Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Saara Partala

Liikunnallisuus resurssina johtamistyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu- tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Saara Partala
Tutkielman nimi: Liikunnallisuus resurssina johtamistyössä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Liisa Mäkelä
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** **59**

TIIVISTELMÄ:
Liikunnalla on lukuisia myönteisiä vaikutuksia terveydelle. Työelämän näkökulmasta liikunnalla on merkittäviä vaikutuksia väestön kansansairauksiin, työkykyyn ja kansantalouteen. Suomalaiset työikäiset liikkuvat terveyden kannalta liian vähän. Liikunnan merkitystä johtamistyön näkökulmasta korostaa johtamistyön intensiivisyys ja toimintaympäristön kompleksisuus, jotka haastavat johtajaa. Liikunnallisuus voi olla johtajalle resurssi, joka auttaa toimimaan johtamistyössä. Johtamistyön kontekstissa liikuntaa on tutkittu vasta vähän.

Tämä tutkimus tarkastelee johtajien suhdetta liikuntaan ja tutkii millaisia resursseja liikunnalliset johtajat kokevat saavan liikunnallisuudesta johtamistyölle. Tutkimus tarkastelee, miten nämä resurssit näyttäytyvät johtamistyössä. Liikunnallisuutta tarkastellaan johtajien henkilökohtaisena resurssina Hobfollin resurssiteorian avulla. Resursseille on tyypillistä kumuloitua.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää monipuolisen ymmärryksen luomiseksi aiheesta. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa on haastateltu viittä liikunnallista johtajaa. Aineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin.

Tutkimus esittää, että harmonisen liikuntasuhteen omaavat johtajat saavat liikunnasta fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja, jotka auttavat heitä toimimaan johtamistyössä. Liikunnallisuuden yhteyttä johtamistyöhön kuvataan tutkimuksen pohjalta rakennetun mallin avulla. Tutkimus esittää, että liikunnallisuus johtajan henkilökohtaisena resurssina vaikuttaa myönteisesti johtamistyöhön parantamalla johtajan työkykyä ja työstä palautumista, lisäämällä kestävyyttä toimia intensiivisessä työssä, parantamalla toimintakykyä toimia kompleksisessa toimintaympäristössä sekä vahvistamalla johtajan taitoja ja positiivista virettä.

AVAINSANAT: liikunnallisuus, liikuntasuhde, johtaminen, liikunnallinen johtaja, resurssit,

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tausta 6
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne 9
2 Liikunta resurssina johtamistyössä 11
2.1 Resurssien säilyttämisen teoria 11
2.2 Keskeiset käsitteet 14
2.3 Liikunnan vaikutukset 17
2.4 Suomalaisten työikäisten liikkuminen 19
2.5 Liikunta johtamistyön kontekstissa 23
2.6 Onko liikunnallisuus vain eduksi johtamistyölle? 28
2.7 Lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta 30
3 Menetelmät ja aineisto 32
3.1 Aineiston kerääminen ja aineiston kuvaus 32
3.2 Aineiston analyysi 34
4 Tulokset 36
4.1 Johtajien liikuntasuhde 36
4.2 Liikunnallisuus johtajan resurssina 38
4.2.1 Fyysiset resurssit 38
4.2.2 Affektiiviset resurssit 40
4.2.3 Kognitiiviset resurssit 41
4.2.4 Sosiaaliset resurssit 42
4.3 Liikunnallisuuden tuottamien resurssien merkitys johtamistyölle 43
4.3.1 Työkyky ja palautuminen 44
4.3.2 Kestävyys intensiivisessä työssä ja toimintakyky kompleksisessa ympäristössä 46
4.3.3 Taidot ja positiivinen vire 47

4.4 Johtajien liikunnallisuuden merkitys työyhteisölle 49

Johtopäätökset ja pohdinta 52

4.5 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta 57

Lähteet 60

Kuviot

Kuvio 1. Liikkumisen suositukset aikuisille (UKK- instituutti, 2019).

Kuva 2. Fyysisen aktiivisuuden yhteydet terveyteen, terveydenhuoltomenoihin sekä koulutus- ja työuriin (Kolu ja muut, 2018).

Kuva 3. Liikunnallisuus (henkilökohtainen resurssi) vaikuttaa fyysisten, kognitiivisten, affektiivisten ja sosiaalisten resurssien kautta myönteisesti johtamistyöhön.

1 Johdanto

1.1 Tausta

Liikunnalla on monia hyötyjä ihmisen kokonaisvaltaiselle terveydelle, hyvinvoinnille ja toimintakyvylle. Liikunnalla on merkitystä monien pitkäaikaissasairauksien ennaltaehkäisyssä, hoidossa ja kuntoutuksessa (Vuori, 2020). Lisäksi liikunnalla on lukuisia myönteisiä vaikutuksia mielenterveyteen (Vella ja muut, 2023). Nämä liikunnan terveyshyödyt ovat merkittäviä kaikille yksilöille.

Liikunnan merkitystä johtamistyön kontekstissa korostaa työelämän vaatimusten ja muutosten kiihtynyt vauhti. Johtamistyössä johtajia haastaa erityisesti työn kasvanut intensiivisyys ja toimintaympäristön lisääntynyt kompleksisuus (Neck & Cooper, 2000 ; Limbach & Sonnenburg, 2015 ; Vartiainen & Raisio, 2020). Intensiivisyys tarkoittaa tässä yhteydessä muun muassa johtajien työpäivien pituutta, kokousten määrää sekä stressin, vastuun ja epävarmuuden määrää. Kompleksisuuden kasvulla tarkoitetaan sitä, että toimintaympäristöstä on tullut yhteenkietoutuneempi, tiedon määrä on kasvanut ja tietovirrat ovat nopeutuneet eri toimijoiden välillä. Näin ollen johtajat kohtaavat päätöksenteossa niin kutsuttuja pirullisia ongelmia, jossa asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet luovat päätöksentekoon lisää yhteenkietoutuneita ongelmia (Raisio ja muut, 2018). Liikunnalla on merkitystä sille, miten johtajat pystyvät kohtaamaan johtamistyöhön liittyviä haasteita ja vaatimuksia (Neck ja muut, 2000).

Laajemmin työelämän kontekstissa liikunnan merkitystä korostaa liikunnan merkittävät vaikutukset kansansairauksien ennaltaehkäisyyn, niiden hoitoon ja väestön työkykyyn. Kansantaudit ovat sairauksia, joilla on suuri merkitys koko väestön terveyteen, ne ovat väestössä yleisiä ja ne vaikuttavat väestön työkykyyn ja kansantalouteen merkittävästi (THL, 2023). Näitä ovat Suomessa Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (2023) mukaan sydän- ja verisuonitaudit, tyypin 2 diabetes, astma ja allergia, krooniset keuhkosairaudet, syöpäsairaudet, muistisairaudet, tuki- ja liikuntaelimistön sairaudet

sekä mielenterveyden ongelmat. Liikunta suojaa lähes kaikkien kansantautien riskeiltä ja on yksi oleellinen tekijä useimpien kansansairauksien hoitoa. Liikkumisen vaikutukset työkykyyn, työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen on vahvasti tunnistettu ja tuorein hallitusohjelma on nostanut fyysisen aktiivisuuden lisäämisen kaikissa elämänvaiheissa ja väestöryhmissä yhdeksi Suomen terveyspolitiikan tavoitteeksi (Hallitusohjelma, 2023). Työurien tavoitellaan pidentyvän ja riittävän hyvän fyysisen kunnon nähdään olevan edellytys sille, miten työtä jaksetaan tehdä (Husu ja muut, 2022).

Liikunnan tunnistetuista hyödyistä huolimatta, johtamistyön kontekstissa liikuntaa on kuitenkin tutkittu vasta melko vähän, 2000- luvun alusta alkaen. Liikunnan merkitystä johtamistyölle on tutkittu muun muassa johtajan yksilöllisten resurssien ja niiden vaikutuksen kautta laajemmin työyhteisölle ja yhteiskunnalle (Raisio ja muut, 2021, 2022), stressin kokemuksen (Rimmele ja muut, 2009), resilienssin ja keskittymiskyvyn (2016; Neck ja muut, 2004; Neck & Cooper, 2000) työn tuottavuuden (Clohessy ja muut, 2021), palautumisen (Lovelace ja muut, 2007) ja yrityksen arvon, suorituskyvyn sekä tuottavuuden näkökulmista (Limbach & Sonnenburg, 2015; Dong ja muut,2019). Tutkimukset antavat näyttöä siitä, että johtajan riittävällä liikunnalla on positiivisesti merkitystä monen eri tekijän kautta välillisesti tai suoraan johtamistyölle. Johtajan suhteella liikuntaan on merkitystä liikunnan vaikutuksiin johtamistyölle, niin että liikunnan hyödyt ovat optimaaliset, kun johtajalla on harmonisesti intohimoinen liikuntasuhde (Raisio ja muut, 2021; Clohessy ja muut, 2021). Kuitenkin sekä työelämän että johtamistyön viitekehyksessä, on liikunnan hyötyjä perusteltua tutkia lisää laajemman ymmärryksen luomiseksi.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Stefan Hobfollin (1998) resurssien säilyttämisen teoria (englanniksi Conservation of Resources Theory, COR). Resurssien säilyttämisen teoria on saavuttanut vakiintuneen ja suositun aseman erityisesti stressiä ja motivaatiota koskevissa työelämätutkimuksissa sekä jossain määrin johtamisen tutkimuksissa. COR on hyödyllinen malli selittämään liikunnan tuottamia resursseja ja näiden resurssien näyttäytymistä johtamistyössä, sillä COR tarjoaa valikoiman resursseja,

joita voidaan tarkastella eri tilanteissa ottaen huomioon resurssien keskinäisen yhteyden (Hobfoll, 1998). Lisäksi COR sopii liikunnallisuuden tarkasteluun johtamisen resurssina, koska se keskittyy pidempiaikaisiin tapahtumiin ja asioihin. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita juuri liikunnallisuuden merkityksistä johtamistyölle, ei niinkään yksittäisen liikuntasuorituksen merkityksestä.

COR- teorian mukaan yksilön subjektiivisen hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat erilaiset resurssit, joita ihmisillä on, joita he hankkivat tai menettävät. Resurssit eli voimavarat ovat asioita, joita yksilöt pyrkivät hankkimaan, säilyttämään, vaalimaan ja suojelemaan (Hobfoll, 1998; Hobfoll, 2001). Resurssit luokitellaan yleensä neljään eri resurssiryhmään, joita ovat ehdolliset resurssit (esim. työ ja avioliitto), objektiresurssit (esim. auto ja talo), energiavarat (esim. aika, tieto ja raha) ja henkilökohtaiset resurssit (esim. taidot ja persoonallisuuden piirteet) (Hobfoll, 2001). Resurssien menetykset johtavat usein negatiivisiin resurssien menetyksien kehiin ja subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen vähenemiseen. Vastaavasti resurssien kasvu johtaa usein resurssien lisääntymisen kehiin ja lisääntyneeseen subjektiiviseen hyvinvoinnin kokemukseen (Hobfoll ja muut 2018; Hobfoll, 2012). Johtajien liikunnallisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa johtajien henkilökohtaisena resurssina johtamisen ulkoisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen lähtöolettama on, että liikunnallisuuden myötä johtajien resurssit kasvavat ja sillä on myönteisesti merkitystä heidän johtamistyölle. Resursseille on tyypillistä kumuloitua ja aiheuttaa resurssien vähentymisen tai lisääntymisen kehä (Hobfoll, 1998, 2012). Johtajan henkilökohtainen resurssi (liikunnallisuus) voi lisätä muita henkilökohtaisia resursseja kuten fyysisiä (terveys, toimintakyky), affektiivisia (mielenterveys), kognitiivisia (resilienssi, paineensietokyky) ja sosiaalisia (verkostot) resursseja. Liikunnallisuus henkilökohtaisena resurssina voi vaikuttaa myönteisesti muihin resursseihin kuten työhön (ehdollinen resurssi) tai energiaresursseihin (aika). Lisäksi COR- teorian mukaan resurssien merkitys korostuu stressaavissa olosuhteissa sillä yksilö tai organisaatio käyttää resursseja vastatakseen stressiin (Hobfoll, 2018).

Liikunnallisuutta tarkastellaan johtajan yksilöllisenä voimavarana, jolla hän pystyy paremmin vastaamaan johtamistyön haasteisiin ja vaatimuksiin. Paremmat henkilökohtaiset resurssit voivat vaikuttaa myönteisesti johtamistyössä suoriutumiseen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johtajien liikunnallisuuden merkitystä ja yhteyttä johtamistyölle haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimus on kiinnostunut erityisesti johtajien liikuntasuhteesta, liikunnallisuuden merkityksestä johtamistyölle sekä miten liikunnallisuus resurssina näyttäytyvät johtamistyössä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen suhde johtajilla liikuntaan ?
2. Millaisia resursseja liikunnalliset johtajat kokevat saavan liikkunnallisuudestaan johtamistyölle ?
3. Miten nämä resurssit näyttäytyvät johtamistyössä ?

Tämän johdanto- osuuden jälkeen Pro gradu- työ tarkastelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä; Hobfollin resurssien säilyttämisen teoriaa. Ensin tarkastellaan viitekehyksen tausta- ajatusta, periaatteita ja käsitteitä. Tämän jälkeen käsitellään keskeisiä tutkimuksen kannalta käsitteitä, liikunnan hyötyjä sekä niiden työelämäyhteyttä. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsaus pyrkii keskeisten tutkimusten pohjalta luomaan kokonaiskuvaa liikunnan ja johtamistyön välisistä merkityksistä.

Teoreettisen viitekehyksen tarkastelun jälkeen käydään läpi tutkimuksen metodeja, aineistoa ja tutkimuksen käytännön toteutusta. Aluksi kuvataan miten empiirinen tutkimus toteutettiin sekä miten aineistoa kerättiin ja analysoitiin. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tulokset jäsennellysti aineiston analyysin pohjalta. Tuloksia havainnoillistetaan käyttämällä lainauksia haastatteluaineistosta. Johtopäätöksissä

tuloksia peilataan aikaisempiin tutkimuksiin, arvioidaan itse tutkimusta ja esitetään lisätutkimuksen kohteita.

2 Liikunta resurssina johtamistyössä

2.1 Resurssien säilyttämisen teoria

Resurssien säilyttämisen teoria (eng. Conservation of Resources Theory COR) on Steven Hobfollin vuonna 1989 kehittämä teoria, jolla hän pyrki selittämään stressiä ja motivaatiota. Käsite on alun perin psykologiasta mutta sitä on sovellettu paljon työelämäkontekstissa muun muassa loppuunpalamisen ja stressin yhteydessä (Hobfoll, 2012). COR- teorian mukaan yksilön subjektiivisen hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat erilaiset resurssit, joita ihmisillä on, joita he hankkivat tai menettävät (Hobfoll 2012, 2018). Näiden resurssien lisääntyminen johtaa lisääntyneeseen subjektiivisen hyvinvoinnin kokemukseen. Vastaavasti resurssien vähentyminen johtaa stressiin ja subjektiivisen hyvinvoinnin kokemuksen vähenemiseen (Hobfoll 2018).

Resurssit, toisin sanottuna voimavarat, ovat yksilön arvostamia ulkoisia tai sisäisiä asioita ja ominaisuuksia (Hobfoll 2001). Resurssien arvo vaihtelee yksilöittäin, sillä ne ovat sidottu henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tilanteisiin. Ihmiset pyrkivät hankkimaan, suojelemaan ja vaalimaan heille arvokkaita resursseja. Suurin osa ihmisten käyttäytymisestä ja kulttuurista rakentuu näiden resurssien hankkimisen ja säilyttämisen ympärille (Hobfoll, 1989).

Resurssit luokitellaan yleensä neljään eri resurssiryhmään: ehdolliset resurssit (esim. työ ja avioliitto), objektiresurssit (esim. auto ja talo), energiavarat (esim. aika, tieto ja raha), henkilökohtaiset resurssit (esim. taidot ja persoonallisuuden piirteet) (Hobfoll, 1989, 2001). Resurssit voidaan luokitella myös primääri, sekundääri ja tertiääri resursseihin. Primääriset resurssit liittyvät suoraan hengissä selviytymiseen ja ovat yleisesti arvostettuja kuten ruoka, terveys, koti ja vaatetus (Hobfoll ja Lilly, 1993). Sekundääriset resurssit saavat arvonsa primääristen resurssien kautta ja näitä voi olla esimerkiksi yhteisön tuki, työllisyys ja elinympäristö. Tertiäärisiä resursseja voivat olla esimerkiksi saavutukset, sosiaalinen status ja taloudellinen luotto, joka tarjoavat pääsyn primäärisiin ja sekundäärisiin resursseihin. Resurssit voidaan luokitella myös sisäisiin ja ulkoisiin

resursseihin suhteessa yksilöön (Hobfoll ja Lilly, 1993). Esimerkiksi minä- pystyvyys on sisäinen resurssi ja vakaa työllisyys on ulkoinen resurssi. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääasiassa henkilökohtaisia resursseja.

Resursseille on tyypillistä kumuloitua sekä muodostaa resurssien lisääntymisen tai vähentymisen kehä (Hobfoll, 2012). Ajatus voimavarojen lisääntymisen ja vähentymisen kehästä on keskeistä COR teoriassa. Voimavarat ikään kuin kasaantuvat yksilön, ryhmän tai yrityksen elinajan aikana ja synnyttävät kierteen joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Lisäksi ne, joilla resursseja on paljon, saavat niitä todennäköisesti helpommin myös lisää. Päinvastoin ne, joilla resursseja on vähän, ovat vaarassa menettää resurssejaan helpommin ja heidän on vaikeampi saada niitä lisää (Hobfoll, 2012).

