeinen ydin oli halussa auttaa lapsia ja nuoria liikkumaan ja urheilemaan, kenties saavuttamaan tavoitteitaan ja jopa unelmiaan. Näissä vastauksissa korostui oman panoksen antaminen lasten ja nuorten sekä liikunnan ja hyvinvoinnin eteen. Vastauksista saattoi löytää myös sekoituksen molempia teemoja, kuten seuraavassa:

”Ensin lähinnä oman lapsen aloitettua harrastuksen, halusin olla aktiivisesti mukana. Mutta myös rakkaudesta lajiin!”

Kun edellä kerrottua aineistoa peilataan tutkimuksessa aiemmin esitettyyn teoriaan, voidaan ensimmäinen teema tyypitellä teoriapohjaisesti itsensä johtamisen luontaisen

palkitsemisen strategioihin. Tällöin omaa toimintaa ohjaa ajatus jostain itselle tärkeästä ja usein asiasta, jota tekee mielellään. Samaa strategiaa on käytetty myös toisessa teemassa ja siksi sekin voidaan edelleen tyypitellä luontaisen palkitsemisen strategiaksi. Poikkeavaa siinä on ainoastaan asia, mikä on toiminnan ydin. Ensimmäisessä teemassa se oli oma rakkaus lajiin tai seuraan ja taas toisessa enemmänkin halu auttaa muita omalla panoksellaan.

”Kehittämistä, jatkuvasti uuden kokemista ja omien johtamisosaamisen rajojen testaamista, ihmisenä kasvamista.”

Ylläoleva suora lainaus on vastaus tutkimuskyselyn toiseen kysymykseen. Kysymykseen tulleet vastaukset varioivat hiukan enemmän kuin ensimmäisen kysymyksen aineisto. Kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia positiivisia asioita seuratoiminnassa mukana olemisen seuratoimijoille tuo. Aineistosta nousi esiin kolme teemaa positiivisille asioille, joita seuratyö tuo mukanaan vastaajien elämään. Vastauksissa toistuivat seuraavat teemat: mahdollisuus itsensä kehittämiseen/uusien taitojen oppimiseen, ystävät ja seuratyön kautta syntynyt yhteisö sekä kolmantena onnistumiset ja elämykset. Kappaletta edeltävä suora lainaus liittyi ensiksi mainittuun teemaan.

Ensimmäiseen teemaan liittyi keskeisesti opit, mitä seuratyöstä mukaan tarttuu. Vastaajien mukaan seuratyö opettaa paljon omasta itsestä, mutta antaa myös hyödyllisiä oppeja muuta elämää varten. Näitä seuratoiminnan kautta opittuja taitoja pystyi vastaajien mukaan hyödyntämään ja soveltamaan esimerkiksi työelämässä, kuten suorasta lainauksestakin ilmenee. Selkeästi toinen teema oli vastaajien kesken myöskin arvostettu ja merkittävänä positiivisena asiana tunnustettu. Vastaajat kuvailivat seurayhteisön voimaa erityiseksi ja seuratyössä luotuja ystävyysuhteita arvokkaiksi. Seurayhteisön vaikutusta kuvailtiin muun muassa seuraavanlaisesti:

”Mukavia ihmisiä, sitä kautta merkitystä ja mielekkyyttä. Saa olla avuksi muille, tuntee itsensä tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, Sosiaalinen merkitys, tuntee kuuluvansa joukkoon, hyvään porukkaan.”

Kolmannen teeman ydin oli onnistumisissa ja siinä, mikä ilon ja tyytyväisyyden tunne onnistumisia seurasi. Aineiston mukaan tästä seurasi seuratoimijoiden omaan arkeen mielekkyyttä, iloa ja energiaa.

Myöskin nämä teemat jalostettiin eteenpäin tyypeiksi. Kuten tutkimuksen teorialuvussa tuotiin esiin, niin kognitiiviselle itsensä johtamisen strategialle on usein keskeistä ajattelun käyttäminen ja ajattelun kehittäminen. Siispä ensimmäinen teema tyytitellään kognitiivisen itsensä johtamisen strategian tyyppiin kuuluvaksi, sillä keskiössä aineistossa oli nimenomaan oman itsensä kehittyminen ja uuden oppiminen. Toisessa teemassa keskeistä oli yhteisön voima ja toisilta ihmisiltä saatu tuki. Tämä toisilta saatu apu itsensä johtamisen työvälineenä on tutkimuksen aiemman teoriaosuuden mukaan tyyppillistä behavioristille itsensä johtamisen strategioille. Siispä kyseinen teema tyytitellään eteenpäin behavioristiseksi itsensä johtamisen strategiaksi. Kolmas teema puolestaan ohjataan eteenpäin luontaisen palkitsemisen strategian tyyppiin, sillä siinä korostuu toimintaa seuraava ilo, tyytyväisyys ja mielekkyys, mitä voidaan teorian mukaan pitää ominaisena kyseiselle itsensä johtamisen strategialle.

Kolmannessa tutkimuskyselyn kysymyksessä selvitettiin, miten voimisteluseuratoimijat kokevat oman optimistisen asenteen merkityksen seuratyössä. Aivan jokainen kyselyyn vastannut oli vahvasti sitä mieltä, että omalla optimistisellä asenteella on erittäin suuri merkitys seuratyössä. Vastauksissa korostettiin optimistisuuden olevan jopa yksi tärkeimmistä asioista seuratyötä tehdessä. Optimistisuuden koettiin hyödyttävän paitsi omaa jaksamista, sen nähtiin myös tarttuvan muihin ja näin ollen edesauttavan kollektiivista, jaettua kokemusta seuratyön mielekkyydestä ja tärkeydestä, kuten tässäkin vastauksessa oli hyvin tiivistetty:

”Ehkä kaikista tärkein merkitys! Tässä työssä täytyy olla positiivinen, uskoa tulevaisuteen ja nähdä koko kokonaisuus. Seuratyö ei ole missään nimessä helppoa ja tuo koko ajan uusia haasteita. Positiivisuus ja iloisuus tarttuu myös muille.”

