

RAPORTTI

Ammattivalmentajien kokemuksia työelämässä kohdatusta epäasiallisesta käytöksestä

Sanna Erdoğan ja Raino Nieminen



Ammattivalmentajien kokemuksia työelämässä kohdatusta epäasiallisesta käytöksestä

Sanna Erdoğan ja Raino Nieminen

© Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry 2026



Tiivistelmä

Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry käynnisti vuonna 2025 tutkimushankkeen, jonka keskeisenä tavoitteena oli saada laadullisen tutkimuksen keinoin tietoa valmentajan ammatissa työskentelevien henkilöiden työelämästä. Tutkimuksen käynnisti tarve lisätä ymmärrystä tilanteista, joissa ylitetään raja valmentajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttumisen ja työn tekemisen välillä. Tutkimusta ohjasivat kysymykset siitä, millaisissa työtilanteissa ammattivalmentajat kohtaavat epäasiallista kohtelua, kuten kiusaamista tai henkistä väkivaltaa sekä ketkä ovat ei-toivotun kohtelun aiheuttajia. Tiedonkeruun tavoitteena oli kerätä yhteen valmentajien näkemyksiä eri tavoin ilmenevästä kaltoin kohtelusta ja siihen liittyvistä toimintatavoista. Tutkimusasetelman kautta etsittiin vastauksia siihen, millaisissa työkuultuureissa valmentamista Suomessa tehdään.

Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimella kirjoituskutsulla. Vastauksia tuli yhteensä 33, joista 14 on miesten, 18 naisten ja yksi sukupuolensa kertomatta jättäneen. Suurin osa valmentajista työskentelee urheiluseuroissa. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin menetelmällä, jonka avulla siitä muodostettiin kategoriat epäasiallisen kohtelun tekijöiden mukaisesti jaoteltuna.

Tutkimuksen johtopäätökset tuottavat tietoa siitä, että valmentajat kokevat kiusaamista ja henkistä väkivaltaa tyypillisemmin työnantajien ja esihenkilöiden toimesta. Uhriksi joutuminen tapahtuu pitkän ajan kuluessa ja se koostuu useista pienistä työelämään ja työsuhteeseen liittyvistä tekijöistä, jotka aiheuttavat valmentajille merkittävää haittaa. Johtopäätökset viestivät paitsi työnantajien epäkunnioittavasta toiminnasta myös huolimattomuudesta työpaikkakiusaamiseen puuttuessa. Hankaluuksia muodostuu eniten tilanteissa, joissa urheilijoiden huoltajat kantavat myös esihenkilövastuuta.

Tutkimuksen tuotoksena SAVAL esittää toimenpide-ehdotuksia valmentajien työelämän kehittämiseksi. Näihin sisältyvät henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamiseen piiriin kuuluvien tekojen ennalta ehkäiseminen, tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Raportti kokoaa yhteen toimintamallin, jonka pohjalta urheilun organisaatiot voivat kehittää toimintaansa ja turvata jatkossa turvallisemman työympäristön valmentajille.

Avainsanat: urheilu, ammattivalmentaja, työelämä, työpaikkakiusaaminen, henkinen väkivalta

Abstract

In 2025, the Professional Coaches of Finland (SAVAL) launched a research project to broaden understandings of the working conditions of professional coaches in Finland. The study aimed to gain a more comprehensive understanding of situations in which coaches may be targets of maltreatment or forced to work within hostile work cultures.

Research questions were set to investigate a) work situations in which professional coaches may encounter inappropriate behaviour such as maltreatment, bullying or psychological violence, and b) who the perpetrators are. The data were collected through an open call for paid coaches to write about any negative experiences they encountered while working as coaches. The research invitation encouraged participants to write examples from their daily work as coaches to gain insights into the work cultures in which coaching is carried out in Finland.

A total of 33 narrative stories were received, of which 14 were from men, 18 from women, and 1 from someone who did not prefer to identify gender. Most of the coaches participating in the study are working in community sports clubs. The data was analysed using content analysis. The analysis focused on forming categories based on the inappropriate treatment coaches write about and on the perpetrators they named.