Resurssien säilyttämisen teoria sisältää kaksi keskeistä periaatetta. Ensimmäinen periaate on, että resurssien menetys on suhteessa merkittävämpää kuin resurssien lisääntyminen, niin vaikutuksen suuruuden kuin nopeudenkin suhteen (Hobfoll, 2001. 2012). Menetyksellä on siis psyykkisesti isompi vaikutus kuin saavutuksella. Resurssin menetyksestä seuraa psyykkistä stressiä mikä ennakoi menetyksen kehän syntyä. Ne joilla on vähemmän resursseja, ovat myös haavoittuvaisempia menettämään resurssejaan ja heillä on heikompi kyky saada lisää resursseja. Ne joilla on puute resursseista, eivät siis pelkästään ole haavoittuvaisemmassa asemassa menettää resursseja, vaan alkuperäinen menetys myös usein synnyttää lisää menetyksiä tulevaisuudessa. Näin ollen stressaavissa olosuhteissa resurssien merkitys korostuu ja resurssit ovat ikään kuin aikaisempaa arvokkaampia. Resurssien puute myös lisää todennäköisyyttä kohdata äärimmäisiä seurauksia resurssien menetyksen yhteydessä. He joilla on resurssit ovat loppu tai hyvin vähissä, todennäköisemmin omaksuvat erilaisia selvitymisstrategoita kuten kieltävää tai välttävää käyttäytymistä puolustaakseen resursseja (Hobfoll, 2001, 2012).

Toinen keskeinen periaate on, että yksilön tai organisaation tulee investoida resursseja suojautuakseen resurssien menetykseltä, palautukseen resurssimenetyksiltä ja

saadakseen lisää resursseja (Honfoll, 2001). Tästä seuraa se että, alkuperäinen resurssien saaminen synnyttää lisää resurssien lisääntymistä tulevaisuudessa. Resurssien lisääntymisen kehä on heikompi ja hitaampi kuin resurssien vähentymisen kehä. Resurssien kasvaessa, yksilö tai organisaatio pystyy kuitenkin paremmin säilyttämään jo olemassa olevat resurssit ja voi käyttää niitä hankkiakseen lisää resursseja (Hobfoll, 2001, 2012).

Resurssien arvo vaihtelee yksilön oman kokemuksen ja tilanteen mukaan, kuitenkin erityisesti stressaavassa tai haastavassa tilanteessa resurssit ovat arvokkaita, sillä ne auttavat selviytymään siitä paremin (Hobfoll, 2018). Stressin aiheuttaja voi olla yksittäinen asia, tapahtuma, laajempi ilmiö tai kokonaisuus. Esimerkiksi energiakriisin vaikutuksesta polttoaineiden hinta aiheutti kuluttajalle haasteen, joka aiheutti stressiä. Voidaan olettaa, että yksilöt jolla on paremmat henkilökohtaiset resurssit (esim. hyvä resilienssi) tai paremmat energiavarat (esim. säästöjä) tai paremmat ehdolliset resurssit (esim. puolison tuki tai etätyömahdollisuus), pystyvät paremmin haastavassa tilanteessa säilyttämään olemassa olevia resurssejaan, suojautumaan resurssien menetyksiltä ja hankkimaan lisää resursseja. Yksilölle on aina ominaista pyrkiä säilytttämään ja lisäämään omia resurssejaan (Hobfoll, 2018).

COR on hyödyllinen malli resursseja tutkittessa, sillä se tarjoaa laajan valikoiman resursseja, joita voidaan tarkastella ja testata erilaisissa tilanteissa. Lisäksi COR ottaa huomioon resurssien keskinäisen yhteyden. Samaan aikaan COR- teorian haasteena on resurssien laajuus ja niiden hankala mitattavuus. Resurssi voi olla periaatteessa mikä tahansa, sillä se on yksilö -ja tilannesidonnainen. Tämä aiheuttaa sen, että resurssien arvo vaihtelee. Kuitenkin COR on yksi käytetyimmistä malleista esimerkiksi organisaatiopsykologian tutkimuksessa, sillä se mahdollistaa laajasti erilaisten hypoteesien eli ehdotettujen selitysten asettamisen ja testaamisen resursseihin liittyen.

Henkilökohtaiset resurssit ovat yksilön ominaisuuksia, persoonallisuuden piirteitä, opittuja taitoja tai sisäisiä arvoja jotka tuottavat yksilölle arvoa (Hobfoll, 2001). Tässä

tutkimuksessa tarkastellaan liikunnallisuutta johtajien henkilökohtaisena resurssina ja tämän resurssin merkitystä heidän johtamistyölleen. Liikunnallinen johtaja voi selviytyä resurssin avulla paremmin johtamiseen liittyvistä haaasteista kuten työn intensiivisyydestä ja työympäristön kompleksisuudesta (Neck ja muut, 2000). Seuraavaksi käsitellään liikunnallisuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä.

2.2 Keskeiset käsitteet

Fyysinen aktiivisuus on World Health Organizationin, WHO:n (2022) määritelmän mukaan mitä tahansa luurankolihaksilla tuotettua kehollista liikettä, joka vaatii energiaa. Fyysinen aktiivisuus kattaa kaiken liikkeen ja liikkumisen vapaa- ajalla tai työssä, tavoitteellisesti tai ilman tavoitetta sekä eri intensiteeteillä liikuttuna (WHO, 2022). Fyysisen aktiivisuuden aikana kilokaloreissa mitattu energian kulutus nousee lepoaineenvaihdunnan perustason yli (Kaikkonen, 2024). Fyysistä aktiivisuutta luokitellaan tyypillisesti intensiteetin, keston, useuden ja aktiivisuustavan mukaan. Nämä sekä yksilön ominaisuudet kuten ikä, vaikuttavat siihen, millaisia vaikutuksia fyysisellä aktiivisuudella on (Vuori, 2020).

Kun fyysisen aktiivisuuden taso on niin vähäistä, ettei se riitä ylläpitämään elimistön rakenteita ja toimintoja normaaleina, sitä kutsutaan inaktiivisuudeksi (Vuori ja muut, 2010, 16- 29). Inaktiivisuudessa fyysisen aktiivisuuden suosituksia täytetä (Thivel ja muut, 2018). Suomen kielessä puhutaan liikkumattomuudesta, passiivisuudesta tai paikallaanolosta, kun tarkoitetaan inaktiivisuutta. Paikallaan olo, istuminen ja seisominen ovat inaktiivista. Metabolinen ekvivalentti eli MET-arvo kuvaa fyysisen aktiivisuuden energiankulutusta suhteessa lepotasoon ja esimerkiksi istumisen MET arvo on 1 (Kaikkonen, 2024).

Liikunta on alkuperäisen Caspersenin ja muiden (1985, s. 127) määritelmän sellaista fyysistä aktiivisuutta, jolla pyritään asetettuihin tavoitteisiin, liikesuorituksiin tai elämyksiin. Lisäksi liikunta on usein etukäteen suunniteltua, jäsenneltyä, toistuvaa ja

tarkoituksenmukaista toimintaa yksilön kunnon ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi (Caspersen ja muut, 1985). Liikunta pitää sisällään fyysisen aktiivisuuden mutta liikunta on käsitteenä hieman rajatumpi.

Arkikielessä fyysinen aktiivisuus ja liikunta tarkoittavat usein samaa. Englannin kielessä ei ole suoraa vastaavaa ilmaisua sanalle liikunta. Ilmaisuilla ”physical activity” ja ”exercise” tarkoitetaan yleensä liikuntaa, vaikka suora suomennos on fyysinen aktiivisuus ja harjoittelu. Urheilu (eng. sports) tarkoittaa pääsääntöisesti kilpailullista liikuntamuotoa. Karrikoidusti, kun istuessa heilutetaan kättä, se on fyysistä aktiivisuutta, samoin kilpaurheilu on osa liikuntaa. Nämä, kilpaurheilu ja pelkkä fyysinen aktiivisuus on kuitenkin jätetty tästä tutkimuksesta pois ja tutkimus keskittyy liikuntaan ja liikunnallisuuteen.

Liikunnallisuudelle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Viitaten aikaisemmin esitettyyn liikunnan määritelmään (Caspersen ja muut, 1985), liikunnallisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liikuntaan liittyvää yksilön ominaisuutta, persoonan piirrettä, taitoa tai arvoa. Liikunnalliselle yksilölle liikunta on ominaista ja hän kokee sen itselleen tärkeäksi. Liikunnallisuus voi olla osa persoonaa tai jopa elämäntapa. Liikunnallisella henkilöllä on tyypillisesti pidempiaikainen suhde liikkumiseen ja liikunta näyttäytyy hänen arjen valinnoissa.

Liikuntasuhdetta on määritelty yksilön suhteena liikuntaan, joka laajemmin liikunnan kautta kietoutuu ihmisen identiteettiin, sosiaalisiin suhteisiin ja arjen ympäristöön (Rovio ja muut, 2013). Liikuntasuhteella voidaan tarkoittaa omakohtaisen liikuntaharrastamisen lisäksi sitä, miten ihminen suhtautuu ja asennoituu liikuntaan ja liikuntakulttuuriin laajemmin (Vanttaja ja muut, 2017, s. 14). Liikuntasuhde muodostuu ja muuttuu hitaasti. Harmonisessa liikuntasuhteessa henkilön suhtautuminen liikuntaan on joustavaa, sisäisen motivaation ohjaamaa ja tasapainoista suhteessa muihin elämän asioihin. Liikuntasuhteen pakonomaisuutta kuvaa liikunnan ylikorostunut rooli elämässä, liikkumattomuudesta aiheutuva syyllisyys ja pakonomainen liikunnan jatkaminen

kuuntelematta kehon tarpeita (Clohessy ja muut, 2021). Tässä tutkimuksessa suhteella liikuntaan tarkoitetaan yksilön suhdetta omakohtaiseen liikuntaan sekä liikunnan ilmenemistä yksilön arvoissa, asenteissa, identiteetissä ja ympäristössä.

Terveys on laaja ja moniulotteinen käsite, joka koostu yksilön muun muassa fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisestä ja henkisestä terveyden tilasta ja terveyden kokemuksesta (Metsäniemi, 2024). Fyysinen terveys ei ole sairauksien puuttumista, vaan se on kehon toimivuutta, hyvinvointia, kykyä sopeutua ja selviytyä (Metsäniemi, 2024). Psyykkinen terveys koostuu koostuvan muun muassa onnellisuuden, mielihyvän ja tarkoituksen tunteista, hyvistä sosiaalisista suhteista, sitoutumisesta ja saavutuksista. Psyykkinen hyvinvointi on myös kykyä kohdata vastoinkäymisiä rakentavasti. Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että psykologiset perustarpeemme, itsenäisyys, pätevyys ja yhteisöllisyys voivat toteutua (Metsäniemi, 2024). Henkinen terveys on esimerkiksi merkityksen ja yhteyden löytämistä omaan elämään ja kykyä tuntea myönteisiä tunteita. Sosiaalinen terveys on esimerkiksi kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja kokea vastavuoroisuutta ja yhteisöllisyyttä (Metsäniemi, 2024). Terveys on siis sekä kehon ja mielen tila että yksilön kokemus.

Affektiivisuus tarkoittaa tunteisiin vaikuttavaa, mielen ja kehon tunnetilaa. Tunteet ovat sekä kognitiivisina että kehollisia ja nämä vaikuttavat toisiinsa (Rinne ja muut, 2018). Tässä tutkimuksessa pyykkiseen terveyteen sisältyvät resurssit luokitellaan affektiivisiksi resurssiksi, sillä tunteet ovat keskeinen osa psyykkistä terveyttä ja hyvinvointia. Affektiiviseksi resurssiksi luokitellaan tässä myös henkinen terveys.

Kognitio tarkoittaa muun muassa havaitsemiseen, tarkkuuteen, muistiin, oppimiseen, päättelykykyyn, toiminnanohjaukseen ja kieleen liittyvien mielen toimintojen kokonaisuutta (Lääketieteen sanasto, 2021). Kognitiiviset eli tiedonkäsittelyyn liittyvät taidot korostuvat aivotyössä ja modernissa työn toimintaympäristössä. Ihmisen kyky käsitellä tietoa on kuitenkin monin tavoin rajallinen (Kalakoski, 2020). Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ihmissuhteista saatavia resursseja, jotka koostuvat sosiaalisista

verkostoista, niissä jaetuista arvoista, uskomuksista, käsityksistä ja asenteista (Lehto ja muut, 2017). Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan eli kykyä toimia erilaisissa yksilöiden välisissä suhteissa ja yhteisöissä (Koponen ja muut, 2018).

Keskeisiä termejä tässä tutkimuksessa ovat liikunta, liikunnallisuus ja liikuntasuhde. Myöhemmin käsitellään näiden merkitystä henkilökohtaisena resurssina johtamistyössä. Seuraavaksi tarkastellaan kuitenkin liikunnan vaikutuksia terveyteen.

2.3 Liikunnan vaikutukset

Riittävä liikunta on yksilön hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeää. Työelämän näkökulmasta liikunnalla on keskeinen rooli kansansairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa sekä työkyvyn osatekijänä. Terveyden kannalta keskeistä on liikunnan säännöllisyys, monipuolisuus, kohtuu kuormittavuus ja jatkuvuus (Laukka, 2022). Kuitenkin yksistään passiivisuuden vähentäminen on terveyden kannalta hyödyllistä (WHO, 2020). Liikunnalla on laaja- alaisesti myönteisiä vaikutuksia fyysiseen, psyykkiseen- ja sosiaaliseen terveyteen sekä monien sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon (Vuori, 2020 ; Vella ja muut, 2023). Liikkumisen vaikutukset ovat sekä välittömiä että pidempiaikaisempia. Ihmisen liikkuessa säännöllisesti kehossa tapahtuu toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia jotka ovat terveyden kannalta myönteisiä. Välittömät ja pidempiaikaiset vaikutukset terveyden eri osa- aluesiin vaikuttavat toinen toisiinsa (Vuori, 2020).

Liikkuminen ylläpitää ja parantaa fyysistä terveyttä monen eri tekijän kautta. Liikunta vaikuttaa positiivisesti muun muassa sydämen, verenkiertoelimistön, aivojen, hermoston, lihaksien, aineenvaihdunnan, hengityselimistön sekä nivelien toimintaan. Lisäksi liikkuminen ennaltaehkäisee, hoitaa ja kuntouttaa monia sairauksia kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksia, sydän – ja verisuonisairauksia ja tyypin 2 diabetesta (WHO, 2024 ;

UKK- instituutti, 2024 ; Piercy ja muut, 2022). Lihasten suoritus- ja toimintakyky paranee, aineenvaihdunta tehostuu, useiden sairauksien riski pienenee, painonhallinta helpottuu, luusto vahvistuu, lääkityksen tarve voi vähentyä, vastustuskyky nousee ja verenpaine laskee kun liikkuminen on säännöllistä (WHO, 2024, UKK- instituutti, 2024 ; Piercy ja muut, 2022).

Liian vähäisen liikunnan negativiisia terveysvaikutuksia on muun muassa fyysisen kunnon heikkeneminen, tuki- ja liikuntaelinongelmat, ylipaino ja lihavuus, tyypin 2 diabetes, sydän- ja verisuonisairaudet, mielenterveys- ja uniongelmat ja negatiiviset vaikutukset kognitiivisiin toimintoihin. (Helajärvi ja muut, 2015). Lisäksi istumisella on todettu olevan muista elintavoista riippumattomia haitallisia vaikutuksia terveyteen ja edes säännöllinen vapaa- ajan liikunta ei pysty kompensoimaan runsaan päivittäisen istumisen haittoja (Helajärvi ja muut, 2015). 2000-luvulla liikkumattomuudesta on tullut neljänneksi yleisin kuolinsyy (WHO 2014).

Liikunnalla on sekä välittömia että pitkäaikaisia myönteisiä vaikutuksia myös psyykkiseen terveyteen ja hyvinvointiin (Vella ja muut, 2023). Liikkuessa vireystila kohoaa ja keskittyminen terävöiytyy jo heti liikkeelle lähtiessä. Säännöllinen liikunta aiheuttaa myös rakenteellisia muutoksia aivoissa ja hermostossa. Liikunta vaikuttaa mielenterveyteen neurobiologisesti, psykososiaalisesti ja käyttäytymisen kautta. Aivojen neurobiologiset muutokset kuten parantunut verenkierto, kohonnut hermokasvutekijöiden pitoisuus ja lisääntynyt aivojen välittäjäaineiden määrä vaikuttavat positiivisesti kognitiivisiin toimintoihin, mielihyvän kokemukseen ja stressin säätelyyn (Vella ja muut, 2023). Kognitiivisella toimintakyvyllä on todettu voimakas yhteys itse arvioituun työkykyyn (Koponen ja muut 2018). On viitteitä, että liikunta vaikuttaa myönteisesti parantuneiden kognitiivisten taitojen myötä esimerkiksi opintomenestykseen (Ardoy, 2014 ; Alves, 2021).

Liikunnan on tutkittu olevan myönteisesti yhteydessä myös onnellisuuteen, elämän tyytyväisyyteen ja itsearvostukseen (Richards ja muut, 2015 ; An ja muut, 2020). Liikunta

lievittää ja vähentää masennus- ja ahdistusoireita (Heissel ja muut 2023 ; Singh ja muut, 2023 ; Noetel ja muut, 2024) ja voi olla masennuksen hoitokeinona yhtä tehokasta kuin lääkehoito (Singh ja muut, 2023). Liikunta vähentää masennusoireita liikuntamuodosta riippumatta mutta erityisesti rasittavan liikunnan on todettu olevan vaikuttavaa masennuksen hoidossa (Noetel ja muut 2024). Fyysisesti aktiivisilla henkilöillä myös on todettu olevan paremmat tietoisen läsnäolon taidot ja vähemmän psykologisia oireita vähän liikkuviin aktiivisiin henkilöihin verrattuna (Kangasniemi, 2015. s. 25). Kyky olla läsnä on yksi keskeinen tekijä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta.

Vapaa- ajan liikunnalla on todettu myönteisiä vaikutuksia psykososiaaliseen hyvinvointiin (Appelqvist-Schmidlechner ja muut, 2023). Liikunnan on tutkittu vaikuttavan myönteisesti sosiaalisen vuorovaikutukseen, lisäävän yhteenkuuuluvuuden tunnetta ja vahvistan ihmissuhteita (Appelqvist-Schmidlechner ja muut, 2023). Liikunta voi tarjota mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen ja edesauttaa uusien sosiaalisten verkostojen syntymistä.

Liikunta vaikuttaa siis laaja-alaisesti terveyden osa- alueisiin myönteisesti (Vuori, 2020; Vella ja muut, 2023; Vuori, 2020). Liikunnan ja liikunnallisuuden vaikutuksia tarkastellaan myöhemmin tässä tutkimuksessa fyysisinä, affektiivisina, kognitiivisina ja sosiaalisina resursseina. Seuraavaksi käsitellään suomalaisten työikäisten liikkumista.