Tämä yllämainittu tulos kyselyssä on siis samaa mieltä tutkimuksessa aiemmin esitetyn kanssa, että optimistinen suhtautuminen usein saa aikaan myös tehokkaampaa itsensä johtamista. Teoriaosuudesta muistamme, että tämä oletamus liittyy keskeisesti kognitiivisiin itsensä johtamisen strategioihin. Tästä johtuen tyypittelemme vastaukset kyseiseen tyyppiin.

Tutkimuskyselyssä voimisteluseuratoimijoilta kysyttiin, millä tavoin he havainnoivat oman itsensä toimintaa ja arvioivat omaa tekemistään seuratyössä. Tämän kysymyksen vastauksista sai teemoiteltua kolme eri teemaa. Seuratoimijat havainnoivat ja arvioivat omaa työtään vastauksien perusteella ensiksikin pohtien omaa toimintaansa suhteessa itseensä. He arvioivat paitsi omaa oloaan ja jaksamistaan, myös omaa suoriutumistaan niin yksittäisistä tehtävistä, kuin myöskin itse itselleen asettamia lyhyemmän aikavälin sekä pitkän tähtäimen suunnitelmien toteutumista.

Toiseksi tärkeäksi oman työn arvioinnin välineeksi osoittautui muilta saatu palaute omasta työstä tai tehtävästä suoriutumisesta. Lisäksi kolmanneksi he myös vertailevat itseään itsensä ulkopuolelta tulleisiin tavoitteisiin. Nämä tavoitteet olivat usein joukkueen tavoitteita, eli lähtöisin seuralta, urheilijoilta tai vanhemmilta. Voimisteluseuratoimijat hyödyntävät jotakin näistä kolmesta mainitusta teemasta arvioidessaan omaa toimintaansa. Arvion perusteella he tekevät johtopäätöksen omasta työstä suoriutumisestaan ja tarvittaessa suuntaavat toimintaa uudelleen tai muuttavat sitä vastaamaan paremmin tavoitteisiinsa. Aineiston mukaan ei ole myöskään poissuljettua, etteivät voimisteluseuratoimijat yhdistelisi näitä eri teemoja oman toimintansa havainnointiin sen mukaan, mikä milloinkin on tarkoituksenmukaista ja sopii parhaiten tilanteeseen. Tässä tapauksessa vastaajilla oli seuraavanlaisia ajatuksia aiheesta:

”Oma tuntuma on tärkeä, koenko toimivani oikein ja oikeudenmukaisesti, teenkö tarpeeksi? Toki työstä saatu palautekin ohjaa oikeaan suuntaan.”

Näistä mainituista teemoista ensimmäinen ja viimeinen tyypitellään edelleen kognitiivisiin itsensä johtamisen strategioihin. Niihin kuuluu teoriaosuuden mukaan vertailu työväliseen ja siitä näissä molemmissa teemoissa oli kysymys. Kun omaa käytöstä muutetaan ulkopuolelta tulleen palautteen perusteella, on käytössä teorian mukaisesti behavioristiset itsensä johtamisen strategiat. Siispä päätyyppi keskimmaiselle teemalle on kyseiset strategiat.

Tutkimuskyselyssä viidentenä kysyttiin, miten seuratoimijat organisoivat ajankäyttöään. Tähän tulleet vastaukset jakautuivat selkeästi kahden eri teeman alle. Joko ajankäyttöä organisoidaan todella tarkasti kalenteroimalla, aikataulutammalla ja suunnitteleamalla etukäteen. Tähän teemaan liittyen oli tyypillistä, että seuratoimijat olivat suunnitelleet itselleen sopivat ajankohdat, jolloin seuratyöhön liittyvät tehtävät hoidetaan. Tämän lisäksi he olivat sopineet itselleen ajat, jolloin EI tehdä mitään seuratyöhön liittyvää. Tuo aika oli heidän kalentereissaan varattu esimerkiksi perheelle tai rentoutumiselle. Tällainen organisointiin keskittyvä teema on edelleen tyypiteltävissä behavioristisiin itsensä johtamisen strategioihin, sillä teoriaosuudessa siihen todettiin liittyvän omaan käyttäytymiseen vaikuttavia työkaluja, kuten juuri kalenterointia ja aikataulutusta.

Toinen ajankäytön organisointiin liittyvä teema oli puolestaan, että ajankäyttöä ei organisoida juuri lainkaan, vaan asiat hoidetaan silloin kun ne täytyy hoitaa, tai vaihtoehtoisesti toimeen tartutaan sopivan tilanteen tai sopivan vireystilan mukaan. Tämän teeman mukaisesti vastanneiden vastauksissa oli yhdistävänä piirteenä sekin, että he oman kertomansa mukaan yrittävät huolehtia, ettei seuratoimia tehtäisi vaikkapa työajalla tai viikonloppuisin, niin että vapaa-aikaakin välillä olisi. He eivät kuitenkaan seuraa mitenkään, että jääkö arjessa vapaa-aikaa ja jos jää, niin minkä verran. Tämän teeman tyypittely johti kognitiivisten itsensä johtamisen strategioihin, sillä keskiössä oli

yksilön ajattelu: milloin tuli mieleen hoitaa tarvittava asia, se hoidettiin. Eli annettiin oman ajattelun ohjata toimintaa.

Yksi kyselyn vastaajista totesi tämän kyseisen kysymyksen kohdalla,

”Seuratyötä tehdään tunteja laskematta”.