The findings showcase coaches being the victims of workplace bullying, maltreatment and psychological violence, perpetuated mostly by employers, supervisors, and parents. These negative encounters occur over a long period and involve several elements. Employers significantly harm coaches' well-being at work, and, in turn, the hostile work culture causes significant harm to coaches. The study suggests that coaches experience disrespectful outbursts from athletes' parents. Additionally, being the target of maltreatment in its various forms most often arises in situations where the parents bear supervisory responsibility in sports clubs.

As a result of the study, SAVAL proposes developing a model to enhance coaches' working conditions. These include the identification of psychological violence and workplace bullying. Additionally, SAVAL suggests interventions that employers should implement. Conclusively, the report presents a framework that enables sports organisations to develop their practices and secure a psychosocially safe working environment for coaches.

Keywords: sports, professional coach, working life, workplace bullying, psychological violence

Sisällys

Tiivistelmä	3
Abstract	4
1. Taustaa	6
1.1. Valmentajien työelämän tarkastelut SAVALin tuottaman tiedon valossa	8
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	10
2. Henkinen väkivalta työssä ja työpaikkojen sosiaalisissa verkostoissa	11
2.1. Työlainsäädännön ja työn tekemisen lähtökohtia	11
2.2. Henkisen väkivallan käsitteistöä tutkimuskirjallisuudessa	12
2.3. Valmentajien työelämä henkisen väkivallan käsitteiden valossa	14
3. Tutkimuksen aineisto	15
3.1. Aineiston kerääminen	15
3.2. Vastaaajien määrä ja taustatiedot	15
3.3. Aineiston analyysi	17
4. Valmentajien kokemus henkinen väkivalta, kaltoinkohtelu, mitätöinti ja kiusaaminen	18
4.1. Työnantajien ja esihenkilöiden epäasiallinen käytös sekä puutteet työn johtamisessa urheiluseuroissa	19
4.2. Urheilijoiden huoltajien epäasiallinen käytös ja henkilökohtaisten motiivien risteäminen päätöksenteossa	20
4.3. Valmentajakollegat	21
4.4. Lajiliitto	21
4.5. Urheilijat	21
4.6. Ennakoivat keinot	22
4.7. Puuttumattomuuden kulttuuri	22
5. Johtopäätökset	23
5.1. Tutkimuksen arviointi	24
6. Toimintasuositukset	25
7. Lähteet	27

Kuviot

Kuvio 1. Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1–5) mukaan vuosina 2010–2023

Kuvio 2. Valmentajien arviot siitä, altistavatko alan rakenteet ja kulttuuri kiusaamiselle tai häirinnälle

Kuvio 3. Valmentajien kokemuksia painostuksesta, epäasiallisesta kohtelusta tai vähättelystä urheilun tai liikunnan parissa

Kuvio 4. Mukaelma työntekijään kohdistuneen henkisen väkivallan kierteestä (ks. Ludvig-Sandvik, 2003)