2.4 Suomalaisten työikäisten liikkuminen

> *”If exercise could be packed into a pill, it would be the single most widely prescribed- and beneficial medicine in the nation.”* (tohtori Robert Burler, entinen Yhdysvaltain kansallisen ikääntymisen instituutin johtaja)

UKK- instituutti on sosiaali- ja terveysministeriön asiantuntijakeskus terveysliikunnan alalla, joka tuottaa tutkittua tietoa liikkumisesta, paikallaan olosta ja kunnosta Suomessa. UKK- instituutti antaa kansalliset liikkumisen suositukset eri ikäisille terveyden kannalta

riittävästä liikunnasta. Suositukset perustuvat Yhdysvaltain Terveysviraston laatimiin liikkumisen suosituksiin, jotka pohjautuvat kattavaan kansainväliseen tieteelliseen näyttöön (UKK- instituutti, 2019; Physical Activity Guidelines for Americans, 2018).

UKK- instituutin antaman suosituksen (2019) mukaan aikuisille eli 18- 64 vuotiaille suositellaan kevyttä liikuskelua mahdollisimman usein, reipasta liikuntaa kaksi ja puoli tuntia viikossa tai rasittavaa liikuntaa tunti ja viisitoista minuuttia viikossa sekä lihaskuntoa ja liikehallintaa kaksi kertaa viikossa. Lisäksi suositellaan pitämään taukoja paikallaan olosta mahdollisimman usein ja nukkumaan riittävästi. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön (2015) antamat kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen suosittelevat työikäisiä vähentämään istumista koko päivän aikana, pitämään taukoja istumisesta ja vaihtamaan asentoa mahdollisimman paljon.

Kuva 1. Liikkumisen suositukset aikuisille (UKK- instituutti, 2019).

Suurin osa suomalaisista ei kuitenkaan liiku terveyden kannalta riittävästi (Husu, 2022). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisema Liikuntaraportti (2022) pohjautuu useisiin väestötutkimusaineistoihin, joissa suomalaisten liikkumista on seurattu kyselytutkimuksilla yli viidenkymmenen vuoden ajan. Suomalaiset viettävät suurimman osan valveillaoloajastaan joko istuen tai maaten ja liikkuminen on entisestään vähentynyt viime vuosina Husu (2022). Uusimman Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen koordinoiman FinnTerveys 2017 tutkimuksen mukaan kansalliset terveysliikuntasuositukset saavutti vain 39 % miehistä ja 34 % naisista. Terveysliikuntasuositus pitää sisällään sekä kestävyysliikunnan että lihaskuntoa kehittävän ja ylläpitävän liikunnan. Pelkän kestävyysliikunnan suositellun määrän saavutti noin puolet miehistä ja naisista (Borodulin & Wennman, 2019). Suomalaiset miehet istuivat arkipäivisin keskimäärin 7 tuntia ja 41 minuuttia ja naiset 7 tuntia 11 minuuttia (Borodulin & Wennman, 2019).

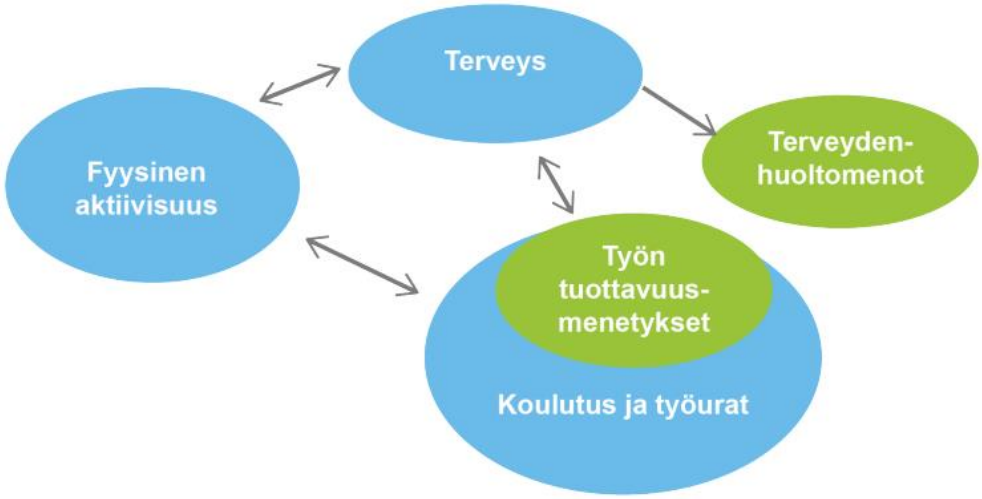
Työikäisillä liikkuminen vähenee tutkitusti iän lisääntyessä (Husu ja muut 2022). Samalla kestävyyskunto ja lihasvoima heikentyvät työikäisillä tasaisesti koko työelämän ajan ja tasapaino ja liikkuvuus alkavat selkeästi heikentyä 40 ikävuoden jälkeen (Husu ja muut, 2018). Suomalaisten nuorten aikuisten kestävyyskunto heikkenee vuosi vuodelta vaikka samanaikaisesti tavoitellaan työurien pidentyvän tulevaisuudessa. Samaan aikaan istumatyötä tekevien osuus työikäisistä kasvaa (Husu ja muut 2018).

Tuoreimmassa hallitusohjelmassa (2023) liikunta onkin nostettu yhdeksi työelämän tärkeäksi teemaksi. Hallitusohjelmassa työssä jaksamista tuetaan ottamalla liikkuminen keskeiseksi osaksi työkyvyn ja työelämän kehittämistä. Riittävän hyvä fyysinen kunto on edellytys sille, mitä ja miten ihmiset jaksavat tehdä työtä (Husu ja muut (2022). Nykyisen laaja- alaisen työkykykäsitteen mukaan työkyky koostuu neljästä kokonaisuudesta joita ovat mielekkäät tehtävät, tarvittavat osaamiset, riittävä terveys ja mielekäs ympäristö (Tengeland, P-A, 2011). Säännöllisen liikunnan on todettu suojaavan työkyvyttömyydeltä, lisäävän eliniän odotetta sekä vähentävän terveyspalveluiden käyttöä ja

sairauspoissaoloja (Taimela, S. 2017. ; Lahti 2010). Liikunnalla on hyvinvoinnin lisäksi myös merkittävia kansantaloudellisia vaikutuksia.

Työikäisillä sosioekonominen asema, jota määrittävät pääasiassa tulot, koulutus, ammattiasema sekä sosiaalinen asema yhteiskunnassa, vaikuttavat merkittävästi liikuntatottumuksiin (Sihto ja Karvonen, 2016). On globaalisti tunnistettu, että korkeammin koulutetut liikkuvat enemmän kuin matalamman koulutusasteen omaavat. Suomessa liikunnan sosioekonomiset erot ovat pysyneet samana viimeisen kahdenkymmen vuoden aikana. Elintavoissa näkyy polarisaatiota vähän liikkuviin ja paljon liikkuviin (Sihto ja Karvonen, 2016). Toisaalta, fyysinen aktiivisuus ja hyvä kunto ovat yhteydessä myönteisesti kouluttautumisasteeseen ja työn tuottavuuteen pitkäaikaisesti mitattuna vuotuisilla ansiotuloilla, koulutustasolla ja toimintakyvyllä (Hyytinen ja muut 2013, Kari ja muut 2017 ; Lahti, 2011). Hyvä fyysinen kunto voi olla yhteydessä parempaan tulotasoon paremman terveyden kautta mutta myös paremman resilienssin ja korkeamman kilpailuhalukkuuden kautta (Hyytinen ja muut, 2013).

Liikkumattomuudella on lukuisia terveysvaikutuksia ja liikunnan vähyys tulee yhteiskunnallisella tasolla kalliiksi. Valtioneuvostolle laaditun raportin mukaan liikkumattomuuden kustannukset Suomessa ovat yli kolme miljardia euroa vuodessa (Vasankari ja muut 2018). Liikkumattomuus aiheuttaa suoria kustannuksia esimerkiksi kansansairauksien hoidon kautta sekä epäsuoria kustannuksia esimerkiksi tuloverojen menetyksinä. Liikkumattomuuden kokonaiskustannuksista kroonisten kansansairauksien osuus on noin puolet ja niistä suurin yksittäinen kustannusten aiheuttaja on tyypin 2 diabetes. Säännöllinen liikunta on ruokailutottumusten lisäksi tyypin 2 diabeteksen keskeisin tekijä ennaltaehkäisyssä ja hoidossa (Tarnanen ja muut, 2024).



Kuva 2. Fyysisen aktiivisuuden yhteydet terveyteen, terveydenhuoltomenoihin sekä koulutus- ja työuriin (Kolu ja muut, 2018).

Työelämän kontekstissa ymmärretään liikunnan merkitys terveyteen ja sitä kautta työkykyyn. Työikäisten suomalaisten liikunnalla on merkittäviä terveydellisiä ja kansantaloudellisia vaikutuksia. Seuraavaksi tarkastellaan liikuntaa tarkemmin johtamistyön kontekstissa.

2.5 Liikunta johtamistyön kontekstissa

Johtamistyön kontekstissa liikunnan merkitystä on tutkittu eri näkökulmista. Teeman tutkimuksissa on nähtävissä karkeasti kahdenlaista suuntausta. Toisessa suuntauksessa on keskitytty tutkimaan liikunnan myönteisiä yhteyksiä johtamistyössä suoriutumiseen (McDowell- Larsen ja muut, 2002, Limbach ja Sonnenburg, 2015; Burton ja muut, 2012; Dong ja muut, 2019) ja toisessa suuntauksessa on keskitytty tutkimaan kriittisemmin liikunnallisen johtajuuden maskuliinisia piirteitä ja sankarillisuutta korostavaa ilmenemistä (Meriläinen ja muut, 2015; Johansson ja muut, 2019; Johansson ja Edwards, 2021). Kokonaisvaltaista käsitystä liikunnallisen johtajan merkityksestä johtajalle itselleen sekä laajemmin organisaatiolle ja yhteisölle, ovat pyrkineet luomaan Raisio ja

muut (2022). Heidän tutkimus esittää, että johtajan liikuntasuhteella on merkitystä liikunnan vaikutuksiin johtamistyössä ja että ”Jos johtajat eivät huolehdi fyysisestä hyvinvoinnistaan pitkällä aikavälillä, he eivät suoriudu täydellä teholla tai ilman kustannuksia itselleen, perheelleen tai työnantajaorganisaatiolleen” (Raisio ja muut (2022). Liikuntasuhteen merkityksen ovat tunnistaneet myös Clohessy ja muut (2021) jotka esittävät intohimoisen mutta harmonisen liikuntasuhteen edistävän johtajan liikunnallisuuden positiivisia vaikutuksia.

Clohessyn ja muiden (2021) tutkimus osoitti että, johtajan liikunnallisuus vaikuttaa myönteisesti tehokkuuteen, suorituskykyyn ja innovatiivisuuteen työssä, kun johtajan liikuntasuhde on tasapainoinen. Vastaavasti pakkomielteen omaisesti liikkuvilla johtajilla vastaavaa vaikutusta ei löytynyt. Tutkimus esittää, että johtajan harmoninen intohimo liikuntaan lisää johtajien elämäntyytyväisyyttä, joka epäsuorasti parantaa organisaation suorituskykyä (Clohessy ja muut, 2021).

Myös aikaisemmissa tutkimuksissa johtajien fyysisellä kunnolla on tutkittu olevan positiivisia yhteyksiä koko organisaatiolle (Neck ja Cooper, 2000; Neck ja muut, 2000). Limbach ja Sonnenburg (2015) havaitsivat toimitusjohtajien fyysisellä kunnolla olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen arvoon ja tuottavuuteen. Tutkijat käyttivät aineistona kymmenen vuoden ajalta tietoja yritysten toimitusjohtajista ja vastaavalta ajalta tietoja henkilöistä, jotka ovat juosseet jonkun Yhdysvaltain suurimmista maratoneista. Maraton- kuntoinen toimitusjohtaja vaikutti merkittävästi yrityksen arvoon ja tuottavuuteen positiivisesti mitattuna usealla keskeisellä talousmittarilla (Limbachin ja Sonnenburg ,2015). Tutkijat esittävät, että fyysisesti hyväkuntoiset toimitusjohtajat nostavat yrityksen arvoa parempien kognitiivisten toimintojen, toiminnanohjauksen, stressinkäsittelykykyjen ja työsuoriutumisen kautta.

Dongin ja muiden (2019) tutkimus osoittaa, että urheilutaustaisilla hallitusjäsenillä on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja arvoon. Keskeinen olettama oli, että urheilijoita yhdistävät tietyt persoonallisuudenpiirteet ja ominaisuudet, joista on

myöhemmin yrityksen hallituksen jäsenenä sellaista hyötyä, joka vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja tulokseen. Urheilijoilla on tunnistettu olevan usein henkistä joustavuutta, paineensietokykyä sekä vahvoja tiimityöskentelytaitoja (Allen ja muut (2013 ja 2014). Dongin ja muiden (2019) tutkimus osoitti, että urheilutaustaisilla hallitusjäsenillä on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja arvoon neljän eri tekijän kautta. Hyvä fyysinen kunto auttoi johtajia kohtaamaan työn vaatimuksia paremman stressinhallinnan, kognitiivisten toimintojen ja suorituskyvyn kautta. Positiivinen vaikutus korostui erityisesti haastavina aikoina esimerkiksi finanssikriisissä. Joukkueurheilutaustaisilla johtajilla on vielä merkittävämpi vaikutus yrityksen suorituskykyyn kuin yksilölajitaustaisilla (Dong ja muut, 2019).

McDowell- Larsen ja muut (2002) analysoivat kuudensadan ylemmän tason johtajan terveys- ja liikuntatietoja sekä heidän saamia johtajuusarviointeja. Paremmassa fyysisessä kunnossa olevat johtajat saivat paremmat arviot johtajuudestaan (McDowell-Larsen ja muut 2002). Vaikka syy- seuraussuhdetta on haastava varmentaa, antaa tutkimus viitteitä alaisten kokemuksista liikunnallisen johtajan johtajuudesta.

Johtajan liikunnallisuuden vaikutuksien ilmenemistä on tutkittu stressin näkökulmasta. Rimmelen ja muiden (2009) tutkimuksessa osoittautui, että aktiivisesti liikkuvat henkilöt toimivat stressaavissa tilanteissa vähemmän reaktiivisesti. Burton, Hoobler ja Scheuer (2012) esittävät johtajan liikunnan puskuroivan johtajan stressiä mikä näyttäytyi alaisten kohtelussa. Esihenkilöiden lisääntynyt stressin kokemus lisäsi samalla työntekijöiden kokemusta esihenkilöiden huonommasta käytöksestä heitä kohtaan. Vastaavasti kun esihenkilöt harjoittivat säännöllisesti kohtalaista liikuntaa, alaiset raportoivat vähemmän kokemuksia esihenkilön huonosta käytöksestä heitä kohtaan (Burton ja muut, 2012).

Liikunnallisuuden vaikutuksia johtajalle on tutkittu myös palautumisen ja joidenkin kognitiivisten toimintojen kautta. Lovelacen ja muiden (2007) tutkimuksen mukaan hyvä fyysinen kunto on keskeinen tekijä itsensä johtamista ja työstä palautumista.

Hyväkuntoisilla johtajilla on havaittu olevan myös korkea resilienssikyvykkyys ja keskittymiskyky (2005; Neck ja muut 2004; Neck & Cooper, 2000).

Liikunnallisuutta on tutkittu yksilön henkilökohtaisena resurssina. Calderwoodin ja muiden (2021) tutkimuksessa esitetään liikunnan olevan henkilökohtainen resurssi, joka vaikuttaa positiivisesti yksilön työsuoritukseen. Raision ja muiden (2021) tutkimus tarkastelee liikunnallisuutta henkilökohtaisena resurssina mutta keskittyy erityisesti johtajien työsuoritukseen.

Calderwoodin ja muiden (2021) tutkimuksessa liikunnan on tunnistettu lisäävän yksilön fyysisiä, affektiivisia ja kognitiivisia resursseja, jotka vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Liikunnan tuottamia fyysisiä resursseja olivat esimerkiksi alentunut riski sairastua diabetekseen tai sydän- ja verisuonitauteihin, selkäkipujen lievittyminen, parempi yöuni sekä korkeampi elämänlaatu toimintakyvyn kautta. Liikunnan tuottamia affektiivisia resursseja olivat masennuksen ja ahdistuksen lievittyminen, stressinsietokyvyn parantuminen, positiivisten tunteiden lisääntyminen sekä parantunut kehonkuva. Kognitiivisia resursseja olivat parantunut tiedonkäsittelykyky, parantunut reaktioaika, keskittymiskyky, virheiden tunnistaminen, muisti sekä päätöksentekokyky. Nämä resurssit vaikuttivat työssä suoriutumiseen myönteisesti sekä lyhyt että pitkäaikaisesti. Fyysisen aktivisuuden intensiteetti, tapa, motivaatio ja liikkujan kunto olivat reunaehtoja, jotka vaikuttavat fyysisen aktiivisuuden ja resurssien yhteyksiin (Calderwood ja muut, 2021).

Raision ja muiden (2021, 2022) tutkimuksessa johtajan liikunnallisuuden on tunnistettu lisäävän johtajan fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja, jotka vaikuttavat myönteisesti johtajaan ja organisaatioon, kun johtajan liikuntasuhde on tasapainoinen. Tutkimus oli osa laajempaa, Liikunnalliset johtajat kompleksisessa toimintaympäristössä -tutkimushanketta. Hankkeessa analysoitiin aktiiviliikunnan koettuja vaikutuksia johtajien suorituskykyyn ja välillisesti organisaatioihin ja työyhteisöihin sekä myös laajempaan yhteiskuntaan.