Tämä toteamus antaa hyvän esimerkin teemasta, jossa tarkkaa ajankäytön suunnittelua tai seurantaa ei toteuteta.

Kuudes kyselylomakkeen kysymys paneutui siihen, miten seuratoimijat saavat itsensä toimimaan silloin, kun kysymys on itselle epämieluisien asioiden hoitamisesta. Tässäkin vastauksia tuli suhteellisen laajalla aihepiirillä, mutta kaikkiaan teemoja oli löydettävissä kolme erilaista. Ensimmäinen teema oli vastuun kantaminen omasta työstä. Tämän teeman alla oli vastauksia, joiden mukaan omat tehtävät vaan oli hoidettava riippumatta siitä kuinka mieluisia ne itselle olivat tai eivät olleet, sillä niistä oli aikanaan sitoutunut huolehtimaan. Toinen teema liittyi jälleen lasten ja nuorten liikuntaan ja urheiluun. Vastaajista osa koki, että sai itsensä patistettua epämieluisien asioidenkin äärelle, kunhan muistutti itseään siitä, että panos menee hyvään ja merkitykselliseen asiaan. Kolmas teema puolestaan keskittyi ajatukseen, että ellei hoida itselle epämieluisia asioita ja tehtäviä ajallaan, ei myöskään pääse tekemään mukavia asioita. Toisin sanoen mieluisien tehtävien voimalla seuratoimijat jaksoivat hoitaa myös epämieluisat tehtävät.

Yllä mainituista teemoista edelleen tyypitellen ja teoriaosuudesta ammentamalla ensimmäinen ja viimeinen teema on yhdistettävissä kognitiivisten itsensä johtamisen strategioiden periaatteisiin, missä omaa ajattelua suunnataan tai ohjaillaan halutun toiminnan aikaansaamiseksi. Jäljelle jäävä teema puolestaan linkittyy luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiaihin, sillä houkuttimena asioiden hoitamiseen oli itselle merkittävä ja tärkeä asia.

Kyselyssä haluttiin selvittää, millaisia keinoja seuratoimijoilla on haasteiden kohtaamiseen ja haasteista selviämiseen. Seuratoimijat saavat seuratyössä kohtaamiinsa haasteisiin apua positiivisesta asenteesta ja ajattelusta sekä keskusteluista sekä vuorovaikutuksesta kollegojen ja muiden ihmisten kanssa. Aineiston mukaan ”muut ihmiset” ovat yleensä asian ulkopuolelta omasta elämästä luotettavia henkilöitä kuten omia ystäviä, perheenjäseniä tai vaikka puoliso. Teemoina erottuivat siis positiivinen tulokulma asioihin ja lisäksi vuorovaikutuksellinen keskustelu.

Yllä mainittuja teemoja edelleen tyypitellen ja teoriaosuuteen pohjaten positiivisen asenteen voi tyypitellä kognitiivisten itsensä johtamisen teorioiden alle, sillä oman ajattelun ja suhtautumisen työstämisen katsottiin olevan tehokas itsensä johtamisen työkalu. Vuorovaikutuksellisessa teemassa puolestaan korostuu oma käyttäytyminen, jolloin teema tyypitellään edelleen behavioristisiin itsensä johtamisen strategioihin.

Tutkimuskyselyn toiseksi viimeisellä kysymyksellä selvitettiin seuratoimijoiden voimaantumista. Seuratoimijat kokivat seuratyöstä aiheutuvan voimaantumista. Monella se liittyi antoiisiin, vuorovaikutuksellisiin ihmissuhteisiin. Seurayhteisö ja sieltä kautta tulleet ystävät koetaan voimaannuttavina ja energiaa antavina. Myös onnistumiset, niin omat henkilökohtaiset, kuin yhteisetkin seuratasolla, koettiin iloa ja energiaa antaviksi. Yksi vastaaja oli tiivistänyt voimaantumisen syyt yhteen virkkeeseen:

” Mieli virkistyy kontakteissa, osaaminen paranee ja näin omanarvon tunto nousee. ”

Lisäksi seuratyön merkityksellisyys sai vastaajissa aikaan tunteen, että he kuuluvat johonkin suureen ja ainutlaatuiseen. Tämä ajatus koettiin selkeästi voimaannuttavana vastaajien keskuudessa. Kaiken kaikkiaan voimaantumisen syyt jakautuivat kolmeen teemaan, jotka olivat siis ihmissuhteet ja verkostoon kuuluminen, omat ja yhteiset onnistumiset sekä kokemus seuratoiminnan tärkeydestä.

Kaikki voimaantumista aikaansaavat liittyvät teemat tyytitellään edelleen luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategioihin. Syynä tähän on, että luetellut kolmeen teemaan sisältyneet asiat ovat itsessään asioita, joita seuratoimijat arvostavat ja pitävät tärkeinä.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin voimisteluseuratoimijoiden tekoja ja toimia itsensä johtamisen eteen. Tähän kysymykseen tulleet vastaukset olivat jakautuneet neljään eri teemaan. Teemat olivat itsestään ja voimavaroistaan huolehtimien, arjen aikataulutusta ja organisointi, itsensä haastaminen ja kehittäminen sekä oman positiivisuuden vaaliminen ja työstäminen.

Seuratoimijoilla omasta itsestään huolehtiminen ilmenee hyvin loogisesti ja konkreettisesti. Vastaajat huolehtivat itsestään ja jaksamisestaan syömällä hyvin, nukkumalla tarpeeksi ja liikkumalla säännöllisesti. Arjen organisointiin seuratoimijat puolestaan panostavat siten, että he aikatauluttavat ja suunnittelevat arkeaan ja seuratyöhön liittyviä tehtäviä ahkerasti ja järjestelmällisesti. Konkretian tasolla tämä tapahtuu kalenteroimalla ja kirjaamalla ylös hoidettavia tehtäviä sekä asetettuja tavoitteita sekä tietysti seuraamalla kirjattujen asioiden toteutumista.