Kuvio 5. Valmentajien ikä ja sukupuoli

Kuvio 6. Valmentajien työnantajat

Kuvio 7. Valmennusympäristö

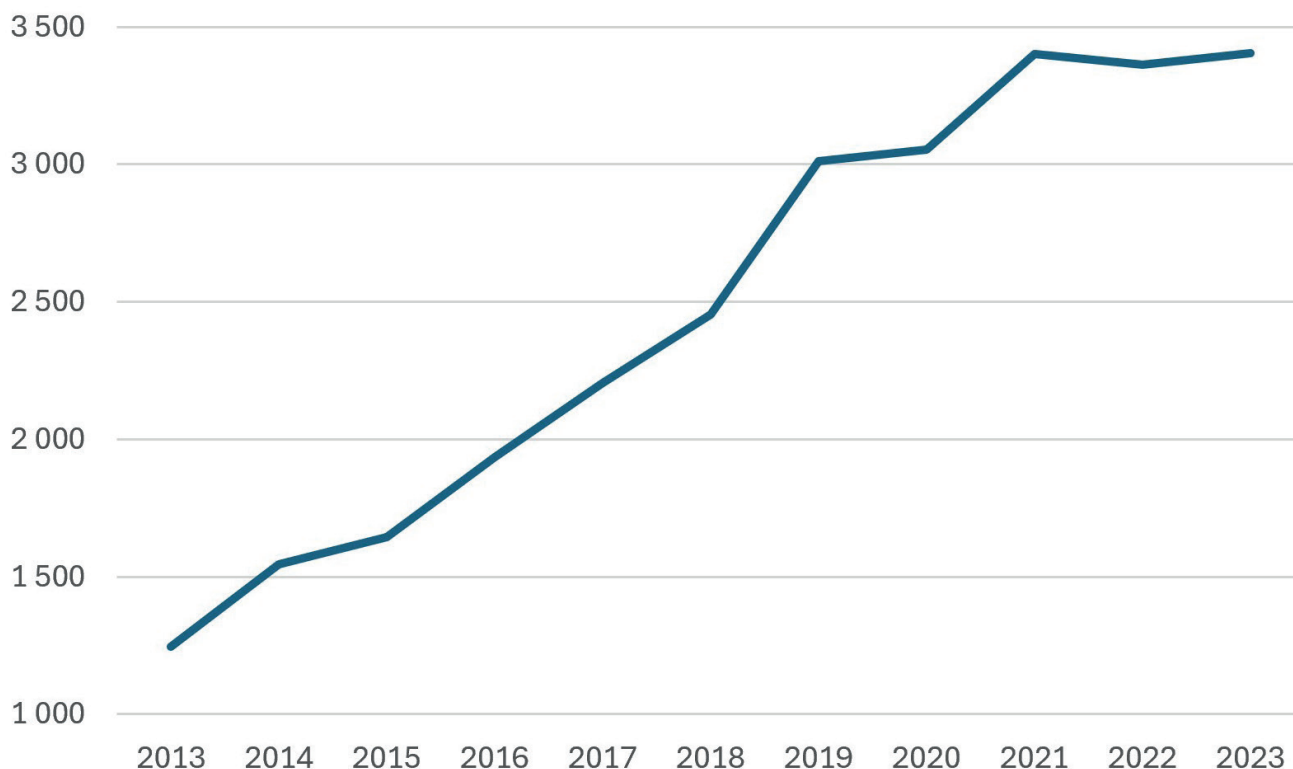
Kuvio 8. Kirjoituksissa nimetyt henkisen väkivallan tai muun kaltoinkohtelun aiheuttajat

Kuvio 9. Toimenpiteiden vaiheet

1. Taustaa

Sanna Erdoğan ja Raino Nieminen

Työssäkäyntitilaston mukaan urheiluvalmentajien määrä on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana (kuvio 1)¹. Kokonaismäärän kasvun taustalla vaikuttaa usean urheilulajin parissa tapahtunut muutos, vaikka määrällinen kehitys ei kuitenkaan ole ollut samankaltainen kaikissa urheilulajeissa. Vain osassa lajeista valmennus on yhä useammin palkattua ja myös kokoaikaista työtä, ja vastaavasti osassa lajeista palkattujen valmentajien määrä on pysynyt samansuuruisena vuosien ajan. Lajien välillä on nähtävissä polarisoitumista, kun resurssit ja työpaikat keskittyvät harvempiin lajeihin. Urheiluvalmentajien määrän kasvun hidastumista tai pysähtymistä vuoden 2021 jälkeen ei selitä yksittäinen tekijä, vaan useiden samanaikaisten osatekijöiden yhteisvaikutus. Näihin sisältyvät muun muassa seuratyöntantajien resurssit, harrastajamäärien muutos, pandemian jälkivaikutukset, talouskasvun hidastuminen ja inflaatio sekä lajikohtaiset eroavaisuudet.