Tutkimuksessa johtajat toivat esille liikunnan merkitystä itseisarvona sekä merkittävänä välineellisenä arvona tuottaen johtajille fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja (Raisio ja muut, 2021). Johtajat käyttivät liikunnan tuomia resursseja kuormittavista ja stressaavista tilanteista selviytymiseen ja korostivat terveyden merkitystä johtamisen vaativassa toimintaympäristössä. Liikunnan ja peruskunnon nähtiin auttavan jaksamaan arjessa ja työssä. Halu pysyä terveenä sekä vastapaino istumatyö negatiivisille vaikutuksille, nousivat keskeisinä liikunnan tuottamina fyysisinä resursseina esille. Raision ja muiden haastattelututkimuksen mukaan liikunta tuotti myös affektiivisia resursseja johtamistyöhön. Liikunnalla oli merkittäviä vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin; se edisti henkistä jaksamista, lisäsi vireystilaa, auttoi purkamaan stressiä ja unohtamaan työasiat sekä tuotti paljon iloa. Lisäksi johtajat kokivat liikunnan tarjoavan hetken rentoutua yksin, parantavan itseluottamusta, henkistä vahvuutta, minäpystyvyyttä, rohkeutta, kriisinsietokykyä ja sitkeyttä (Raisio ja muut, 2021). Kognitiivisista liikunnan tuomista resursseista johtajat nostivat esille lisääntyneen ajattelun selkeyden, ideointikyvyn, tarkkaavaisuuden ja keskittymiskyvyn. Ajatuksien järjesteleminen ja ongelmien ratkominen sekä tavoitteiden asettaminen oli helpompaa liikunnan avulla. Liikunnan tuottamia sosiaalisia resursseja olivat muun muassa lisääntynyt avarakatseisuus ja kyky kohdata ja ottaa huomioon erilaisia ihmisiä (Raisio ja muut, 2021). Raision ja muiden tutkimuksessa (2022) todetaan liikuntasuhteella olevan merkitystä siihen, näyttäytyykö johtajan liikunnallisuus resurssina vai haittana. Harmonisen liikuntasuhteen omaava liikunnallinen johtaja saa liikunnasta edellä mainittuja resursseja, joilla on myönteistä merkitystä johtajan työlle, organisaatiolle ja jossain määrin myös yhteiskunnalliselle tasolle (Raisio ja muut, 2022). Resurssien vaikutukset yksilötasolle eli johtajalle itselleen näyttäytyivät selkeimmin tuloksissa. Johtajan liikunnallisuuden vaikutukset organisaatiotasolla tulivat esille työntekijöiden kannustamisena liikuntaan ja yhteiskunnan tasolla esimerkkinä toimimisena, vaikkakin näiden osalta koettiin myös haastetta ja ristiriitaa. Johtaja voi menestyä johtamistyössään olematta liikunnallinen mutta tasapainpainoisen liikuntasuhteen omaava johtaja voi hyödyntää liikunnallisuutta resurssina.

Liikunnan tuomia resurssien merkitystä johtamistyössä korostaa johtamistyön luonne. Vartiainen ja Raisio (2020) kuvaavat johtajien kohtaavan työssään pirullisia ongelmia ja ennakoimattomuutta, samalla organisaatioiden toimintaympäristöiden ollessa yhä kompleksisempia. Kompleksisuus tässä yhteydessä tarkoittaa asioiden ja ilmiöiden kietoutumista ja vaikuttamista toisiinsa odottamattomin tavoin. Kompleksisessa maailmassa kokonaisuutta ei voi ymmärtää pilkkomalla sitä osiin ja tarkastelemalla osiota erikseen. Kokonaisuudet ovat isoja, syy- seuraus suhteet epälineaarisia ja asiat kytköksellisiä (Vartiainen ja Raisio, 2020). Myös Neckin ja muiden (2000) mukaan johtajat kohtaavat työssään haasteita ja vaatimuksia, joiden kohtaamisessa liikunnan tuomat resurssit voivat olla eduksi. Vastuu työntekijöistä ja yrityksestä, työn intensiivisyys, pitkät työpäivät ja matkustaminen ovat haasteita, joita varsinkin ylempi johto työssään kohtaa. Liikunta ja hyvä kunto voivat auttaa näiden haasteiden kohtaamisessa (Neck & Cooper, 2000).

Johtajan liikunnallisuudella on osoitettu edellä olevan myönteisiä vaikutuksia johtamistyölle. Teema ei ole mustavalkoinen. Seuraavaksi tarkastellaan johtajan liikunnallisuuden epäedullisia vaikutuksia ja piirteitä johtamistyölle.

2.6 Onko liikunnallisuus vain eduksi johtamistyölle?

Vaikka liikunnan terveysvaikutukset ovat kiistattomat, voi johtajan liikunnallisuudella olla epäedullisia vaikutuksia johtamistyölle. Thanem (2013) esittää, että intohimoisesti liikkuva johtaja, joka pyrkii edistää alaistensa liikkumista, voi päinvastoin vähentää alaisten kiinnostusta ja motivaatiota liikkumista kohtaan. Intohimoisesti liikunnan puolesta puhuva johtajana voi aiheuttaa vastareaktio alaisissa ja äärimmillään kehollisuuden korostaminen voi olla epäasiallista ja mennä henkilökohtaisuuksiin (Thanem, 2013). Jos alaiset tämän seurauksena liikkuvat vähemmän, myös liikunnan terveysvaikutukset heillä vähenevät, mikä heikentää työkykyä. Hyvistä tarkoitusperistä

huolimatta, intohimoisesti liikkumiseen ja terveyteen suhtautuvat johtajat saattavat loukata alaisten yksityisyyttä ja sekoittaa työn ja yksityiselämän rajaa.

Myös Johansson ja Edwards (2021) esittävät, että johtajan pyrkimys edistää alaisten liikunnallisuutta, voi tuntua alaisista tungettelevalta ja loukkaavalta. Johansson ja muut (2017) ja Johansson ja Edwards (2021) ovat tutkineet johtajien kehollista identiteettiä ja ovat kehittäneet käsitteen managerial athleticism, (suom. johdon urheilullisuus) Termillä tarkoitetaan hyväkuntoista ja urheilullista johtajaa, joka suhtautuu kuntoiluun ja terveyteen intohimoisesti ja se on vahva osa hänen identiteettiään myös johtajana. Johtajilla tiedetään olevan erityinen asema ja vaikutusvalta suhteessa työntekijöihin. Brown ja muut (2005) ovat tunnistaneet, että alaiset saattavat alkaa mallintaa johtajien moraalisia arvoja ja identiteettejä, joka voi vaikuttaa heidän minäkuvaan ja uskomuksiin. Johansson ja muut (2017) esittävätkin, että urheilullisen johtajan elämäntapakäyttäytymistä voidaan alkaa pitää moraalisena ja eettisenä indikaattorina työyhteisössä. Johtajien luomat kehollisuuden normit voivat edistää tietynlaisen ulko- ja sisäryhmän muodostumista ja aiheuttaa sitä kautta syrjintää (Johansson ja muut 2017; Johansson ja Edwards, 2021). Lisäksi Johansson ja muut (2017) esittävät että liikunnallinen johtajuus ihannoi maskuliinisuutta ja yksilön sankarillisuutta, joka rakentaa tietynlaista sankarijohtajan myyttiä.

Urheilullista johtajuutta on kuvattu jopa trendiksi, mikä voi asettaa johtajien keskuuteen paineen olla tietynlainen. Johansson (2017) tutkimuksessa johtajat mielsivät urheilullisuuden osana käsitystä itsestään hyvänä johtajana ja liittivät siihen ihanteita kuten itsekurin ja maskuliinisen voiman. ”Jos ei voi hallita kehoaan, voiko hallita muita?” kysy eräs tutkittavista toimitusjohtajista (Johansson, 2017). Johtajan fyysinen kunto ei saisi muodostua mittariksi hyvästä johtajasta. Tutkimus viittaa riskiin, että johtajan fyysistä kuntoa pidettäisiin yhtenä mittarina hyvästä johtajasta.

Myös Meriläisen ja muiden (2015) tutkimus viittaa riskiin, että kehollisuus voi tuottaa syrjimistä ja ennakkoluuloja. Tutkimus esittää näyttöä siitä, että keholla oli vaikutusta

rekrytointikonsulttien valintoihin toimitusjohtajien rekrytoinneissa. Rekrytoijat mielsivät hyväkuntoisen henkilön edustavan hyvää habitukseltaan toimitusjohtajaa, mikä asettaisi johtajan keholle edellytyksen näyttää tietynlaiselta. Vaikka Suomi tunnetaan vahvasta tasa- arvosta ja yhdenvertaisuudesta, voi rekrytoijien käsitys ”toimitusjohtajakehosta” aiheuttaa syrjintää rekrytoinneissa (Meriläinen ja muut, 2015).

2.7 Lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Yhteenvetona voidaan todeta, että liikunnallisuus voi olla henkilökohtainen resurssi, jolla on lukuisia vaikutuksia terveyteen (Vuori, 2020) ja se vaikuttaa myönteisesti työsuoritukseen erilaisten tekijöiden kautta (Calderwood, 2021). Hobfollin (2018) mukaan hyvät henkilökohtaiset resurssit auttavat haastavissa tilanteissa säilyttämään ja lisäämään resursseja ja voivat luoda resurssien lisääntymisen kehän. Suurin osa työikäisistä suomalaisista ei liiku terveyden kannalta riittävästi (Husu, 2020), mikä vaikuttaa negatiivisesti kansanterveyteen ja kansantalouteen (Vasankari, 2015 ja 2018).

Johtamistyön haasteiksi on tunnistettu muun muassa työn intensiivisyys ja toimintaympäristön kompleksisuus (Neck & Cooper, 2000; Limbach & Sonnenburg, 2015 ; Vartiainen & Raisio, 2020) ja hyvät henkilökohtaiset resurssit voivat auttaa johtajaa haasteiden kohtaamisessa. Liikunnallisuus voi olla johtajan henkilökohtainen resurssi, ja sillä on myönteisiä vaikutuksia johtajalle yksilönä sekä laajemmin organisaatiolle ja yhteisölle liikuntasuhteen ollessa tasapainoinen (Raisio ja muut, 2022). Liikunnallisuuden henkilökohtaisena resurssina on tunnistettu koostuvan fyysisistä,- affektiivisista,- kognitiivisista ja sosiaalisista resursseista (Calderwood, 2021; Raisio ja muut, 2021). Liikunnallisuus henkilökohtaisena resurssina esimerkiksi auttaa pysymään terveenä, edistää henkistä jaksamista, purkaa stressiä, auttaa keskittymään ja selkeyttämään ajatuksia sekä lisätä sosiaalisia verkostoja (Raisio ja muut, 2021, 2022).

Kuitenkin johtajan liikuntasuhteen ollessa pakkomielteinen, liikunnallisuudella ei ole myönteisiä vaikutuksia johtamistyölle (Clohessy ja muut, 2021). Johtajan pyrkimys

edistää alaisten liikkumista, voi vaikuttaa myös epäedullisesti alaisiin (Johansson ja Edwards, 2021). Lisäksi johtajan liikunnallisuuden ihannointi voi vaikuttaa haitallisesti johtajaan ja alaisiin (Johansson ja muut, 2017). Empiiristä tutkimusta aiheesta on kuitenkin vielä melko vähän.

Aikaisemmat tutkimukset viittaavat pääsääntöisesti myönteiseen yhteyteen liikunnallisuuden ja johtamisen välillä. Aihetta on perusteltua tutkia lisää laajemman ja tarkemman ymmärryksen luomiseksi. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen aineiston keräämistä, aineiston sisältöä sekä sen analyysia.

3 Menetelmät ja aineisto

3.1 Aineiston kerääminen ja aineiston kuvaus

Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, kun pyritään luomaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja merkitystä tutkittavasta ilmiöstä tietyssä kontekstissa. Toisin kuin määrällinen tutkimus, jossa tyypillisemmin analysoidaan numeerisia tietoja, laadullinen tutkimus ei välttämättä tähtää syy- seuraussuhteiden etsimiseen aineistosta. Menetelmässä korostuu pyrkimys ymmärtää ihmisten sisäisiä kokemuksia ja merkityksiä, jolloin tutkimuksessa on siedettävä asioiden monimutkaisuutta ja ristiriitaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2010. s. 164). Tämä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää, sillä johtajien liikunnallisuuden tutkimus on vasta vähäistä ja siitä tarvitaan ymmärrystä monipuolisen kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä metodeja aineiston hankinnassa ovat muun muassa haastattelu, havainnointi tai erilaisten tekstien diskursiiviset analyysit (Hirsjärvi ja muut, 2010. s. 164). Haastattelu on perustelu valinta tiedonkeruumenetelmänä, kun halutaan nähdä haastateltava ihminen merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, tutkimusalue on vähän tutkittu, aihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia ja halutaan selventää ja syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ja muut, 2010. s. 205). Tutkimushaastatteluita jaotellaan tyypillisesti haastattelutilanteen säätelyn mukaan strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun ja avoimeen haastatteluun (Hirsjärvi ja muut, 2010. s. 204- 209). Teemahaastattelua voidaan luonnehtia puolistrukturoiduksi haastatteluksi sillä siinä keskitytään ennaltasovittuihin aiheisiin ja kysymyksiin mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi elää (Hirsjärvi ja Hurme, 2004 s. 48). Ihmisten tulkinnat asioista ja vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset asioille ovat teemahaastattelusssa keskeisiä ja tämä tutkimus hyödyntää aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Otosta voidaan kutsua myös arkinnannvaraiseksi näytteeksi valitusta kohdejoukosta. Haastattelijan arvion varaiseksi jää, milloin haastattelut ovat tavoittaneet tietynlaisen saturaation, jolloin uudet haastateltavat eivät enää anna olennaisesti uutta tietoa. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena aineiston syvällinen analyysi, jolloin lukumäärältään pienehkökin otos voi antaa merkittävää tietoa (Hirsjärvi ja Hurme, 2004 s. 58- 69).

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineisto koostuu viidestä johtajahaastattelusta. Haastateltavat toimivat Kelassa vaativan tason johtamisroolissa, jossa jokainen vastaa 100- 500 henkilön työstä ja toimii erilaisissa verkostoissa. Kaikki haastateltavat ovat naisia, yli 40 vuotiaita ja heillä on 8- 25 vuoden työkokemus Kelassa. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus Kelassa on yli 19 vuotta. Neljä viidestä vastaajasta oli työskennellyt Kelassa yli 20 vuotta josta suurimman osan esihenkilö- ja johtamistehtävissä. Kelan tehtävä on hoitaa Suomen sosiaaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Kelassa työskentelee yhteensä 8470 henkilöä (Kela, 2023).

Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa sillä haastateltaviksi haluttiin nimenomaan liikunnallisia johtajia. Haastateltavia haettiin Kelan sisäisesti valtakunnallisella hakuilmoituksella. Hakuilmoituksessa haettiin liikunnallisia johtajia, jotka kokevat saavansa liikunnasta voimavaroja arkeen ja joille liikunta on elämässä aidosti tärkeä asia. Liikunnallisuutta ei siis tarkemmin määritelty vaan se jätettiin haastateltavien oman arvion varaiseksi. Lisäksi ilmoituksessa tarkennettiin, että johtajalla tulee olla esihenkilönä toimivia alaisia johdettavanaan. Tällä varmistettiin, että haastateltavien työ on tutkimuksen tarkoitukseen nähden riittävän vaativan tason johtamistyötä. Kolme haastateltavaa työskentelee Kelassa nimikkeellä ryhmäpäällikkö ja kaksi nimikkeellä keskuksen päällikkö. Esihenkilönä toimivat alaiset ovat tässä tapauksessa joko tiimipäälliköitä tai ryhmäpäälliköitä.

Haastattelut toteutettiin etänä Teamsin välityksellä ja kamerat pidettiin haastattelun ajan päällä. Haastattelut kestivät keskimäärin 47 minuuttia. Viikkoa ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen esittely, tietosuojailmoitus ja tietoisen suostumuksen- lomake sähköpostitse tutustuttavaksi. Haastattelun aluksi haastateltavilta pyydettiin vielä suostumus haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

Haastattelun aluksi johtajia pyydettiin kertomaan vapaasti omasta liikkumisesta ja liikuntaharrastuksista. Tämän jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan viikkotasolla heille tyypillisen liikkumisen useutta, kestoa ja kuormittavuutta sekä liikunnan merkitystä yleisesti. Lisäksi johtajia pyydettiin kertomaan millaisia vaikutuksia, hyötyjä tai haittoja he ovat kokeneet liikunnasta ja liikunnallisuudesta ja miksi he liikkuvat. Lopuksi kysyttiin työhistoriasta, nykyisestä työtehtävästä, työn kuormitustekijöistä sekä liikunnallisuuden mahdollisista vaikutuksista ja haitoista heille johtamistyössä. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys elivät haastattelun aikana (Hirsjärvi ja Hurme, 2004, s 102- 103).

3.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin tavoite on etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kuvata tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaispiirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu on tärkeää. Analyysin alussa aineistoa eritellään ja luokitellaan ja lopulta synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa, tulkitsemaan ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi ja Hurme, 2004, s. 143-164).

Tässä työssä aineiston analyysi perustuu sisällönanalyysiin. Haastatteluiden äänitiedostot litteroitiin aluksi kirjalliseen muotoon analyysiä varten. Aineistoon tutustuttiin huolellisesti, jonka jälkeen aineistoa koodattiin ja luokiteltiin manuaalisesti. Yläluokkia lähdettiin identifioimaan Raision ja muiden (2022) sekä Calderwoodin ja muiden (2021) tutkimusten luokittelun pohjalta. Yläluokat : kognitiiviset resurssit,

affektiiviset resurssit, fyysiset resurssit ja sosiaaliset resurssit muodostivat pääluokan liikunnallisuuden tuottamat resurssit. Tämän jälkeen aineistolähtöisesti tunnistettin näistä teemoista alaluokkia. Esimerkiksi alaluokat liikunnan ilo, psyykkinen hyvinvointi ja resilienssi tunnistettiin kuuluvaksi yläluokkaan affektiiviset resurssit.

Seuraavaksi siirrytään esittelemään analyysin tuottamia tuloksia. Taustaksi avataan johtajien suhdetta liikuntaan ja kokemuksia oman liikunnallisuudesta näyttäytymisestä työyhteisössä. Tämän jälkeen tarkastellaan haastateltavien kokemuksia liikunnan tuottamista fyysisistä, affektiivisista, kognitiivisista ja sosiaalisista resursseista. Lopuksi tarkastellaan haastateltavien kokemuksia näiden resurssien yhteydestä ja merkityksestä johtamistyölle. Tuloksissa pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli millainen suhde johtajilla on liikuntaan, millaisia resursseja liikunnalliset johtajat kokevat saavansa liikunnasta ja miten nämä resurssit näyttäytyvät johtamistyössä?