Seuratoimijat toteuttavat itsensä kehittämistä paitsi jatkuvasti reflektoidulla toimintaansa, niin he myös keskittyvät oman itsensä haastamiseen ja sitä kautta uuden oppimiseen ja paremmaksi tulemiseen. Oppiakseen uutta ja kehittääkseen itseänsä, he arvioivat jatkuvasti omaa suoriutumistaan ja lisäksi hakevat vaikutteita ja uutta oppia muualta. Seuratoimijoiden vastauksissa korostui ajan hermoilla pysymisen tärkeys. Se käytännössä tarkoittaa, että seuratoimijat seuraavat ajankohtaisia uutisia ja muita urheilu- ja kasvatusalojen toimijoita pysyäkseen mukana kehityksessä.

Esiin nousi myös aihe, jota jo aiemmin käsiteltiin, nimittäin positiivinen suhtautuminen asioihin. Se näkyi seuratoimijoiden arjessa myönteisenä puheena omalle itselle sekä positiivisina ajatuksina itsestään ja kyvystään hoitaa seuratyöhön kuuluvia

tehtäviä. Osassa vastauksissa nämä neljä avattua teemaa olivat yhdistyneet. Seuratoimijat olivat sitä mieltä, että haastaakseen itseään ja sitä kautta kehittyäkseen, on oltava positiivisen mielin matkassa. Ollakseen positiivinen on puolestaan huolehdittava siitä, että voi hyvin. Silloin myös jaksaa käyttää aikaa seuratyöhön liittyvien tehtävien hoitamiseen. Eräskin vastaaja totesi, että

”Pyrin säilyttämään hyvän asenteen ja huolehtimaan niin fyysisestä kuin psyykkisestäkin hyvinvoinnista parhaani mukaan, sillä silloin saan myös itsestäni eniten irti.”

Kyseisistä neljästä teemasta itsensä kehittäminen ja haastaminen tyypitellään edelleen kognitiivisten itsensä johtamisen teorioihin, sillä teemassa korostetaan oman ajattelun käyttöä. Kaikki muut kolme teemaa tyypitellään behavioristisiin itsensä johtamisen strategioihin, koska niissä korostuu oman käyttäytymisen ohjaaminen haluttuun suuntaan.

5.2 Seuratoimijoilta löytyneitä itsensä johtamisen edellytyksiä

Tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin itsensä johtamisen strategioiden lisäksi kirjallisuuden kautta löytyneitä itsensä johtamisen edellytyksiä. Näillä viitattiin yksilön ominaisuuksiin ja taitoihin, jotka vaikuttavat itsensä johtamiseen ja edesauttavat sen toteutumista. Teoriaosuudessa tällaisiksi edellytyksiksi miellettiin sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, ammattitaito ja kurinalaisuus sekä itsetuntemus ja hyvä itsetunto.

Tutkimusaineistossa korostui näistä esitetyistä edellytyksistä erityisesti sisäinen motivaatio sekä itseohjautuvuus. Monessa vastauksessa kysymyksestä riippumatta korostettiin lajirakkautta ja sitä, kuinka lajin parissa toimiminen on itselle jo sinällään tärkeä ja mieleinen asia. Useammassa vastauksessa sisäinen motivaatio näkyi ja erityisesti silloin, jos vastauksesta kävi ilmi vastaajan palkattomana tehty vapaaehtoistyö, kuten seuraavassa kommentissa:

”Seuratyössä kohdattavat ihmiset ovat mukana vapaaehtoisesti ja omasta halustaan. Siksi positiivisuus tekemisessä on kaiken a ja o!”

Itseohjautuvuus puolestaan korostui erityisesti keinoissa, joita voimisteluseurojen seuratoimijat käyttivät epämieluisia tehtäviä hoitaakseen, sekä ajankäytön organisoinnissa että haasteita kohdatessa. Itseohjautuvuudella tarkoitettiin teorian mukaan yksilön kykyä ohjata omaa toimintaansa ja toimia päämäärätietoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta. Todettakoon, että toisaalta osa voimisteluseuratoimijoista käytti oman tekemisen suuntaamisessa myös muiden asettamia tavoitteita tai muiden antamaa palautetta. Eli on hyvä huomioida, että kaikki seuratoimijat eivät välttämättä ole yhtä vahvasti itseohjautuneita, mutta siitä huolimatta kykenevät itsensä johtamiseen myöskin haasteellisissa tilanteissa.

Muitakin teoriassa esitettyjä itsensä johtamisen edellytyksiä oli aineistossa havaittavissa, mutta niitä nousi esiin enemmänkin yksitellen siellä täällä, eikä systemaattisesti laajassa joukossa. Kurinalaisuus ilmeni osalla tutkimuskyselyyn vastaajista suunnitteluna ja organisointina. Vastaajille oli hyvin selvää, että heille kuuluvat tehtävät hoidetaan ja vastaajasta riippui millä tyylillä ja milloin. Vastauksista ilmeni lisäksi, että voimisteluseuratoimijat ylläpitävät ja kehittävät omaa ammattitaitoaan lukemalla ajankohtaista tietoa eri kanavista ja lisäksi ammentavat paljon vuorovaikutuksesta omien kollegojensa kanssa.

6 Johtopäätökset ja pohdintaa

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tutkimuskysymys kuului:

Millä tavoin voimisteluseurojen seuratoimijat johtavat itseään?