Kuvio 1. Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1–5) mukaan vuosina 2010–2023

¹Tilastokeskus, ei pvm.

Urheiluvalmentajien työn vaativuus ja heihin kohdistuvat odotukset ovat kasvaneet merkittävästi, kun tarkastellaan vuosien 2012–2025 aikana tehtyjä ”Valmentaminen ammattina” ja ”Valmentajien työsopimukset ja työn johtaminen” -selvityksiä. Vuonna 2012 korostuivat erityisesti työn kuormittavuus ja epäsäännöllisyys, kun taas vuoteen 2016 mennessä valmennustyö oli jo selvästi monitehtäväistä ja laajentunut valmentamisen ulkopuolelle. Vuonna 2025 valmentajilta odotetaan huippuosaamista, tuloksellisuutta sekä kokonaisvaltaista vastuunkantoa urheilijoista, tiimeistä, asian-tuntijaverkostoista ja valmennusprosesseista. Odotukset ovat siten ammattimaistuneet huomattavasti, mutta itse työ ei ole keventynyt – pikemminkin päinvastoin.²

Rakenteelliset ongelmat urheiluvalmentajien työssä ovat toistuneet yllättävän samanlaisina, vaikka niitä on ajan myötä osattu nimitä aiempaa täsmällisemmin. Yhtenäistä aikaisemmille raporteille on tarve selkeämmille työnkuville ja vastuille sekä tarve päästä eroon epäselvyyksistä työn rajaamisessa ja johtamisessa. Sama jatkuvuus näkyy työajan kuormittavuudessa: työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät tai niiden välisten rajojen asettamisessa on vaikeuksia. Vuoden 2025 selvityksessä epäsäännöllisyys tunnistetaankin rakenteelliseksi ominaisuudeksi.³ Työn kuormitus nähdään yhä selvemmin työn johtamisen ja rakenteiden ongelmana, ei vain yksittäisen valmentajan jaksamiskysymyksenä.

Johtamisen merkitys urheiluvalmentajien työssä on saanut vuosien myötä yhä enemmän painoarvoa. Johtamisosaaminen on toistuvasti näyttäytynyt paitsi tärkeänä myös puutteita sisältävänä erityisesti arvioidessa työnantajien kykyä valmennustyön johtamisessa. Liisa Reunamäen (2023) väitöskirja osoittaa, että ammattivalmentajien työn johtamisessa on puutteita erityisesti työaikakäytännöissä, vastuunjaossa ja työn seurannassa. Samanaikaisesti valmennustyö täyttää monia epävarman työn tunnusmerkkejä, joita ovat määräaikaiset sopimukset, epätyypilliset työajat, itseohjautuvuuden korostus ja heikko johtaminen. Johtopäätökset viittaavatkin siihen, että kyseessä eivät ole pelkästään valmentajien jaksamiseen tai hyvinvointiin liittyvät osatekijät, vaan työn johtamisen ja työnantajavas-tuun laaja kokonaisuus.⁴

Saatavilla olevan tiedon valossa voi sanoa, että urheiluvalmentajien työtä kehystävät prekaarin työn tunnusmerkit ja ammattimaisen työnjohdon vaihtelevat käytännöt. Urheiluvalmentajien työsuhteisiin liittyvää epävarmuutta leimaa normalisoitu pirstaleisuus. Epävarmuus näyttäytyy urapolkujen hahmottomuutena sekä määrä- ja osa-aikaisten työsuhteiden yleisyytenä. Huolestuttavana ilmiönä voineen pitää valmennustyön projektimuotoisuutta ja rahoitussykleihin sidonnaisuutta. Näiden asettaminen pysyväksi lähtökohdaksi lisää yksittäisten valmentajien epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja estää tekemästä pitkäjänteisiä organisaatiotason suunnitelmia. Nämä yhdessä muotoilevat rakenteellisia järjestyksiä, joissa työnantajien roolit ovat jatkuvan muutoksen ja neuvottelun kohteena, mikä vastaavasti heijastuu valmentajille epäselvinä johtamisen käytäntöinä.