4 Tulokset

4.1 Johtajien liikuntasuhde

Haastateltavien puheesta ja eleistä välittyi, että liikunta oli heille mielekäs ja innostava aihe. Yhdistävää kaikille liikunnallisille johtajille oli, että liikunta koetiin tärkeäksi osaksi elämää, jopa elämäntavaksi ja perustarpeeksi. Liikunta koettiin hyvin kiinteäksi osaksi itseä, jota ilman ei osaisi olla. Liikunta oli ollut monelle läsnä elämässä jo nuoresta alkaen ja osa johtajista kokikin lapsuudenkodin vaikuttaneen omaan liikunnallisuuteen myönteisesti. Liikunnallisuus oli monelle perheessä ja ystäväpiirissä jaettu arvo.

> ” Se [liikunta] on hyvinvoinnin perusta ja lähtökohta kaikelle sille, että elämässä asiat sujuu. Se on jotenkin ihan sama ku syöminen ja nukkuminen, se on ihan yhtä tärkeä” (H3).

> ”Mä en voisi olla liikkumatta, koska mä oon aina liikkunut” (H4).

Kaikki haastatellut johtajat liikkuivat hyvin monipuolisesti ja vuodenajat vaikuttivat heidän liikuntalajeihin. Yhteistä liikunnallisille johtajille oli viikoittaisen liikkumisen suunnittelu joko mielessä tai kalenterissa sekä liikunnan seuraaminen ja mittaaminen esimerkiksi urheilukellolla. Liikuntaan suhtauduttiin suunnitelmallisesti mutta samalla joustavasti. Tietoinen ajan varaaminen liikkumiselle koettiin tärkeäksi, vaikkei kaikki liikuntasuunnitelmat aina toteutuisikaan. Haastateltavat painottivat arki- ja hyötyliikunnan merkitystä liikuntatiloissa liikkumisen ja suunnitellun tai ohjatun liikkumisen lisäksi.

> ”Jos ihminen käy vaikka crossfitissä aamulla tunnin, niin se ei pelasta häntä siltä arjelta…. iso fokus kannattaisi kiinnittää siihen arjen aktiivisuuteen” (H2).

> ”Joka päivä miettii, että saanhan varmasti tehtyä sen oman jonkun [liikunta] jutun minkä on suunnitellut” (H3).

Johtajat harrastivat liikuntaa lähes päivittäin. Viikoittainen liikkuminen vaihteli noin viidestä tunnista kahteentoista tuntiin viikossa. Haastateltavat eritteliv ät arki- ja hyötyliikunnan, kuten koiran kanssa kävelyn ja työmatkapyöräilyn sähköpyörällä, varsinaisesta liikuntasuorituksesta, kuten juoksusta tai padelin pelaamisesta. Johtajat harrastivat vaihtelevasti sekä matalamman että korkeamman intensiteetin lajeja ja liikuntasuoritusten kesto vaihtelivat tunnista jopa kahdeksaan tuntiin kerralla. Jokaisella oli oman nykyisen suosikkilajin lisäksi useampia liikuntalajeja, jotka vaihtelivat vuodenaikojen ja elämäntilanteen mukaan. Johtajat harrastivat sekä yksilö että ryhmä- ja joukkuelajeja.

Haastatteluissa korostui näkemys liikunnan kohtuullisuudesta ja joustavasta suhtautumisesta liikuntaan. Johtajien liikuntasuhdetta voisikin kuvata harmoniseksi. Liikunta itsessään koettiin tärkeäksi mutta sen myös koettiin tuottavan erilaisia hyötyjä. Yleisesti johtajien suhde liikuntaan oli terveyttä ja työkykyä korostava. Liikunnan sosiaalinen palkitsevuus ja liikkumisen tuoma energia ja ilo koettiin tärkeiksi. Johtajien kokemuksissa korostuivat liikunnan tuottama ilo ja terveys enemmän kuin liikunnan tavoitteellisuus tai suorituskeskeisyys. Liikunta näyttäytyi tasapainoisena osana elämää ja vaikka osalla suhde oli hyvinkin intohimoinen, liikkuminen ei ollut pakonomaista.

Johtajien liikkumisen tavoitteena oli pääsääntöisesti ylläpitää ja kehittää omaa kuntoa ja terveyttä. Yhdellä haastateltavista tavoitteellisuus liikkumisessaan korostui muihin nähden ja hänelle oli myös selkeät kilpailulliset tavoitteet. Muista poiketen, hänelle liikkumisessa kehittyminen oli esimerkiksi sosiaalista näkökulmaa selkeästi tärkeämpi. Hän kuvasi esimerkiksi ennemmin lähtevänsä lenkille yksin, jotta ei tarvitse tehdä tehoiltaan alhaisempaa lenkkiä toisen takia.

Johtajat suhtautuivat toisaalta omaan liikunnallisuuteen melko vaatimattomasti. Esimerkiksi yksi johtajista kuvaili liikkumistaan keski- ikäisen tädin perusaktiivisuudeksi ja toinen kuvasi kilpailullisesta otteesta huolimatta, ettei ole kilpaurheilija tai erityisen hyvä missään lajeissa. Kansallisiin liikuntasuosituksiin (UKK) nähden kaikki johtajat liikkuivat suositusten mukaisesti tai enemmän. Omaa identiteettiä ei niinkään kytketty vahvasti liikkumiseen vaan johtajat kokivat liikunnallisuuden olevan yksi osa heitä. Johtajat myös puhuivat avoimesti liikunnan tuomista pienistä fyysisistä vaivoista mutta korostivat hyötyjen olevan merkittävästi isompia. Johtajien liikuntasuhteeseen ei liittynyt armottomuutta tai ehdottomuutta vaan suhde oli enemmänkin harmoninen, joustava ja kohtuullisuutta korostava.

> ”Ei tarvitse olla supermies tai nainen, joka suorittaa jotenkin hyvin askeettisesti ja elää semmoista ilotonta ja vakavaa elämää, että tämmöisellä perusliikkumisella ja tavisvalinnoissa voi saada niin paljon voimaa ja tukea siihen omaan työhönsä” (H2).

> ”Musta on kiva katsoa tuosta Suunnon sovelluksesta, että siinä lukisi, että tuottavaa harjoittelua” (H1).

4.2 Liikunnallisuus johtajan resurssina

4.2.1 Fyysiset resurssit

Keskeinen tekijä johtajien liikkumisen taustalla oli halu huolehtia omasta terveydestä ja hyvinvoinnista sekä pysyä toimintakykyisenä myös tulevaisuudessa. Liikunnan koettiin mahdollistavan paremman suoriutumisen ja jaksamisen arkisissa asioissa. Kaikki haastateltavat olivat keski- ikäisiä ja moni korosti liikkumisen olevan entistä tärkeämpää iän lisääntyessä.

> ”Kun kunto pysyy samana tai nousee, niin sitten jaksaa paremmin tehdä mitä tahansa, vaikka kävellä mihin tahansa, liikuttaa itseään, nousta portaita, kantaa asioita, hoitaa ja tehdä asioita (H1).

> ”Tiedän, että mulla täytyy olla lihaskunnon kohdallaan tai sitten mä oon natiseva ja kolottava nainen” (H5).

Johtajat korostivat liikunnan merkitystä heidän fyysiseen terveyteen erityisesti työkyvyn ylläpitämisen ja työstä palautumisen näkökulmasta. Liikunnan kuvattiin olevan tärkeä osa työkykyisenä pysymistä ja oman hyvinvoinnin johtamista. Liikunnan koettiin tuovan kehoon virkeyttä ja hyvää oloa sekä vaikuttavan merkittävästi palautumiseen esimerkiksi paremman nukkumisen kautta. Lisäksi liikunnan koettiin vaikuttavan myönteisesti elämänlaatuun, vähentävän väsymystä sekä ennaltaehkäisevän sairauksia ja vaivoja. Liikunta oli myös vastapainoa istuma- ja tietotyölle. Halu pysyä terveenä ja toimintakykyisenä korostui kaikilla haastateltavilla ja liikunta nähtiin myös investointina tulevaisuuteen.

> ”Ensisijaisesti jos itsekkäästi lähestynyt aihetta, niin se [liikunta] on mun työkyvyn ykkösasia. Toivon tietenkin mahdollisimman pitkään välttyvän moneltakin [sairaudelta] pitämällä itseni hyväkuntoisena” (H2).

> ” Täytyy yrittää pysyä sillä tavalla hyvässä kunnossa, että jaksaa myös fyysisesti tehdä töitä” (H4).

Haastateltavat eivät kokeneet liikunnallisuudesta juurikaan olevan haittaa. Pienet fyysiset vammat, ajoittaiset lihaskivut ja liikuntaan kuluva aika mainittiin haittoina. Liikunta koettiin hyödyksi, joka jopa toi lisää aikaa paremman jaksamisen kautta ja pitkällä aikavälillä edisti terveyttä ajoittaisista vammoista huolimatta. Lisäksi liikunnan koettiin vähentävän tarvetta syödä särkylääkkeitä ja helpottavan niska- ja hartia- alueen lihaskireyksiä.

4.2.2 Affektiiviset resurssit

Johtajat kokivat liikunnan vaikuttavan merkittävästi heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa. Liikunnan tuomat psyykkiset resurssit koettiin yhtä tärkeiksi tai jopa tärkeämmäksi kuin fyysiset. Haastateltavat näkivät terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisena kokonaisuutena, jossa asiat vaikuttavat toinen toisiinsa. Erityisesti fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteyttä korostettiin. Fyysinen hyvän olon lisäksi liikunnasta kuvattiin tulevan psyykkisesti hyvä olo. Mikäli liikunnan fyysiset tarpeet eivät tulleet täytetyksi, se tuntui pitkän jatkuessa myös psyykkisesti esimerkiksi levottomuutena. Eräs kuvasi etätyöpäiviä raskaaksi koska niinä päivinä ei tullut työmatkaliikuntaa. Toiselle useamman päivän liikkumattomuuden jälkeen alkoi tulla levoton ja ahdistunut olo.

> ”Se on sitä kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitten oikeasti se on parasta mielenterveydelle, että liikut. Kun fysiikka on kunnossa, niin se tuo myös sen semmoisen tasapainoisen mielenterveyden” (H3).

> ” Se [liikunta] tasaa sitä mun henkistä kuormaa ja antaa sitä psyykkistä voimaa. Kyllä se ihan ensisijainen on tietenkin sen henkisen kuorman minimointi… mutta totta kai mä ymmärrän ne fysiologiset hyödyt ” (H2).

Haastateltavat kokivat liikunnan olevan tehokas tapa purkaa stressiä, lisätä positiivisuutta ja iloa sekä parantaa psyykkistä vireyttä. Erityisesti korkeamman intensiteetin liikunnalla koettiin olevan stressiä lieventävä vaikutus. Lisäksi liikunnan koettiin vievän ajatukset pois työstä ja tuulettavan päätä mikä palautti työkuormituksesta. Aikataulutetut liikuntaharrastukset olivat osalle myös pakkopalautumista sillä sovittujen harrastusmenojen vuoksi työpäivää ei ollut mahdollista venyttää. Johtajat kokivat liikunnan myös linkittyvän itseluottamukseen ja paineensietokykyyn. Liikunnan kautta ajoittain meni epämukavuusalueelle ja kohtasi epäonnistumisia, mikä kehitti psyykkistä vahvuutta.

> ”Se on niin parasta stressin purkua, kun pääsee liikkumaan” (H3).

> ”Kun sä lähdet tuonne padelkentälle, niin se on ihan sama mikä show sulla olisi ollut töissä, niin ethän sä näe kun sen pallon” (H5).

Liikunnallisille johtajille affektiivisia resursseja tuottivat myös liikunnan parissa tulevat onnistumisen kokemukset ja elämykset. Liikunnan tuomat positiiviset tunteet kuten ilo, koettiin todella merkitykselliseksi. Liikunta itsessään tuotti iloa, innostumista, riemua ja nautintoa. Liikkuminen antoi vapautta toimia fiilispohjaisesti. Liikuntatapahtumissa tai kilpailuissa onnistumisen kuvattiin tuottavan vahvoja onnistumisen tunteita ja hyvän olon ryöppyjä. Liikkuminen luonnossa, läheisten ihmisten seurassa tai omassa rauhassa yksin lisäsivät johtajien psyykkistä hyvinvointia. Lähes kaikki kuvasivat luonnossa liikkumisen tuovan hyvää oloa. Johtajat kuvasit liikkuessa tuntevansa hyvää oloa yhteydestä omaan kehoon. Liikkuminen itsessään sekä liikunnan jälkeinen olo tuntui kehossa ja mielessä hyvältä.

> ”Mä teen asioita sen tähden että ne on musta kivoja.. se on semmoista liikunnan riemua” (H5).

> ”Harvoin saa arjessa niitä kokemuksia kuin se tunne, kun sä pääset sinne maaliin” (H3).

4.2.3 Kognitiiviset resurssit

Johtajat kokivat liikunnan vaikuttavan myönteisesti keskittymiseen, ongelmien ratkaisuun ja priorisointiin. Kun vapaa- ajalla sai liikkua itselle mielekkäällä tavalla ja väsyttää itseään fyysisesti, sen koettiin parantavan erityisesti keskittymistä. Kun liikkuessa mielen sai vapauttaa ajattelutyöstä, sen koettiin vaikuttavan myönteisesti ongelmanratkaisukykyyn ja luovuuteen. Erityisesti luonnossa liikkuminen koettiin kognitiivisesti palauttavaksi. Toisaalta erityisesti joukkuelajeissa keskittyminen useampaan asiaan koettiin keskittymisen, priorisoimisen ja ongelmanratkaisun kannalta kehittäväksi. Esimerkiksi jalkapallossa ja padelissa koettiin, että on keskityttävä täysin peliin, kun taas juostessa ja hiihtäessä ajatukset saivat vaeltaa vapaana. Nämä kaksi erilaista tapaa koettiin keskittymisen ja kognitiivisen palautumisen kannalta tärkeiksi.

Johtajat kokivat, että liikuntaharrastukset myös ylläpitivät rutiineja ja kehittivät tavoitteellisuutta. Liikunnan koettiin myös kehittävän ja lisäävän uusia taitoja, kuten sosiaalisia taitoja tai puhtaasti lajitaitoja. Kilpailulliset ja tavoitteellisemmin liikkuvat johtajat kokivat liikunnan myös ylläpitävän rutiineja, kehittävän epämukavuusalueelle venymistä, epäonnistumisen kohtaamista ja edistävän tavoitteenasettamista. Tavoitteellisesti liikkuville johtajille liikkuminen oli keino haastaa itseä ja kehittyä. Liikkumisen koettiin antavan myös perspektiiviä asioihin. Metsässä kävelyn tai raskaan liikuntasuorituksen jälkeen ongelmat saattoivat tuntua pienemmiltä kuin lähtiessä. Kognitiivinen palautuminen, irtaantuminen työstä ja keskittymisen terävöityminen olivat kuitenkin keskeisimmät kognitiiviset resurssit johtajille.

> ”Asioihin voi saada perspektiiviä, kun menee hetkeksi metsään kävelemään niin ymmärtää, että mikä tässä elämässä ja maailmassa on tärkeätä oikeasti. Perusliikkuminen ulkoilmassa, erityisesti metsässä, voi aika monta asiaa ratkaista.” (H4).

> ”Liikunta vie ajatukset pois vaikka jos nyt on jotain työasioita jota liikaa miettii tai kotiasioita tai muita, niin se [liikunta] antaa muuta ajateltavaa ja tuulettaa päätä” (H1).

4.2.4 Sosiaaliset resurssit

Liikunta lisäsi haastateltaville uusia sosiaalisia verkostoja ja erilaisiin ihmiseen tutustumista. Liikuntaharrastusten kuvattiin kuljettavan uudenlaisiin paikkoihin, joissa tutustuu ihmisiin. Toisaalta liikunta yhdisti ja toi yhteisiä keskustelunaiheita saman henkisten ihmisten kesken esimerkiksi töissä. Liikunnan koettiin vaikuttavan myönteisesti vuorovaikutustaitoihin ja ihmissuhteisiin. Joukkuelajeissa eräs johtajista kuvasi viestinnän olevan kuin ihmiskoetta, sillä pelin aikana viestinnässä onnistuu eri lailla eri ihmisten kanssa.

Liikunnan kautta haastateltaville oli syntynyt merkityksellisiä ihmissuhteita ja he myös ylläpitivät ihmissuhteita yhdessä liikkumalla. Ystävyyssuhteiden hoito saattoi olla joskus tärkeämpää kuin itse liikkuminen. Liikunta oli monelle tapa viettää aikaa perheen kanssa ja liikunnallisuus oli monelle perheessä yhteisesti jaettu arvo. Yksi johtajista kuvasi kuinka tärkeää on saada olla osana sellaista kulttuuria, jossa terveyttä ja liikkumista arvostetaan. Lisäksi omien tai lasten liikuntaharrastusten parissa sai toimia erilaisissa rooleissa, minkä koettiin lisäävän avarakatseisuutta ja kehittävän viestintätaitoja. Yksi haastateltavista halusi selkeästi harrastaa liikuntaa yksin sillä tavoitteellisuus liikkumisessa oli oleellisempaa kuin sosiaalisuus.

> ” Siinä on pääfokus siinä ihmissuhteessa ja siinä kohtaamisessa, mutta se liikunta tulee siinä vähän vain sivussa” (H2).

> ”Tutustuu sitten uudenlaisiin ihmisiin sen liikunnan myötä…semmoisia uusia verkostoja… tulee uusia mielenkiinnon kohteita ja uusia asioita vastaan” (H1).

Voidaan todeta johtajien liikuntasuhteen olevan harmonisen intohimoinen. Johtajat kuvasit saavansa liikunnasta fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja. Seuraavaksi tarkastellaan miten nämä resurssit näyttäytyvät johtamistyölle.