Tutkimuskysely paljastaa, että itsensä johtaminen näyttäytyy voimisteluseuroissa työskentelevien seuratoimijoiden elämässä laajasti. Tapa, millä itsensä johtaminen ilmenee vaihtelee tilanteesta ja yksilöstä riippuen konkretiasta, kuten esimerkiksi arjen aikataulutuksesta kalenterin suunnittelulla ja täyttämällä, aina oman itsensä psyykkiseen haastamiseen ja reflektointiin. Itsensä johtaminen seuratoimijoiden keskuudessa on osa heidän arkeaan.

Tässä tutkimuksessa aiemmassa osiossa, pääluvussa 2, esiteltiin itsensä johtamisen edellytyksiä. Näitä olivat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, ammattitaito ja kurinalaisuus, itsetuntemus ja hyvä itsetunto. Tutkimuksen tutkimuskyselyyn tulleissa vastauksissa, eli tutkimuksen aineistossa, nousi esiin useampaan otteeseen näitä edellytyksiä. Siinä oli variaatiota, millä lailla edellytykset aineistossa ilmenivät. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, nousi kaikista voimakkaimmin teoriassa esitetyistä edellytyksistä esiin sisäinen motivaatio sekä itseohjautuvuus.

Hyvin selkeästi voimisteluseuratoimijoilla on jokaisella sisäinen motivaatio seuratoimintaan. Heillä on halua tehdä töitä voimistelun ja seuransa parissa ja he kokevat seuratyön merkityksellisenä ja iloa tuottavana. Koska sisäinen motivaatio on vahva, he saavat siitä apua myös haastavissa tilanteissa sekä epämiellyttäviä tehtäviä hoitaessaan.

Itseohjautuvuuttakin seuratoimijoilla on, mutta on hyvä huomioida, että välttämättä ei aivan kaikilla kuitenkaan. Aineistosta kävi nimittäin ilmi, että osa seuratoimijoista keskittyy todella paljon muilta henkilöiltä saatuun palautteeseen ja sen perusteella pohtii oman itsensä tekemistä ja panosta. Osa puolestaan pohtii ja analysoi jatkuvasti omaa toimintaansa tai vaihtoehtoisesti peilaa sitä asetettuihin tavoitteisiin. Mielenkiintoista oli, että nämä kummatkin tavat vaikuttivat toimivilta, sillä ne auttoivat seuratoimijoita suoriutumaan tehtävistään. Eli itseohjautuvuus saattaa olla apuna silloinkin, kun palaute tulee muilta kuin itseltään. Itseohjautuvuus on ikään kuin toimeenpaneva voima seuratoimijoiden arjessa: He ottavat palautteen vastaan ja lähtevät toimimaan sen perusteella, kuitenkin itse päättäen toiminnan suunnan ja tärkeyden.

Ammattitaitoon liittyvä kurinalaisuus esittäytyy isossa roolissa etenkin silloin, kun on tehtävä jotain itselleen epämieluisia. Lisäksi seuratoimijat ovat tutkimuksen perusteella kaiken kaikkiaan hyviä tuntemaan itsensä. Aineiston perusteella he tuntevat itsensä siinä määrin, että ovat löytäneet juuri itselleen sopivat tavat johtaa itse itseään.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa kuvailtiin itsensä johtamisen strategioita, joita olivat kognitiiviset strategiat, behavioristiset strategiat sekä luontaisen palkitsemisen strategiat. Samaisessa pääluvussa käytiin läpi myös itsensä johtamisella voimaantumista. Empiirisen tutkimuksen aineistoa verrattiin tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyihin itsensä johtamisen strategioihin. Voimisteluseuratoimijoiden tutkimuskyselyyn tulleiden vastausten kokonaisuudessa oli luokiteltavissa kaikkia edellä mainittuja strategioita. Voidaankin päätyä lopputulemaan, että voimisteluseuratoimijat johtavat itseään käyttäen monipuolisesti kaikkia näitä kolmea strategiaa. Käytetty strategia voi vaihdella yksilöstä riippuen, mutta myös saman yksilön kohdalla tilanteesta ja asiasta riippuen.

Tutkimuksen mukaan Pohjanmaan voimisteluseurojen seuratoimijat arvostavat seuratyössä sitä, että saavat kehittää itseään ja oppivat uutta haasteiden kautta. Tämä oppimisen ja itsensä kehittämisen halu on yksi piirre kognitiivisista itsensä johtamisen

strategioista, kuten tutkimuksen teoriaosuudessa aiemmin jo avattiin. Lisäksi kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat ilmenevät ajatuksena vastuullisuudesta ja pohdintana tämän teeman ympärillä.

Tutkimuksessa pääluvussa kolme kerrottiin myös positiivisen ajattelun ja minä-puheen olevan yksi tapa käyttää kognitiivista itsensä johtamisen strategiaa. Aineiston mukaan voimisteluseuratoimijat käyttävätkin laajalti positiivisuutta yhtenä keinona itsensä johtamiseen ja ylipäätään tehtäviensä hoitamiseen. Positiivisuuden ja optimistisen asioihin suhtautumisen rooli tunnustettiin yksimielisesti ylipäätään todella tärkeäksi ja merkittäväksi. Sama kanta tuli aiemmin esille tutkimuksen teoriaosuudessa.

Behavioristiset itsensä johtamisen strategiat näkyvät Pohjanmaan voimisteluseuratoimijoiden arjessa yksinkertaisesti itsestään huolehtimisena. Seuratoimijat panostavat omaan hyvinvointiin huolehtien riittävästä nukkumisesta, jaksamista tukevasta syömisestä sekä liikkuvat säännöllisesti saadakseen energiaa hoitaa seuratyöhön kuuluvat tehtävät. Itsestään huolehtiminen auttaa lisäksi seuratoimijoita pysymään paremmalla tuulella ja suhtautumaan seuratyöhön positiivisemmin. Tämä puolestaan edesauttaa seuratyössä tapahtuvia ihmisten kohtaamisia. Kun seuratoimijat ovat itse hyvällä mielellä, jaksavat he kohdata muutkin iloisesti, jolloin hyvä tunnelma parhaimmillaan tarttuu ja leviää seurassa laajemminkin.