Huolimatta siitä, että osaamisen kehittäminen on ollut toistuva aihe urheiluvalmentajien työn osana, se ei ole vielä vakiintunut rakenteelliseksi osaksi työtä. Suositukset hankkia formaalia koulutusta valmentajien johtamis-, vuorovaikutus- ja itsensä johtamisen taitojen kehittymiseen ovat vaihtuneet informaalien oppimisen keinojen edistämiseen.⁵ Osaamisen kehittäminen työhön sisäänrakennettuna osana saa vahvemmin sijaa suosituksissa. Vaikuttaa siltä, että oppimisen tukemisen erilaiset muodot ja toteuttamisen tavat vaihtelevat edelleen merkittävästi ja käytännöt eivät ole saaneet systemaattisia mallinnuksia.

² Holopainen ym., 2025; Puska ym., 2017; Kärmeniemi, 2012

³ Holopainen ym., 2025

⁴ Reunamäki, 2023

⁵ JOUVA-hanke, ei pvm.

1.1. Valmentajien työelämän tarkastelut SAVALin tuottaman tiedon valossa

SAVAL on ollut aktiivinen työelämäkumppani useissa opinnäytetöissä. 2020-luvulla SAVALin toimeksiantojen myötä kerättyjen tietojen valossa ammattivalmentajien työn johtamisessa on edelleen paljon kehitettävää. Opinnäytetyöt ovat tuoneet näkyviksi, että työnantajilla on puutteellisia tietoja valmentajien työsuhteiden tunnusmerkeistä⁶ ja vaihtelevia käytäntöjä lakisääteisen työhön perehdytyksen toteuttamisessa⁷. Epäkohtien esiin nostamisen rinnalla on kehitetty valmentajia tukevia toimintamalleja. Näistä esimerkkinä mainittakoon työnohjauksen mahdollistama tuki valmentajille. Työnohjaus tarjoaisi merkittävällä tavalla tukea valmentajien työn kokonaishallintaan ja keinoja hallita työhön sisältyviä eri osa-alueita.⁸

Opinnäytetöiden tuottamat tiedot yhtenevät SAVALin jäsenkyselystä kerätyn tiedon kanssa. Työn kuormittavuuden haasteet liittyvät osittain pitkiin työviikkoihin ja suuriin työtuntien määriin. SAVALin vuoden 2025 jäsenkyselyn mukaan valmentajien yleisin viikkotyöaika on 40–44,9 tuntia. Työaikaista poikkeamisella on jonkinlaisia yhtymäkohtia työajan seuraamiseen. Sen seurannassa on hajontaa ja eroja erityisesti sukupuolten välillä erityisesti sen suhteen, seurataanko työaika lainkaan. Miehillä työajan seurannan puute on selvästi yleisempää, sillä 42 % miehistä ei seuraa työaika lainkaan ja naisista vain 17 %. SAVALin jäsenkyselyssä nousee esille työn sirpaleisuus, keskeytykset ja työtehtävien epätasainen jakautuminen työn kuormitusta lisäävinä tekijöinä. Yli puolet raportoi työskentelevänsä jatkuvassa kiireessä, joka on seurausta ensisijaisesti työn rakenteellisista tekijöistä, kuten epäselvistä tavoitteista ja kasvavista vaatimuksista. Työn kuormitus ei synny niinkään työn epämielikkyydestä, vaan ennemmin työn tavoitteiden epäselvyydestä ja vaatimusten jatkuvasta kasvusta. Tämä viittaa tarpeeseen selkeyttää tavoitteita ja hallita työn määrän lisääntymistä paremmin.⁹