4.3 Liikunnallisuuden tuottamien resurssien merkitys johtamistyölle

Johtajat kuvasit liikunnallisuuden henkilökohtaisena resurssina vaikuttavan johtamistyöhönsä myönteisesti. Haastatteluiden pohjalta hahmottui kolme keskeistä teemaa, joihin liikunnallisuuden tuottamien resurssien koettiin vaikuttavan johtamistyössä. Johtajien liikunnallisuus vaikutti myönteisesti heidän työkykyyn ja palautumiseen, kestävyyteen intensiivisessä työssä ja toimintakykyyn kompleksisessa toimintaympäristössä sekä johtajan taitoihin ja positiiviseen vireeseen.

4.3.1 Työkyky ja palautuminen

Liikunnallisuuden koettiin vaikuttavan myönteisesti johtamistyössä erityisesti työkykyyn pitkällä aikavälillä ja mahdollistavan työkyvyn säilymisen hyvänä myös tulevaisuudessa. Liikunnan myötä tulevan fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä hyvänolon koettiin vaikuttavan siihen, miten hyvin jaksaa tehdä työtään. Erityisesti kuormittavissa tilanteissa johtajat kokivat, että liikunnallisuuden tuottamat resurssit auttoivat jaksamaan paremmin ja ylläpitävät työkykyä. Liikunta toi jaksamista ja paransi elämänlaatua, joiden koettiin vaikuttavan merkittävästi työkykyyn. Liikunnan koettiin lisäksi ennaltaehkäisevän sairauksia ja vaivoja, mikä auttoi pysymään työkykyisenä. Liikkuminen oli johtajille ensisijaisesti oman hyvinvoinnin johtamista ja riittävän hyvä kunto koettiin keskeiseksi osaksi omaa työkykyä. Liikkuminen koettiin työn kannalta jopa edellytykseksi ja liikkumisen ansiosta työtä jaksoi tehdä paremmin. Omaan työkyvyn johtamiseen suhtauduttiin melko määrätietoisestikin. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvasi lomalla liikkuvansa eri lailla, kuin työn arjessa, jolloin liikkuminen ensisijaisesti oli oman työkyvyn johtamista.

> ”Ilman liikkumista, niin tää [työ] ei olisi mahdollista” (H3).

> ”Tää [liikunta] on nimenomaan tätä oman työkyvyn johtamista” (H2).

Johtajat kokivat liikunnallisuuden vaikuttavana vahvasti työstä palautumiseen. Liikunnan koettiin palauttavan laaja- alaisesti sekä fyysisesti, psyykkisesti että kognitiivisesti. Fyysisesti liikunta palautti fyysisesti tuomalla vastapainoa istumatyölle. Lisäksi liikunnan koettiin vaikuttavan myönteisesti nukkumiseen, joka vaikutti palautumiseen. Liikkumisen seurauksena tullut väsymys koettiin hyvän tuntuiseksi väsymykseksi, jonka ansiosta nukkui paremmin.

Liikunnan koettiin palauttavan myös psyykkisesti ja tuovan vastapainoa työn psyykkisiin kuormitustekijöihin. Psyykkisesti kuormittavaksi johtamistyössä koettiin esimerkiksi, että asiat tapahtuvat usein hitaasti ja riippuvat useasta ihmisestä ja tekijästä, mikä aiheutti voimattomuuden ja turhautumisen kokemusta johtajissa. Liikunta toi tähän vastapainona kontrollintunnetta ja perspektiiviä. Liikkuminen oli vain itsestä kiinni ja liikkuessa sai keskittyä vain omaan suoritukseen. Liikunnan koettiin antavan psyykkistä voimaa.

> No siitä tulee niin sairaan hyvä fiilis. Kun tietää että kun kädet pelaa, jalat pelaa, pää pelaa, niin sitten voi tosi hyvin myös niin kun henkisesti (H3).

Liikkumisen koettiin palauttavan kognitiivisesti intensiivisestä tietotyöstä, jossa tarvitsee muistaa, keskittyä ja hoitaa montaa asiaa päällekkäin. Kognitiivista kuormitusta koettiin aiheutuvan muistettavista asioista, nopeatempoisuudesta, ennakoimattomuudesta ja asioiden keskeneräisyydestä. Liikkuminen vei ajatukset pois työstä, toi muuta ajateltavaa ja liikkuessa oli helppo olla läsnä kyseisessä hetkessä. Erityisesti yksilölajit kuten lenkkeily ja hiihto koettiin mielen kannalta palauttaviksi. Johtajat kuvasivat, kuinka työssä on pystyttävä hoitamaan montaa asiaa yhtä aikaa mutta vastapainoksi liikkuessa saa antaa ajatusten vaellella vapaana. Tämä kuvattiin erittäin palauttavana omalle mielelle. Osa koki mielen tyhjentymisen olevan myönteistä ongelmienratkaisun ja luovuuden näkökulmasta.

> ”Välillä musta tuntuu, että verisuoni katkeaa päästä työpäivän jälkeen, että tuntuu että se on semmoista pohtimista ja vähän semmoista takelteluakin välillä ja että sä joudut muistelemaan ja muistamaan ja yhtäkkiä pitäisi keksiä pyörä uudestaan mutta pääset työstä eroon silloin kun sä lähdet ja nostat sykkeitä fyysisessä rasituksessa” (H5).

Liikunnan sosiaalisesti palauttava näkökulma ei noussut esille kovin vahvasti. Toisaalta kaikki johtajat mainitsivat vaativat henkilöstötilanteet kuormittaviksi ja työn sisältävän paljon vuorovaikutusta eri kanavissa. Yksin liikkumisen voisi ajatella palauttavan sosiaalisesta kuormituksesta mutta vain yksi johtajista nosti tämän esille. Työn sosiaalisuus oli haastateltaville työn suola.

4.3.2 Kestävyys intensiivisessä työssä ja toimintakyky kompleksisessa ympäristössä

Toinen keskeinen teema johon johtajien liikunnallisuus vaikutti johtamistyössä, oli johtajien kestävyys ja toimintakyky. Johtajat kokivat liikunnan olevan perusta omalle kestävyydelle intensiivisessä työssä ja toimintakyvylle kompleksisessa toimintaympäristössä. Keskeisiksi kuormitustekijöiksi johtajat nostivat työssään kovan työtahdin, työn määrän, asioiden keskeneräisyyden ja ennakoimattomuuden, työn vastuullisuuden ja haastavat henkilöstöasiat. Johtamistyössä hyvästä fyysisestä kunnosta koettiin olevan etua, sillä työ itsessään on kuormittavaa.

> ” Tietty ennakoimattomuus, mahdoton HR, nopeatempoisuus. Työtahti ja työmäärä on todella kova” (H5).

> ”On sillä [liikunnalla] vaikutusta ehdottomasti sen jaksamisen osalta, semmoisen kestävyyden osalta, sekä fyysisen että psyykkisen jaksamisen osalta” (H4).

Johtajien kestävyydestä viestii heidän pitkä työkokemus johtamistehtävissä. Kelassa johtamistehtävissä he olivat työskennelleet keskimäärin 19 vuotta. Liikunnan koettiin tuovan kestävyyttä kohdata työelämän haasteita ja säilyttää pitkäaikaisesti toimintakyky muuttuvissa tilanteissa. Johtajat kertovat haastatteluissa työn edellyttävän esimerkiksi kykyä hoitaa montaa asiaa päällekkäin, kykyä kohdata vastoinkäymisiä, hyvää paineensietokykyä, vahvoja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä priorisoida. Fyysinen kunto auttoi johtajia selviytymään näistä haasteita. Johtajat kokivat, että liikunta auttoi esimerkiksi asettamaan asioita mittasuhteisiin, venymään epämukavuusalueelle ja kohtaamaan epäonnistumisia. Näiden koettiin parantavan resilienssiä ja paineensietokykyä, jotka olivat hyödyllisiä johtamistyössä.

> ”Koen että tää tehtävä vaatii tosi paljon resilienssiä ja paineensietokykyä niin mä oon ihan täysin vakuuttunut siitä, että mulla ei olisi sitä, ellen liikkuisi itselleni sopivalla tavalla ja määrällä. Liikunnalla on merkitys mulle

> kaiken kaikkiaan, mutta varsinkin tähän työhön niin mä koen, että tää on ihan ehdoton edellytys” (H2).

> ”Ei mua henkilökohtaisesti haittaa, vaikka mä olisin välillä väärässäkin. Olen tottunut siihen, että myös urheilussa ja liikunnassa aina en onnistu ja se vaan täytyy sietää niitä epäonnistumisia. Jos nyt tulee takapakkia, niin ei mun maailma kaadu siihen. Kyllä mä uskon, että se tulee niin kun sen liikkumisen kautta ja sen oman hyvinvoinnin kautta, että siellä on semmoinen vahva perusta olemassa” (H4).

Hyvä kunto antoi johtajille perustan säilyttää oma toimintakyky ja kestävyys kuormittavistakin ajanjaksoissa. Liikunnan tuottamat resurssit paransivat johtajien kestävyyttä ja toimintakykyä fyysisten, affektiivisten ja kognitiivisten resurssien kautta. Johtajat korostivat kokonaisvaltaista näkemystä hyvinvoinnista ja erityisesti psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin koettiin vaikuttavan vahvasti toisiinsa. Johtajat kokivat liikunnan parantavan omaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Fyysinen hyvinvointi lisäsi psyykkistä hyvinvointia ja auttoi esimerkiksi kohtaamaan stressiä paremmin. Liikunnan koettiin itsessään purkavan työstressiä ja varsinkin rajumman liikunnan koettiin olevan hyödyllistä stressin purkamisen kannalta. Liikunnallisuuden kuvattiin parantavan luottamusta omaan jaksamiseen stressaavissa ja kiireissä tilanteissa.

> ”Semmoinen tavallaan rauhallinen ote siihen, että tietää että hommat hoituu, vaikka on vähän erilaisia tilanteita siinä työssä ” (H4)

> ” Tää [liikunta] mun mielestä korreloi ihan suoraan siihen laatuun ja juuri tähän kestävyyskykyyn työssä” (H2).

4.3.3 Taidot ja positiivinen vire

Liikunnallisuuden koettiin vahvistavan joitain johtamistyössä tarvittavia taitoja sekä lisäävän positiivista virettä. Haastateltavat kuvasivat johtamistyön sisältävän paljon tiedonkäsittelytaitoja edellyttäviä tehtäviä. Työssä kuvattiin olevan monta palloa ilmassa samaan aikaan ja työn edellyttävän keskittymistä, asioiden muistamista ja luovaa

ongelmienratkaisua. Kognitiiviset eli havaitsemiseen, muistiin, oppimiseen ja toiminnanohjaukseen liittyvät taidot toiminnot koettiin tärkeiksi johtamistyössä.

Liikunnan koettiin kehittävän kykyä ylläpitää oma keskittyminen, vaikka ympärillä tapahtui paljon. Erityisesti joukkuelajien harrastavat kokivat, että liikunta kehitti keskittymistä, taktisuutta ja priorisointia. Nämä taidot auttoivat olemaan niin sanotusti pelin päällä myös töissä. Yksi johtajista koki joukkuelajien vahvistavan myös eri vahvuuksien näkemistä ihmisissä ja tukevan valmentavalla otteella toimimista myös työssä. Johtajat kokivat, että liikunta ylläpiti rutiineja ja tuki tavoitteellisuutta, jotka tukivat osaltaan rutiinien ylläpitämistä ja tavoitteiden asettamista myös työssä.

> ”Pelissä on tärkeätä, että miettii mitä tekee ja on siinä pelin päällä. Taktisesti myös täytyy ymmärtää sitä tekemistä. Sen suorituksen aikainen tekeminen, niin mä veikkaan, että se osaltaan myös vaikuttaa siihen, miten mä teen muita asioita muun muassa työssäni” (H4).

> ” Se on kiva, että tekee joka päivä jonkun asian kohti sitä [tavoitetta] ja miettii että hei tääkin on jo kohti sitä mitä tavoittelee. Se sama tavoitteellisuus ja semmoinen suorittaminen on mulla myös töissä…Pitää yleensäkin asioissa mennä epämukavuusalueelle, että sieltä tulee sitten ne elämykset. Jos menee vaan sitä mikä tuntuu kivalta niin siinä ei tule samaa hyötyäkään kyllä” (H3).

Sosiaalisten resurssien kuten vahvojen vuorovaikutustaitojen ja suvaitsevaisuuden koettiin vahvistuvan erilaisissa liikunnan kautta tulleissa ryhmissä ja rooleissa. Haastateltavat kuvasivat työn sisältävän paljon vuorovaikutusta ja erilaisissa verkostoissa toimimista. Kyky osata toimia erilaisten ihmisten kanssa nähtiin johtamistyössä tärkeänä. Hyvät sosiaaliset resurssit auttoivat kohtaamaan johtamistyön haasteita kuten vaikeita henkilöstötilanteita.

> ”Tutustuu sitten uudenlaisiin ihmisiä sen liikunnan myötä. Jopa tavallaan vaikeampaa kun työelämässä, mitä kaikkea siellä vanhempien kanssa sitten joutuu säätämään. (H1).

> ”Se on ihan mielenkiintoista ihmiskoettakin, että jonkun kanssa sujuu se sanaton viestintä siellä pelikentällä ja toisen kanssa tuntuu, että miten me ei osata puhua toisillemme niin, että me ymmärrettäisiin” (H5).

Liikunnallisuuden koettiin tuovan positiivista virettä. Liikunnan koettiin yleisesti lisäävän merkittävästi positiivisia tunteita kuten iloa, innostumista ja onnistumista. Positiiviseen vireen myötä johtamistyössä jaksoi kohdata paremmin ihmisiä ja haastavia tilanteita. Positiivista virettä toi liikunnan tuoma hyvä olo sekä ihmissuhteet. Lisäksi liikunnan tuomat elämykset ja onnistumisen kokemukset ruokkivat itseluottamusta ja myönteisyyttä uusia asioita kohtaan.

> ”Mun olemuksessa ja puheessa ja mielipiteissä on positiivinen fiilis. Kun on hyvä olla, niin kyllä tunnen, että luotsaa omaa ryhmään omalla persoonalla ja sillä semmoisella positiivisuudella ja sama positiivisuutta ei olisi ellen harrastaisi liikuntaa. Se on ihan ihan fakta” (H3).

4.4 Johtajien liikunnallisuuden merkitys työyhteisölle

Haastattelu keskittyi liikunnasta saataviin resursseihin johtamistyölle mutta haastateltavat sivusivat liikunnan merkitystä jossain määrin myös laajemmin työyhteisölle. Johtajan nähtiin oman myönteiselle liikuntasuhteen kautta edistävän liikuntamyönteistä kulttuuria organisaatiossa. Esimerkkinä toimimisen ja liikkumaan kannustamisen ajateltiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisössä. Johtajat eivät kokeneet varsinaisia haittoja omasta liikunnallisuudestaan johtamistyölle.

Työyhteisössä omaa liikunnallisuutta ei haluttu piilotella mutta ei myöskään erityisesti korostaa, sillä osa ajatteli sen ärsyttävän tai loukkaavan joitakin. Johtajat kertoivat puhuvansa liikunnasta ja liikunnallisuudesta työyhteisössä melko vapaasti mutta tiedostavansa sen edellyttävän sosiaalista pelisilmää ja tilannetajua. Tutussa työyhteisössä liikunnasta puhuttiin vapaammin kuin jos paikalla oli vieraampia henkilöitä.

> ”Oon oppinut ja tunnen oman lähiyhteisön, että missä tilanteissa voi mitäkin asioita painottaa. (H3).

Haastateltavat kertoivat olevan tietoisia, että johtajana olevansa tietynlainen esimerkki työyhteisössä. He halusivat kannustaa alaisia ja kollegoita liikkumaan mutta korostivat samalla, etteivät halua aiheuttaa kenellekään ikävää tai syyllistävää oloa. Liikunnallisuuden suhteen työyhteisössä haluttiin toimia esimerkkinä ja kannustajana mutta ei saarnata tai valistaa. Yksilöiden omien valintojen kunnioittaminen nähtiin tärkeäksi ja työnantajan rooli enemmänkin työntekijän terveyden tukijana. Johtajat pyrkivät kuitenkin tietoisesti viestimään myönteisesti liikunnasta ja näyttämään hienovaraisesti esimerkkiä terveellisistä elämäntavoista.

> ”Aina kannattaa muistuttaa ihmisille kuinka tärkeätä on se lepo, vapaa aika, ravitsemus ja liikunta, mutta ihan se ei ole suoraan työnantajan vastuun alla oleva asia. Pitää kuitenkin pitäytyä siinä työnantajan roolissa ja kunnioittaa yksilön valintoja ja hänen omaa elämäänsä mutta se on joskus todella kipeää seurata sivusta” (H2).

Johtajilla oli omien hyvien kokemusten ja osittain työnkin kautta syntynyt ymmärrys liikunnan liikkumisen hyödyistä. Johtajat olivat huolissaan liikkumattomuudesta yhteiskunnan tasolla ja toivoivat useampien ihmisten ymmärtävän liikunnan tuomat ilot ja hyödyt. Osa tunnisti ihmisissä polarisaatiota liikkuviin ja ei liikkuviin. Yksi johtajista näki Kelan työnantajana olevan sellainen, jonka tarkoitus on edistää ihmisten hyvinvointia ja hyvinvoinnin edistämisen olevan näin myös työnantajan arvoissa. Yksi johtajista taas kertoi esimerkiksi rekrytoivan esihenkilön roolissa arvostavansa, että hakijan arvoissa näkyisi muutakin kuin työnteon arvostus ja että oma hyvinvointi nähtäisiin tärkeänä. Johtajat kokivat voimattomuutta ja harmitusta niiden ihmisten puolesta, jotka eivät hyödynnä liikuntaa oman hyvinvointinsa tueksi. Osa johtajista ajatteli liikkumisesta ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen korostuvan tulevaisuudessa työelämässä yhä nykyistä enemmän.