Kuten jo todettiin, olivat Pohjanmaan voimisteluseuratoimijat erittäin selkeästi yhtä mieltä siitä, että positiivisuus ja optimistinen asenne seuratyössä on todella tärkeää ja merkittävässä roolissa. Suurimmalta osin tätä perusteltiin oman itsensä työtä helpottavana asiana, mutta positiivisuus nähtiin myös tarttuvan, mikä varsinkin vapaaehtoistoiminnassa on hieno asia, sillä hyvän ilmapiirin avulla saadaan parhaimmillaan houkutelua uusia seuratoimijoita mukaan seuratyöhön.

Tutkimuksen antina voidaan päätyä johtopäätökseen, että on seuratoimijoilta viisasta itsensä johtamista tietoisesti yrittää panostaa behaviorististen itsensä johtamisen

strategioiden avulla paitsi omaan tunnetilaansa, myös sitä kautta muiden ihmisten ja parhaimmillaan koko seurayhteisön tunnelmaan. Voisi siis todeta, että seuratoimijat käyttävät behavioristista itsensä johtamisen strategioita saavuttaakseen mahdollisuuden hyödyntää kognitiivista itsensä johtamisen strategioita.

Luontaisen palkitsemisen strategiat nousivat myös aineistossa esiin. Tutkimusaineistossa toistui seuratoimijoiden halu tehdä töitä ja antaa oma panos joko lasten ja nuorten urheilun ja liikunnan tai oman, itselleen tärkeän voimisteluseuransa toiminnan eteen. Voimisteluseuratoimijat kokivat olevansa osa jotain suurta ja merkittävää. Aineiston perusteella voidaankin todeta, että luontaisen palkitsemisen strategiat nousivat esiin erityisesti syynä sille, että voimisteluseuratoimijat ovat ylipäätään seuratoiminnassa mukana.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksista voi vetää johtopäätöksen, että Pohjanmaan voimisteluseurojen seuratoimijoilla on käytössään niin kognitiivisia, behavioristisia kuin luontaisen palkitsemisenkin strategioita itsensä johtamiseen. Lähtökohtaisesti seuratoimijoita seuratyöhön houkuttelee sisäisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategiat. Behavioristisia itsensä johtamisen strategioita seuratoimijat käyttävät erityisesti epämieluisien tehtävien hoitoon ja kognitiiviset itsensä johtamisen strategiat näkyvät selvimmin positiivisen asenteen kautta.

Tämän tutkimuksen kolmannessa pääluvussa esiteltiin itsensä johtamisen strategioiden lisäksi ajatus, että johtaessaan itseään yksilö voi kokea voimaantumista. Seuratoimijat kokivat myös voimaantumista. He selittivät sen johtuvan siitä, että he seuratyössään kohtaavat haasteita, jotka saavat itsensä johtamisen eri strategioita – ja ylipäätään itsensä johtamista kokonaisuudessaan – hyödyntämällä selvitettyä. Tästä seuraa itsetunnon kohentumista, mikä puolestaan aikaansaa voimaantumisen tunnetta. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että itsensä johtamisen strategioita monipuolisesti käyttämällä, voi saavuttaa onnistumisen kokemuksia, jotka parhaimmillaan voimaannuttavat iloa ja energiaa antaen. Toinen itsessään voimaantumista aikaansaava

tekijä seuratoimijoilla oli seuratyöhön kuuluva seurayhteisö ja siellä syntyneet ystävyyssuhteet.

Yhteenvedettynä tutkimuksen johtopäätökset voidaan tiivistää seuraavasti:

Pohjanmaan voimisteluseurojen seuratoimijat johtavat itseään yhdistellen ominaispiirteitä kognitiivisista, behavioristisista sekä luontaisen palkitsemisen itsensä johtamisen strategioista. Heiltä löytyy myös itsensä johtamista edesauttavia ja tukevia ominaisuuksia, eli sisäistä motivaatiota, itseohjautuvuutta, ammattitaitoa ja kurinalaisuutta sekä itsetuntemusta ja hyvää itsetuntoa. Yksilöllisiä eroja esiintyy siinä, mitä itsensä johtamisen strategiaa yksilöt painottavat sekä mikä itsensä johtamisen edellytys heillä korostuu. Itsensä johtamiseen saattaa liittyä tunnetta voimaantumisesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pohdintaa

Tutkimuksen tutkimusmenetelmien arviointiin liittyvät keskeisesti käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti (Paavilainen, 2012, s. 35). Näistä ensimmäinen, eli pätevyys, tarkastelee sitä, onko käytetty tutkimusmenetelmä todella mitannut tai kuvannut sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus tutkia. Jälkimmäinen käsite, luotettavuus, puolestaan keskittyy siihen, ovatko tutkimuksessa aikaansaadut tulokset toistettavissa. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s.119)

Tutkimuksessa harmillisesti tutkimuskyselyyn vastanneiden määrä jäi odotettua alhaisemmaksi. Kuitenkin vastauksien laatu ja syvyys oli riittävää, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana eli reliaabelina. Kuten Paavilainen (2012, s. 17) muistuttaa, niin laadullisissa tutkimuksissa yleensäkin tietoa kerätään suhteellisen pieneltä joukolta ihmisiä, sillä nimenomaan aineiston riittävä syvyys on haluttu päämäärä.

Olisi tietysti mielenkiintoista saada vastaava tutkimus toteutettua myös suuremmalle kohderyhmälle, esimerkiksi laajentamalla kohderyhmää saman lajin sisällä tai vaihtoehtoisesti laajentamalla kohderyhmää Pohjanmaan alueen kaikkiin urheilulajeihin.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan tietoisesti valittuun tapaukseen, eli Pohjanmaan alueen seuratoimijoihin ja heidän kokemuksiinsa. Selkeä rajaaminen yleensä lisääkin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sillä silloin valitusta, rajatusta aiheesta pitäisi pystyä kertomaan syvällisesti ja monipuolisesti (Puusa & Juuti, 2020, s. 141).

Kirjallisuudessa löytyy varoituksia teemoittelu-metodin käytöstä aineiston analysoinnissa. Teemoittelua pidettiin huolestuttavana sen vuoksi, että se voi väärin käytettynä antaa tutkijalle liikaa mielivaltaisuutta. Lisäksi teemoittelua kritisoitiin siitä, että se saattaa helposti luisua tilastolliseen ajatteluun, jolloin laadullinen tutkimus ei olekaan enää laadullinen. Myös raportoinnin yhteydessä teemoittelu-metodin käytön nähtiin aiheuttavan helposti liiallista sitaattien käyttöä, mikä vähentää tutkimuksen tieteellisyyttä varsinaisen analyysin puutteen vuoksi ja lisäksi ylikäytettynä koetaan olevan tylsä ja mielenkiinnoton tapa raportoida tutkimuksen kulusta ja sen tuloksista. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 130-131)

Tätä tutkimusta toteutettaessa nämä edellä kuvatut sudenkuopat teemoittelu-metodiin liittyen olivat tiedossa ja ne koitettiin mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti väistää tarkastelemalla säännöllisesti, onko objektiivisuus aineistonanalyysia tehdessä säilynyt. Toki myös tutkijan tietynlainen subjektiivisuus oman lajitaustan kautta tuotiin esiin jo johdantoluvussa. Myös siihen on keskitytty, että tutkimusaineistoa on todella tarkasteltu laadullisesta näkökulmasta. Lisäksi tuloksia esittäessä pyrittiin pitämään sitaattien määrä kohtuullisena ja nostamaan ainoastaan tutkimuksen kannalta oleellisia osia aineistosta sellaisenaan mukaan raporttiin.

Tutkimusta eettisesti tarkastellen voidaan todeta, että eettisyydestä huolehdittiin muun muassa kysymällä tutkittavilta lupa tutkimukseen. Vastaajien oli annettava tutkimuslupa vastaamisen yhteydessä, eivätkä vastaukset rekisteröityneet mikäli lupaa ei ollut annettu. Lisäksi vastaajia tiedotettiin kyselyn vastausten säilytysajasta ja niiden asianmukaisesta hävittämisestä säilytysajan päättyessä.

Kuten Jari Eskola (2018, s. 181) kirjoittaa, on laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ja tulkinta pääsääntöisesti tutkijan itsensä vastuulla. Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kone tai valmis ohjelma harvoin toteuttaa aineiston analyysin. Sen sijaan se tehdään niin sanotusti käsityönä, mikä tietysti asettaa jo lähtöruudussa laadullisen tutkimuksen helpommin subjektiivisemmaksi määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Toki tutkimusta tehdessä hyvän tutkimusetiikan mukaisesti vastauksia tulkittiin mahdollisimman objektiivisesti tarkastellen.

Lopuksi voidaan todeta, että tutkimuksessa onnistuttiin siinä mielessä, että esitettyyn tutkimusongelmaan löydettiin vastauksia.

Lähteet

Aarresola, O. (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Jyväskylä: KIHU:n julkaisusarja nro 70.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Asikainen, L., Mielonen, J. & Laaksonen, H. (2018). Voimaannuttavalla johtamisella on yhteys ristiriitojen hallintaan esimiestyössä. Teos : terveydenhuollon osastonjohtajat, 2018:4, s. 12- 14. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060340300>

Bäcklander, G. (2019). To See or Not to See: Importance of Sensemaking in Employee Self-direction. *Nordic journal of working life studies*. 9 (2). 25 – 45. Noudettu 2021-1-17 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/see-not-importance-sensemaking-employee-self/docview/2247500577/se-2?accountid=14797> .

Day, A., Kelloway, K. & Jr. Hurrell J. (2014). *Workplace Well-Being : How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. John Wiley & Sons, Incorporated. Noudettu 2021-3-10 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1684621>

Dinibutun, S.(2012). *Work Motivation: Theoretical Framework*. *GSTF Business Review* 1(4), 133–139.

Drucker, P. (1999). Managing oneself. *Harward Business Review*. 77(2). 64-74. Noudettu 2021-2-07 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=28e5c378-51e3-47cc-b240-17ad5fdd8445%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#>

- Drucker, P. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Howieson, B. & Hodges, J. (2016). *Public and third sector leadership – experience speaks*. Emerald.
- Hämäläinen P. (2015). *Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille*. Auditorium kustannusosakeyhtiö.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. (2018). *Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018*. Toim. Mäkinen Jarmo.
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen* (Kolmas, uudistettu painos.). Gaudeamus.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. (2020) *Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen*. Työn tuuli. 2/2020 s. 7-12.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2011). *Ledarskapets sanningar*. Liber AB.
- Kultanen, T. (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet*. Kauppakamari.

- Lee, M. & Koh, J. (2010). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*. 12(4). 684-695.
<https://doi.org/10.1080/713769649>
- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*. 11(3). 585-600. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/258312> .
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Harper Collins Publishers.
- Mayor, P. & Risku M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.
- Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sports organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 8(4). 393-409. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/SBM-02-2018-0006>
- Neck, C. (2006). Self-leadership. *Journal of managerial psychology*. Bradford: Emerald Group Publishing. 21(4). 268-295. Noudettu 2020-11-16 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=267425>
- Neck, C., Manz, C. & Houghton, D. (2020). *Self-leadership- the definitive guide to personal excellence*. Sage.
- Neck, C. & Manz, C. (2007). *Mastering Self-Leadership. Empowering yourself for personal excellence*. Pearson, prentice hall.