Haastateltavat kokivat kuitenkin työnantajan roolin yksilön liikkumiseen suhteen melko pienenä. Johtajat kokivat voimattomuutta ja huolta liikkumattomien alaisten puolesta. Alaisia haluttiin kannustaa liikkumaan mutta samaan aikaan pyrittiin kunnioittamaan alaisen henkilökohtaista elämää ja terveyttä yksityisasiana. Osa johtajista kertoi ottavansa liikunnan suoraan puheeksi alaisten kanssa, kun taas osa näki sen olevan enemmän esimerkiksi työterveyden asia. Toisaalta koettiin, että liikunnasta voisi puhua nykyistä enemmänkin työnantajan edustajan. Yksi toimi aktiivisesti työnantajan liikuntaseuroissa ja viesti liikuntateemoista sitä kautta työyhteisössä. Kertomalla esimerkiksi omasta liikkumisestaan viikonloppuna, johtajat halusivat tuoda keskusteluihin työyhteisössä muutakin kuin työasioita.

> ”Kuinka paljon sun kroppa saa liikettä viikossa? Niin että eihän sekään olisi hullumpi kysymys, koska kaikkihan me tiedetään, että ihmiset ole tehty istumaan ja meidän työhän on istumista” (H5).

Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa liikunnallisuutta tarkasteltiin johtajan henkilökohtaiseksi resurssina. Tutkimus pyrki selvittämään, millainen suhde johtajilla on liikuntaan, millaisia resursseja liikunnalliset johtajat kokevat saavansa liikunnallisuudesta johtamistyölle ja miten nämä resurssit näyttäytyvät johtamistyössä. Liikunnallisuuden tunnistettiin vaikuttavan fyysisten, affektiivisten, kognitiivisten ja sosiaalisten resurssien kautta myönteisesti johtamistyöhön. Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että johtajan liikunnallisuus on resurssi, jolla on myönteisesti merkitystä johtamistyölle. Tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia (Raisio ja muut, 2021).

Johtajien suhde liikuntaan näyttäytyi tässä tutkimuksessa intohimoisen harmonisena. Johtajien suhteessa liikuntaan korostui kohtuullisuus, joustavuus ja terveyden edistäminen. Liikunta koettiin itsessään tärkeänä ja iloa tuottavana asiana, jopa elämäntapana ja osana omaa persoonaa. Lisäksi johtajat kokivat saavan liikunnallisuudesta fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja, joita he pystyivät hyödyntämään johtamistyössä. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että johtajien tasapainoinen liikuntasuhde vaikutti myönteisesti johtamistyölle, joka tukee aikaisempia tutkimuksia teemasta. Clohessy ja muut, (2021) ovat aikaisemmin esittäneet, että liikunta voi vaikuttaa myönteisesti johtajan suorituskykyyn ja innovatiivisuuteen johtamistyössä, kun johtajan suhde liikuntaan on tasapainoinen. Pakonomaisen liikuntasuhteen omaavilla johtajilla ei löydetty myönteisiä vaikutuksia johtamistyölle. Myös Raision ja muiden (2022) tutkimuksessa liikunnallisuuden tuottamien resurssien taustalla oli johtajien harmoninen ja tasapainoinen liikuntasuhde. Tässä tutkimuksessa ei ollut johtajia, joiden liikuntasuhde olisi ollut pakonomainen, joten tämän tutkimuksen perusteella liikunnallisuuden voi esittää tuottavan resursseja johtamistyölle, liikuntasuhteen ollessa harmoninen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liikunnallisuus (henkilökohtainen resurssi) oli yhteydessä myönteisesti johtamistyöhön (ehdollinen resurssi). Liikunnallisuuden tuottamat fyysiset, affektiiviset, kognitiiviset ja sosiaaliset resurssit vaikuttivat johtamistyöhön sekä itsenäisesti sekä toisensa kautta. Esimerkiksi fyysiset ja affektiiviset

resurssit vaikuttivat toisiinsa. Tutkimuksessa liikunnallisuutta käsitellään kuitenkin yhtenä henkilökohtaisena resurssina. Johtajien hyvät henkilökohtaiset resurssit näyttivät lisäävän resursseja työssä. Tämä tukee Hobfollin (2018) resurssiteoriaa, jonka mukaan resurssit kumuloituvat ja aiheuttavat resurssien lisääntymisen kehän. Hobfollin (2001) mukaan yksilö pyrkii säilyttämään ja lisäämään resursseja ja niiden arvo korostuu haastavissa tilanteissa tai olosuhteissa. Tutkimuksessa johtajat pyrkivät säilyttämään liikunnallisuuttaan ja sen tuottamat resurssit olivat erityisen hyödyllisiä johtamistyön haastavissa ja stressaavissa tilanteissa. Kuitenkin, vaikka Hobfollin (2018) mukaan resurssien vähenemisen kehä on vahvempi, tässä tutkimuksessa resurssien lisääntymisen kehä näytti ilmiönä merkittävämmältä.

Tämä tutkimus vahvistaa ja tarkentaa liikunnallisuuden tuottamien resurssien yhteyttä erityisesti johtamistyölle. Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen liikunnallisuuden tuottamista resursseista (Raisio ja muut 2021, 2022; Calderwood, 2021), tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia esittäen, että liikunnallisuus tuottaa fyysisiä, affektiivisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja. Calderwoodin (2021) tutkimuksessa liikunnan on tunnistettu vaikuttavan yleisesti työsuoritukseen fyysisten, affektiivisen ja kognitiivisten resurssien kautta. Kuten Raisio ja muiden (2021) tutkimuksessa, liikunnan tunnistettiin tuottavan myös sosiaalisia resursseja johtamistyölle.

Tämän tutkimus esittää, että liikunnan tuottamat fyysiset, affektiiviset, kognitiiviset ja sosiaaliset resurssit ovat yhteydessä johtamistyölle myönteisesti vaikuttaen johtamistyölle neljään osa- alueeseen. Nämä osa- alueet ovat parantunut työkyky ja palautuminen, lisääntynyt kestävyys ja toimintakyky intensiivisessä työssä kompleksisessa työympäristössä sekä vahvistuneet taidot ja lisääntynyt positiivinen vire. Tutkimus tukee edellisiä tutkimuksia teemasta ja pyrkii tarkentamaan kuvaa liikunnallisuuden vaikutuksesta johtamistyölle.

Tämä tutkimuksen tulokset antavat viitteitä, että johtajien liikunnallisuus myönteisesti johtajien työkykyyn ja työstä palautumiseen. Aikaisemmin Lovelace ja muut (2007) ovat

esittäneet johtajan hyvän fyysisen kunnon olevan oleellinen osa johtamistyöstä palautumista ja tämä tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta. Johtajat korostivat liikunnan merkitystä pitkäaikaisen työkyvyn ylläpitämisessä sekä kokemusta liikunnan laaja-alaisesta palauttavasta vaikutuksesta. Palautuminen näyttäytyi johtajilla esimerkiksi parempana nukkumisena, psyykkisenä irtautumisena työstä sekä fyysisenä vastapainona istuma- ja tietotyölle. Fyysiset, affektiiviset ja kognitiiviset resurssit näyttivät vahvimmin vaikuttavan työkyvyn ja palautumisen näkökulmasta johtamistyölle. Liikunnan sosiaalisesti palauttava näkökulma ei noussut esille kovin vahvasti.

Johtajat kokivat liikunnallisuuden vaikuttavan myönteisesti heidän työkykyyn pitkäaikaisesti. Tämä tukee myös Raision ja muiden (2021) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan liikunnallisuus parantaa johtajan terveyttä, toimintakykyä ja työstä palautumista, jotka vaikuttavat työkykyyn myönteisesti. Tässä tutkimuksessa johtajien kokivat iän korostavan liikunnan merkitytystä ja vähentävän sairastumisia kuten aikaisemmin myös Raision ja muiden (2021) tutkimuksessa on esitetty.

Lisäksi tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että johtajien liikunnallisuus vaikuttaa myönteisesti kestävyyteen toimia intensiivisessä työssä sekä toimintakykyyn toimia kompleksissa toimintaympäristössä. Johtajat kuvasivat johtamistyön haasteiksi nopean työtahdin, työn määrän, asioiden keskeneräisyyden ja ennakoimattomuuden, työn vastuullisuuden ja haastavat henkilöstöasiat. Johtamistyön haasteiksi on aikaisemmin tunnistettu johtamistyön intensiivisyys ja toimintaympäristön kompleksisuus ja liikunnan on esitetty auttavan vastaamaan näihin haasteisiin (Neck & Cooper, 2000; Vartiainen & Raisio 2020).

Johtajat kokivat liikunnallisuuden lisäävän kestävyyttä ja toimintakykyä intensiivisessä työssä muun muassa paremman resilienssin ja keskittymiskyvyn kautta. Tämä tukee Neckin ja muiden (2004) sekä Neckin ja Cooper (2000) tutkimuksia, jotka esittävän hyväkuntoisilla johtajilla olevan parempi resilienssi ja keskittymiskyky. Johtajat kuvasit liikunnallisuuden tuovan psyykkistä kestävyyttä kohdata ja käsitellä stressiä sekä sietää

painetta. Tämä tukee Rimmelen ja muiden (2009) tutkimusta, joka esittäneet fyysisesti aktiivisten henkilöiden olevan stressaavissa tilanteissa vähemmän reaktiivisia sekä Burtonin ja muiden (2012) havaintoa liikunnan stressiä puskuroivasta vaikutuksesta sekä Limbachin ja Sonnenburgin (2015) tutkimusta liikunnan myönteisestä vaikutuksesta johtajien stressinkäsittelykykyihin. Johtajat kokivat hyvän kunnon olevan jopa edellytys johtamistyössä jaksamiselle ja sama havainto nousi esille myös Raision ja muiden (2021) tutkimuksessa.

Liikunnan koettiin vaikuttavan myös myönteisesti muihin kognitiivisiin toimintoihin kuten ongelmanratkaisuun, luovuuteen sekä organisointi- ja priorisointikykyyn, jotka auttavat toimimaan kompleksisessa toimintaympäristössä. Tämä tukee Dongin ja muiden (2019) tutkimusta, joka esittää hyvän kunnon auttavan johtajia kohtaamaan johtamistyön vaatimuksia paremman stressinhallinnan, kognitiivisten toimintojen ja suorituskyvyn kautta. Myös Raision ja muiden (2021) tutkimuksessa liikunnan koetiin parantavan keskittymiskykyä ja auttavan ratkomaan työhön liittyviä ongelmia. Kognitiivisten taitojen merkityksen tietotyön edellytysten näkökulmasta, niiden olisi voinut odottaa nousevan enemmän esille tutkimuksessa. Liikunnan merkitys nousi esille enemmän kognitiivisen palautumisen kautta, kun kognitiivisten taitojen vahvistumisen kautta.

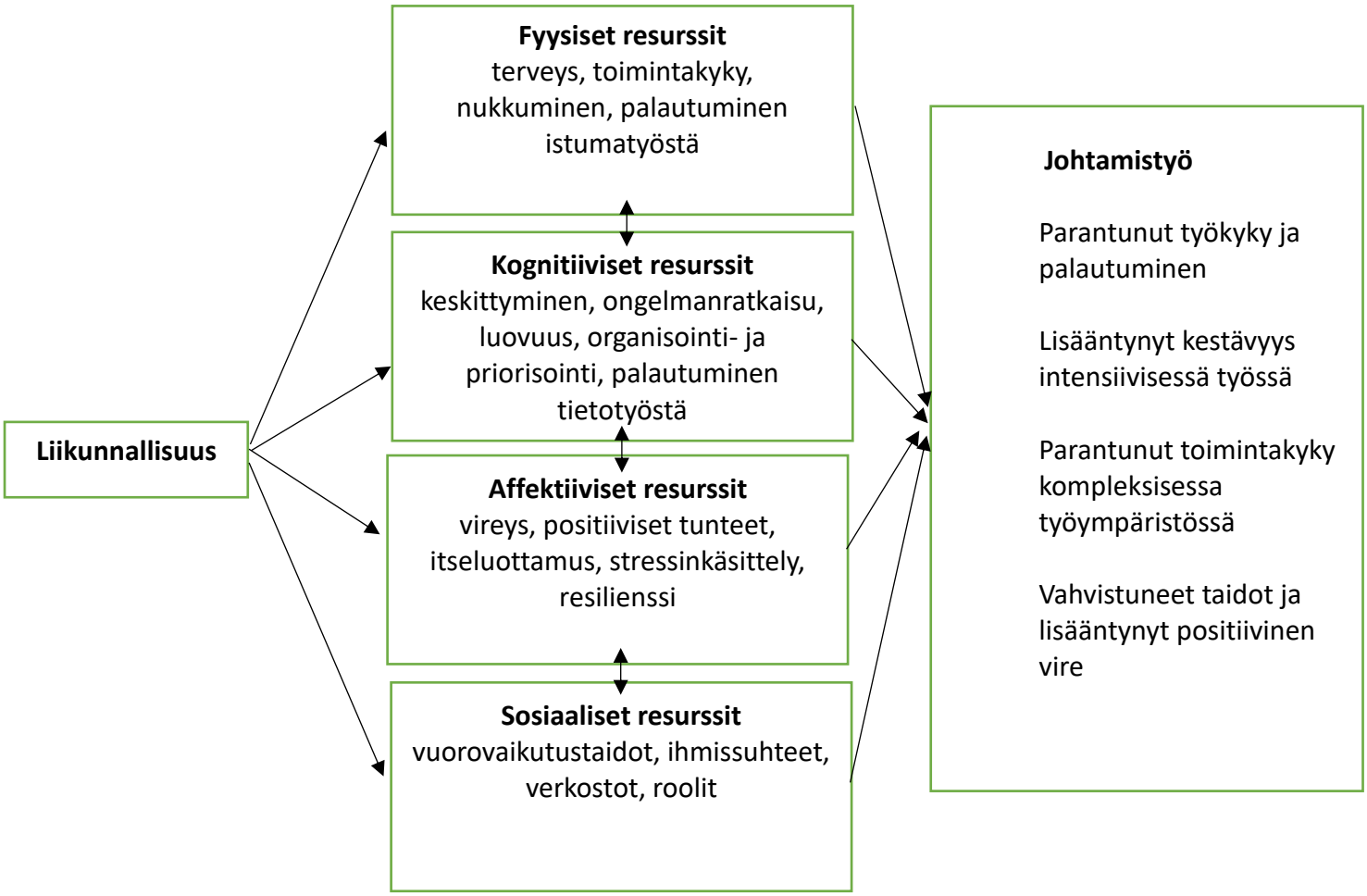
Lisäksi tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että liikunnallisuus vahvistaa johtamistyössä hyödyllisiä taitoja ja lisää positiivista virettä. Johtajat kuvasivat liikunnan tuottavan paljon myönteisiä tunteita kuten iloa ja onnistumisen kokemuksia. Johtajat kokivat liikunnan vaikuttavan merkittävästi heidän positiivisuuteen yleisesti. Myös Raision ja muiden (2021) tutkimuksessa johtajat esittivät liikunnallisuuden lisäävän henkistä vireyttä, iloa ja hyvää oloa. Liikunnan vaikutuksia mielen hyvinvointiin on tunnistettu (Heissel ja muut 2023; Richards ja muut, 2015) Tässä tutkimuksessa liikunnallisuuden vaikutus myönteisiin tunteisiin ja vireyteen nousi esille aikaisempiin tutkimuksiin nähden enemmän. Positiivista virettä toi liikunnasta tullut hyvä olo sekä ihmissuhteet.

Liikunnallisuus vahvisti myös johtamistyössä hyödyllisiä taitoja. Liikunnan kautta tulleissa verkostoissa johtajat vahvistivat vuorovaikutustaitoja erilaisissa rooleissa ja verkostoissa toimiessaan. Lisäksi joukkuelajeja harrastavat johtajat kokivat pystyvänsä hyödyntämään liikunnassa opittuja taitoja esimerkiksi taktisuutta ja priorisointikykyä myös johtamistyössä. Sosiaalisten resurssien merkitys on tunnistettu Raision ja muiden (2021) tutkimuksessa. Dong ja muut (2019) tunnistivat erityisesti joukkuelajitaustasilla johtajilla olevan vaikutus yrityksen suorituskykyyn.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin johtajan liikunnallisuuden tuottamien resurssien vaikutukseen johtamistyölle mutta lopuksi sivuttiin myös sen merkitystä työyhteisölle. Tulokset antavat viitteitä, että liikunnallinen johtaja voi kannustaa työyhteisön jäseniä liikkumaan ja lisätä liikuntamyönteisyyttä työyhteisössä. Kuitenkin, kuten myös Johansson ja Edwards (2017) esittävät, liikunnalliseen johtajuuteen liittyy myös riski, että loukataan alaisten yksityisyyden rajaa puuttumalla heidän liikuntatottumuksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että liikunnallisuus johtajan henkilökohtaisena resurssina vaikutti myönteisesti johtamistyölle parantamalla johtajan työkykyä ja työstä palautumista, lisäämällä kestävyyttä toimia intensiivisessä työssä, parantamalla toimintakykyä toimia kompleksisessa toimintaympäristössä sekä vahvistamalla taitoja ja positiivista virettä. Oletettavaa on, että vastaavasti heikentyneet henkilökohtaiset resurssit vaikuttaisivat heikentävästi johtamistyöhön. Liikunnallisuuden yhteyttä johtamistyöhön on kuvattu tutkimuksen pohjalta rakennetun mallin avulla.

Malli kuvaa kuinka liikunnallisuus muodostuu fyysisistä, affektiivisista, kognitiivisista ja sosiaalisista resursseista. Näiden resurssien alle laatikkoon on kuvattu miten resurssi esimerkiksi vaikuttaa. Resurssit vaikuttavat myös keskenään toisiinsa, esimerkiksi fyysiset resurssit vaikuttavat affektiivisiin resursseihin. Nämä yhdessä vaikuttavat johtamistyölle työkyvyn, palautumisen, kestävyyden, toimintakyvyn, taitojen ja positiivisen vireen kautta.



Kuva 3. Liikunnallisuus (henkilökohtainen resurssi) vaikuttaa fyysisten, kognitiivisten, affektiivisten ja sosiaalisten resurssien kautta myönteisesti johtamistyölle.

4.5 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta

Tutkimuksen otosjoukon rajaaminen liikunnallisiin johtajiin on tutkimuksen tavoitteen kannalta vahvuus, mutta samalla tämä on huomioitava tuloksien yleistettävyyden näkökulmasta. Otoksen tarkka rajaaminen antaa syvällistä ymmärrystä liikunnallisten johtajien näkemyksistä. Rajoitteena tässä tutkimuksessa on tutkimusnäytteen pieni koko ja samankaltaisuus. Jatkotutkimusten kannalta olisi suositeltavaa, että haastateltavien määrä olisi suurempi ja haastateltavat edustaisivat eri sukupuolia, ikäryhmiä sekä eri organisaatiossa tai yrityksessä työskenteleviä johtajia. On mahdollista, että laajemmalla otosjoukolla aineistosta olisi ilmennyt erilaisia näkökulmia.