- Paavilainen, P. (2012). *Psykologian tutkimustyöopas*. Edita Prima Oy.
- Panagopoulus, N. & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*. 47. 190 – 203. Noudettu 2021-1-18 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership:: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*. Elsevier. 34(2). 130-140. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus.
- Porter, L., Bigley G. & Steers R. (2003). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill Irwin.
- Reiss, S. (2012). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. *Teaching of Psychology* 39(2), 152–156. Noudettu 2020-3-22 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Alma Talent Oy.

- Sandelin, M. (2015). ITSENSÄ JOHTAMINEN – ESIMERKKINÄ KILPAURHEILIJAT JA KORKEAKOULUTETUT. Noudettu 2021-2-07 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97283/GRADU-1433495666.pdf?sequence=1> .
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Suomen Voimisteluliitto (2022). Noudettu 2022-9-10 osoitteesta <https://www.voimistelu.fi/voimisteluliitto/tietoa-meista/>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum
- University of Eastern Finland (2021). Noudettu 2021-9-28 osoitteessa <https://kamu.uef.fi/tietopankki/tietosuoja-ja-henkilötietojen-kasittely/tietosuojaohje-opiskelijoille/>
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus.
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1 Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta

Saatekirje kysymysten yhteyteen

Arvoisa voimisteluseuran seuratoimija,

Kutsun sinut osallistumaan kyselyyn, joka kartoittaa voimisteluseuroissa toimivien seuratoimijoiden itsensä johtamista. Kyselyllä kerään tietoa hallintotieteiden maisterin tutkintoon kuuluvaan pro gradu-tutkielmaani. Seuraavassa kerron tutkielmastani ja osallistumisesta kyselyyn.

Itselläni on pitkä tausta voimistelun parissa ja mitenkäs muutenkaan kuin rakkaudesta lajiin tämän tutkimuksenkin aihe valikoitui. Voimisteluarjessa salilla pyöriessä valmentajan roolissa olen tullut miettineeksi, miten arvokasta onkaan, että seuroista löytyy henkilöitä, jotka jaksavat keskittyä seuratoiminnan mahdollistamiseen voimistelijoille. Tästä syntyi ajatus lähteä tutkimaan voimisteluseuratoimijoiden itsensä johtamista. Nimittäin täysin omaan arki ajatteluun nojaten päättelisin, että itsensä johtamisella on keskeinen merkitys seuratyössä.

Itsensä johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka suuntautuu omaan itseensä. Itsensä johtamisella halutaan vaikuttaa oman itsensä suoriutumiseen ja suorittamiseen. Itsensä johtamisen keinoja on monenlaisia. Ne voivat liittyä psyykkiseen ajatteluun tai fyysiseen tekemiseen. Yksilöstä ja tilanteesta riippuen vaihtelee, millaisena itsensä johtaminen näyttäytyy. Itsensä johtamisella voi olla positiivisia vaikutuksia esimerkiksi jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Olen äärimmäisen kiitollinen, jos osallistut tutkimukseeni vastaamalla ohessa olevaan kyselyyn. Haluaisin saada tietoon sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi tekijöistä, jotka vaikuttavat suoriutumiseesi seuratyössä, ja mikä merkitys niillä on sinulle seuratoimijana.

Kysely on luonnollisestikin täysin anonyymi, eikä vastaajia voida tutkimuksen missään vaiheessa tunnistaa. Kyselyyn saa vastata ilmoittamatta nimeä, ikää, työnantajaa, työnimikettä tai muutakaan henkilötietoa, josta vastaaja olisi suoraan tunnistettavissa. Kyselyyn saapuneet vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Ainoastaan allekirjoittanut tutkimuksen tekijä, joka luetaan myös tässä yhteydessä henkilötietorekisterin ylläpitäjäksi, käsittelee vastaukset. Rekisterin ylläpitäjä säilyttää vastaukset sähköisessä muodossa siihen asti, kunnes ne on käsitelty ja yhteenveto saapuneista vastauksista on kirjattu tutkimukseen. Tämän jälkeen vastaukset hävitetään asianmukaisesti. Vastauksia ei käytetä muuhun kuin tähän kyseiseen tutkimukseen ja ne käsitellään siten, ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja kyselyn alussa pyydetään vastaajan suostumus kyselyyn osallistumisesta.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin, mitä tutkimukseen osallistumiseen liittyen tulee mieleen.

Kiitollisena,

Petronella Primetta

(Yhteystiedot)

Vaasan Yliopisto

Liite 2 Kyselylomakkeen kysymykset

Kyselylomakkeen kysymyksiä:

1. Miksi haluat tehdä seuratyötä?
2. Millaisia positiivisia asioita seuratyö tuo elämääsi?
3. Millainen merkitys omalla optimistisellä asenteella on työssäsi seuratoimijana?
4. Millä tavalla havainnoit ja reflektoit omaa tekemistäsi seuratyöhön liittyen?
5. Millä tavalla organisoit ajankäyttöäsi seuratyöhön liittyen?
6. Mitkä asiat saavat sinut hoitamaan seuratyöhön mahdollisesti liittyviä epämieluisia asioita?
7. Millä keinoilla selviydyt seuratyössä kohtaamistasi haasteista? Mainitse muutama mielestäsi tärkeä asia.
8. Millä lailla koet voimaantuvasi seuratyöstä?
9. Pohdi itseäsi seuratoimijana. Millaisia toimia/tekoja teet arjessa, jotka liittyvät itsensä johtamiseen? Mainitse muutama esimerkki.