Tutkimus on toteutettu hyvä tieteellisen tutkimuksen käytänteitä noudattaen. Haastateltavat valittiin tutkimuksen aiheen kannalta perustellusti, haastatteluaineistoja on käsitelty tietoturvallisesti ja haastateltavien anonymiteetti on turvattu. Tuloksissa on esitetty suoria lainauksia haastateltavilta. Laadullinen teemahaastettu soveltui tutkimusmenetelmäksi, sillä liikunnallisuudesta resurssina johtamistyössä oli tavoitteena saada syvällistä ymmärrystä. Aikaisempia tutkimuksia on pyritty esittämään kirjallisuuskatsauksessa kattavasti ja niiden sekä tämän tutkimuksen tulosten perusteella on pyritty johdonmukaisesti luomaan käsitys liikunnallisuudesta resurssina johtamistyössä. Tutkimusten tulosten pohjalta on esitetty malli ja esitettyä mallia liikunnallisuuden yhteydestä johtamistyölle voi testata jatkotutkimuksella.

Johtamistyön luonteen vuoksi olisi voinut myös olettaa kognitiivisten resurssien vaikuttavan johtamistyöhön enemmän kuin tässä tutkimuksen tuloksissa nousi. Liikunnan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia vaikutuksia voi olla selkeämpi tunnistaa kuin liikunnan kognitiivisia vaikutuksia vaikutusta toiminnanohjaukseen, muistiin, tarkkuus tai oppimiseen. Jatkossa tutkimusta voisi myös kohdentaa liikunnan tuottamiin resurssiin rajaten tarkemmin tiettyyn resurssiin. Esimerkiksi positiivisen vireen merkitystä työelämään ja johtamiseen voisi olla mielekästä tutkia lisää erikseen. Myös liikunnan kautta opittujen taitojen merkitystä johtamistyölle olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

Jatkotutkimusten kannalta voisi toisaalta tutkia johtajien henkilökohtaisten resurssien vaikutusta laajemmin työyhteisölle ja organisaatiolle. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia johtajia, jotka eivät ole liikunnallisia ja selvittää heidän kokemuksia liikkumattomuuden vaikutuksista johtamistyössä. Myöskin voisi tutkia, millaisia muita henkilökohtaisia resursseja johtajilla voi olla ja miten nämä näyttäytyvät johtamistyössä?

Työelämän toimijoille tutkimus esittää, että liikunnalla on työelämän tuottavuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta paljon käyttämätöntä kehityspotentiaalia. Liikunnan myönteisen merkityksen näkeminen työelämän kontekstissa voisi johtaa

vaikuttavampiin toimiin pyrkiä edistämään työikäisten liikkumista. Johtamistyön toimijoita tutkimus kannustaa tunnistamaan ja hyödyntämään omia henkilökohtaisia resursseja. Tutkimus ehdottaa tarkastelemaan johtajana omaa liikuntasuhdetta sekä kannustaa tasapainoiseen ja kohtuulliseen liikuntaan niin terveyden kuin johtamistyön näkökulmasta.

Lähteet

Allen, M. S., Greenlees, I., & Jones, M. (2013). Personality in sport: a comprehensive review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6:1, 184- 208. https://doi.org/10.1080/1750984X.2013.769614

Alves, A. R., Dias, R., Neiva, H. P., Marinho, D. A., Marques, M. C., Sousa, A. C., Loureiro, V., & Loureiro, N. (2021). High-Intensity Interval Training upon Cognitive and Psychological Outcomes in Youth: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*: 10, 5344. https://doi.org/10.3390/ijerph18105344

An, H. Y., Chen, W., Wang, C. W., Yang, H. F., Huang, W. T., & Fan, S. Y. (2020). The Relationships between Physical Activity and Life Satisfaction and Happiness among Young, Middle-Aged, and Older Adults. *International journal of environmental research and public health*, *17* :13, 4817. https://doi.org/10.3390/ijerph17134817

Appelqvist-Schmidlechner, K., Heikkinen, R., Vasankari, T., Virtanen, T., Pihlainen, K., Honkanen, T., Kyröläinen, H., & Vaara, J. P. (2023). Relationships between psychosocial well-being and leisure time physical activity among 160.000 young Finnish men: a cross-sectional study during 2015-2021. *Archives of public health = Archives belges de sante publique*, *81*:1, 26. https://doi.org/10.1186/s13690-023-01040-3

Ardoy, D.N.; Fernández-Rodríguez, J.M.; Jiménez-Pavón, D.; Castillo, R.; Ruiz, J.R.; Ortega, F.B. (2014). A Physical Education trial improves adolescents' cognitive performance and academic achievement: The EDUFIT study. *Scand. J. Med. Sci. Sports*, *24*, e52–e61. https://doi.org/10.1111/sms.12093

Borodulin, K. & Wennman, H. (2019). Aikuisväestön liikunta Suomessa- FinnTerveys2017 tutkimus. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121748601

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes, 97:2, 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burton, J.P., Hoobler, J.M. & Scheuer, M.L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27, 271–279. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0

Calderwood, C., ten Brummelhuis, L. L., Patel, A. S., Watkins, T., Gabriel, A. S. & Rosen, C. C. (2021). Employee physical activity: A multidisciplinary integrative review. *Journal of Management,* 47:1, 144–170. https://doi.org/10.1177/0149206320940413

Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. *Public health reports (Washington, D.C. : 1974)*, *100*:2, 126–131. pubhealthrep00100-0016.pdf

Clohessy, T., Whelan, E. & Paradis, K. F. (2021). Does passion for physical activity spillover into performance at work? Examining the direct and indirect effects of passion and life satisfaction on organisational performance and innovativeness. *International Journal of Sport and Exercise Psychology,* 19:5, 794–814. https://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1766537

Dong, Y., Duan, T., Hou, W. & Liu, Y. (2019). Athletes in boardrooms: Evidence from the world. *Journal of International Financial Markets*, *Institutions and Money,* 59, 165–183. https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.12.009

Heissel, A., Heinen, D., Brokmeier, L. L., Skarabis, N., Kangas, M., Vancampfort, D., Stubbs, B., Firth, J., Ward, P. B., Rosenbaum, S., Hallgren, M., & Schuch, F. (2023). Exercise as medicine for depressive symptoms? A systematic review and meta-analysis with meta-regression. *British journal of sports medicine*, *57*:16, 1049–1057. https://doi.org/10.1136/bjsports-2022-106282

Helajärvi, H., Lindholm, H., Vasankari, T., & Heinonen. O.J. (2015). Vähäisen liikkumisen terveyshaitat. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 131:18, 1713- 8. https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo12430.pdf

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hirsjävi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing. American Psychologist, 44, 513–524. doi:10.1037/0003-066x.44.3.513 amp44030513.tif

Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied psychology, 50*:3, 337-421. *https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062*

Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology, 21*:2, 128-148. https://doi.org/10.1002/1520-6629(199304)21:2<128::AID-JCOP2290210206>3.0.CO;2-5

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J-P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 5. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hobfoll, Stevan E. (2012). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. Teoksessa Folkman, S. 2010. Verkkoversio Oxford Academic, 2012. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, *Oxford* Library of Psychology. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007

Husu, P., Paronen, O., Suni, J.& Vasankari T. (2011). Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010. Terveyttä edistävän liikunnan nykytila ja muutokset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:15. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-034-6

Husu, P., Sievänen, H., Tokola, K., Suni, J., Vähä- Ypyä, H., Mänttäri, A. & Vasankari, T. (2018). Suomalaisten objektiivisesti mitattu aktiivisuus, paikallaanolo ja fyysinen

kunto. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:30. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-585-3

Husu, P., Tokola, T., Vähä-Ypyä, H.& Vasankari T. (2022). Liikuntaraportti: Suomalaisten mitattu liikkuminen, paikallaanolo ja fyysinen kunto 2018- 2022. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:33. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-808-3

Hyytinen, A., & Lahtonen, J. (2013). The effect of physical activity on long-term income. *Social science & medicine (1982)*, *96*, 129–137. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.07.019

Johansson, J. & Edwards, M. (2021). Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO. *Leadership* 17:3, 318–335. https://doi.org/10.1177/17427150209870

Johansson, J. (2017). "Sweat is weakness leaving the body": A study on the self-presentational practices of sporty top managers in Sweden. https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1069802/FULLTEXT01.pdf

Johansson, J., Tienari, J., & Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations*, *70*:9, 1141-1167. https://doi.org/10.1177/0018726716685161

Kaikkonen, P. (2024). MET- energiankulutuksen ja fyysisen aktiivisuuden mittari. Lääkärikirja Duodecim. https://terveyskirjasto.fi/dlk01039

Kalakoski, V. ja muut (2020). SujuKE – Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla : interventiotutkimuksen loppuraportti. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618955

Kangasniemi, A. (2015). The mindfulness, acceptance and commitment approach to encouraging a physically more active lifestyle. Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto. Haettu 4.11.2025 osoitteesta: http://www.jamk.fi/sites/default/files/2023-

Kari, J.T., Pehkonen, J., Hutri-Kähönen, N., Raitakari, O. & Tammelin T.H. (2017). Longitudinal associations between physical activity and educational outcomes. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 49:11, 2158–2166. DOI:10.1249/MSS.0000000000001351.

Kela (2023). Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2023. Noudettu 14.11.2024 osoitteesta: https://www.kela.fi/documents/d/guest/valtuutettujen-toimintakertomus_23_verkko-pdf

Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K.& Koskinen, S. (2018). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa FinTerveys 2017 Tutkimus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8

Lahti, J., Laaksonen, M., Lahelma, E., Rahkonen, O. (2010). The impact of physical activity on sickness absences. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* 20:2, 191–199. DOI: 10.1111/j.1600-0838.2009.00886.x

Laukka, P. (2022). Terveysliikunta- kuntoa, terveyttä ja elämänlaatua. Lääkärikirja Duodecim. https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00934

Lehto, U.-S., Ojanen, M., Nieminen, T., & Turpeenniemi-Hujanen, T. (2017). Sosiaalisten resurssien vaikutus hyvinvointiin ja terveyteen: sairausspesifi sosiaalinen pääoma. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, *54*;4. https://doi.org/10.23990/sa.67759

Limbach, P. & Sonnenburg, F. (2015). Does CEO fitness matter? CFR Working Paper, No. 14–12 [rev.3]. Cologne: University of Cologne, Centre for Financial Research (CFR). https://www.econstor.eu/bitstream/10419/123715/1/841379122.pdf

Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* 17:4, 374–387. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001

Lääketieteen sanasto (2021). Kognitio. Haettu 13.11.2024 osoitteesta: https://www.terveyskirjasto.fi/ltt04223

McDowell-Larsen, S.L., Kearney, L. & Campbell, D. (2002). Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives. *Journal of Managerial Psychology* 17:4, 316–324. FitnessandLeadershipIstherearelationthips.pdf

Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization,* 22:1, 3–22. https://doi.org/10.1177/1350508413496578

Metsäniemi, P. (2024). Mitä terveys on? Haettu 13.11.2024 osoitteesta: https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903

Neck, C. & Cooper, K. H. (2000). The fit executive: Exercise and diet guidelines for enhancing performance. *The Academy of Management Executive,* 14:2, 72–83. https://doi.org/10.5465/ame.2000.3819307

Neck, C., Mitchell, T.L., Manz, C., Cooper, K. & Thompson, E. (2000). Observations – Fit to lead: Is fitness the key to effective executive leadership*? Journal of Managerial Psychology*, 15:8, 833–841 (PDF) Observations - Fit to lead: Is fitness the key to effective executive leadership?

Noetel ja muut. (2024). Effect of exercise for depression: systematic review and network meta-analysis for randomized controlled trials. BMJ 2024;384:e075847. doi: https://doi.org/10.1136/bmj-2023-075847

Piercy, K. L., Troiano, R. P., Ballard, R. M., Carlson, S. A., Fulton, J. E., Galuska, D. A., George, S. M., & Olson, R. D. (2018). The Physical Activity Guidelines for Americans. *JAMA*, *320*:19, 2020–2028. https://doi.org/10.1001/jama.2018.14854

Raisio, H., Jalonen, H., Uusikylä, P., & Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma?: Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitra. Haettu 4.11.2024 https://sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf

Raisio, H., Kuorikoski, T., Rantala, T. & Rask, M. (2022). "Ei sitä ilman enää oikeastaan voisi olla": Haastattelututkimus aktiivisesti liikkuvien johtajien liikuntasuhteesta. *Liikunta & Tiede*, *59*: 1, 86-94.https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022022320637

Raisio, H., Kuorikoski, T., Rantala, T., & Rask, M. (2021). "After All, No One Is Superhuman Here": An Analysis of the Perceived Effects of Managerial Athleticism" *Administrative Sciences* 11, no. 4: 123. https://doi.org/10.3390/admsci11040123

Richards, J., Jiang, X., Kelly, P., Chau, J., Bauman, A., & Ding, D. (2015). Don't worry, be happy: cross-sectional associations between physical activity and happiness in 15 European countries. *BMC public health*, 15: 53. https://doi.org/10.1186/s12889-015-1391-4

Rimmele, U., Seiler, R., Marti, B., Wirtz, P. H., Ehlert, U., & Heinrichs, M. (2009). The level of physical activity affects adrenal and cardiovascular reactivity to psychosocial stress. *Psychoneuroendocrinology*, *34*:2,190–198. https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2008.08.023

Rinne, J., Kajander A. & Haanpää, R. (2020). Affektit ja tunteet kulttuurien tutkimuksessa. https://doi.org/10.31885/9789526850962

Rovio, E., Saaranen-Kauppinen, A., Pirkkalainen, M. & Lautamatti, L. (2013). Mikä sienirihmasto siellä alla piileekään? Toimintatutkimukseen osallistuneen perheenäidin liikuntasuhde osana identiteettiä. *Liikunta & Tiede* 50 (1), 67–74. https://www.lts.fi/media/lts_vertaisarvioidut_tutkimusartikkelit/2013/lt113_abstract_rovio.pdf

Sihto, M. & Karvonen, S. (2016). Terveyden edistäminen ja eriarvoisuus: lähestymistapoja ja ratkaisuja. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-717-6

Singh, B., Olds, T., Curtis, R., Dumuid, D., Virgara, R., Watson, A., Szeto, K., O'Connor, E., Ferguson, T., Eglitis, E., Miatke, A., Simpson, C. E., & Maher, C. (2023). Effectiveness of physical activity interventions for improving depression, anxiety and distress: an overview of systematic reviews. *British Journal of Sports Medicine* **57:**1203-1209. DOI: 10.1136/bjsports-2022-106195

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2015). Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3726-0

Taimela, S. (2017). Työikäisten liikunta. Teoksessa Vuori, I., Taimela, S & Kujala, U. Liikuntalääketiede. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 171–177.

Tarnanen, K., Niskanen, L.& Komulainen, J. (2024). Tyypin 2 diabetes. Duodecim. Haettu 5.11.2024 osoitteesta: https://kaypahoito.fi/khp00066

Tengland, PA. (2011). The Concept of Work Ability. *J Occup Rehabil* 21, 275–285. https://doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. (2013). Yleistietoa kansantaudeista. Noudettu 13.11.2024 osoitteesta: https://thl.fi/aiheet/kansantaudit/yleistietoa-kansantaudeista

Thanem, T. (2013). More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work. *Leadership* 9:3, 396–415. https://doi.org/10.1177/174271501348603

Thivel, D., Tremblay, A., Genin, P. M., Panahi, S., Rivière, D., & Duclos, M. (2018). Physical Activity, Inactivity, and Sedentary Behaviors: Definitions and Implications in Occupational Health. *Frontiers in public health*, *6*, 288. https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00288

UKK- instituutti. (2024). Liikkumisen vaikutukset. Haettu 13.11.2024 osoitteesta: https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-vaikutukset/

UKK-instituutti (2019) Liikkumalla terveyttä – askel kerrallaan. Viikoittainen liikkumisen suositus 18–64-vuotiaille. https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/

Valtioneuvosto. (2013). Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto, 58. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8

Vanttaja, M., Tähtinen, J., Zacheus, T. & Koski, P. (2017). Liikkumattomuuden jäljillä: Pitkittäistutkimus vähän liikuntaa harrastavien nuorten liikuntasuhteesta ja liikunta-aktiivisuuden muutoksista. Verkkojulkaisuja 115. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Haettu 28.11.2024 osoitteesta: https://edition.fi/nuorisotutkimusseura/catalog/view/299/235/813-1

Vartiainen, P. & Raisio, H. (2020). Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus. https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456242

Vasankari, T., Kolu, P., Kari, J., Pehkonen, J., Havas, E., Tammelin, T. (2018) Liikkumattomuuden lasku kasvaa – vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston kanslia. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-535-8

Vella, S.A., Aidman, E., Teychenne, M., Smith, J.J., Swann, C., Rosenbaum, S., White, R.L., & Lubans, D.R. (2023). Optimising the effects of physical activity on mental health and wellbeing: A joint consensus statement from Sports Medicine Australia and the Australian Psychological Society. *Journal of science and medicine in sport*. https://doi.org/10.1016/j.jsams.2023.01.001

Vuori, I. (2020). Liikunnan vaikutustapa. Teoksessa M. Fogelholm, M., I. Vuori & T. Vasankari (toim.) Terveysliikunta. Duodecim, 12–19. Haettu 5.11.2024 osoitteesta : https://www.duodecim.fi/xmedia/www/esittelyt/6363_esittely.pdf

Wordl Health Organization. (2023). Noncommunicable diseases. Noudettu 13.11.2024 osoitteesta: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases#cms

World Health Organization. (2020). WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta: 9789240015128-eng.pdf

World Health Organization. (2024) Physical activity. Noudettu 13.11.2024 osoitteesta: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity

World Health Organization. Global status report on noncommunicable diseases 2014. Haettu 14.11.2023 osoitteesta: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/148114/9789241564854_eng.pdf?sequence=1