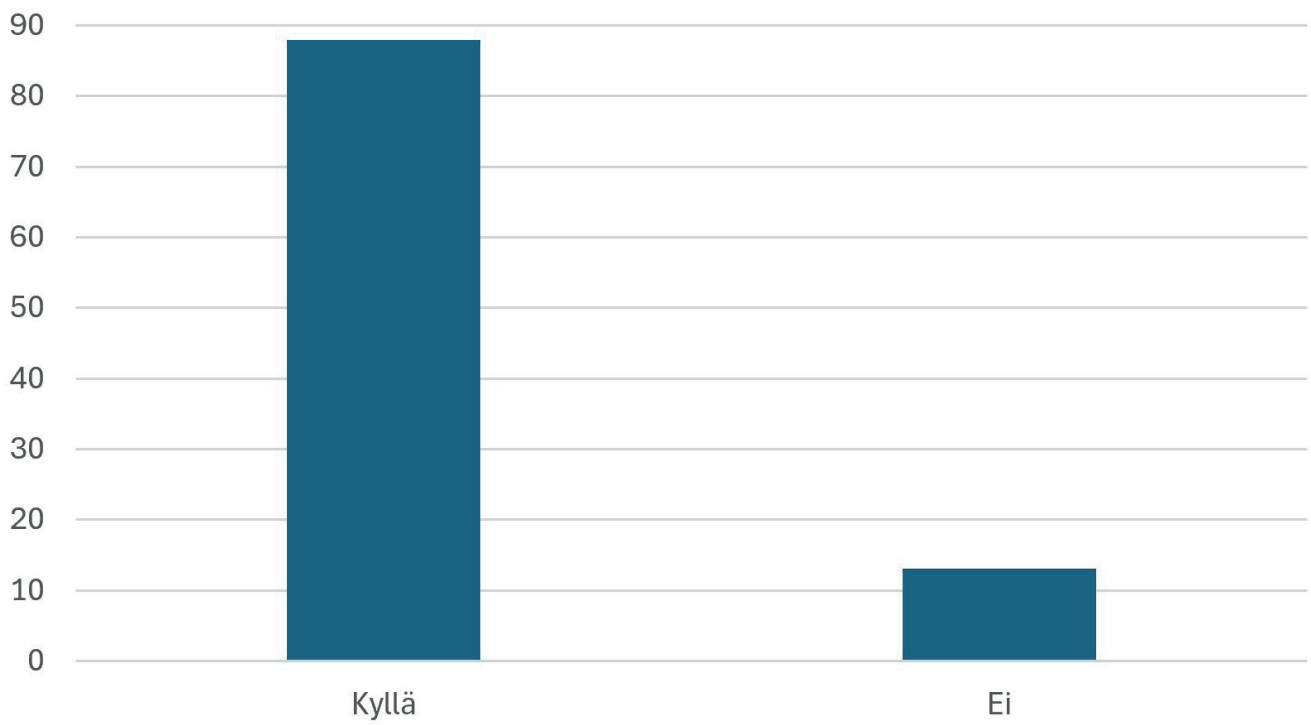
SAVAL on kerännyt vuoden 2026 aikana anonyymisti vastauksia eri valmentajaryhmiltä työoloihin ja toimintakulttuuriin liittyen. Kyselyn tulokset viittaavat selvästi siihen, että alalla koetaan rakenteellisia haasteita. Vastaajista valtaosa (88/101) arvioi, että alan rakenteissa ja kulttuurissa on ongelmia, jotka altistavat kiusaamiselle tai häirinnälle (kuvio 2). Merkittävä osa vastaajista (79/102) kertoo kokeneensa painostusta, epäasiallista kohtelua tai vähättelyä urheilun tai liikunnan parissa (kuvio 3). Valmentajilta kerätty kyselyaineisto osoittaa, että kyse ei ole yksittäistapauksista. Sen sijaan kiusaaminen ja epäasiallinen käyttäytyminen urheiluvalmentajien toimintakulttuureissa on valitettava osa valmentajien arkea. Tämä korostaa tarvetta kehittää alan toimintakulttuuria ja ennaltaehkäiseviä käytäntöjä.

6 Koskinen & Tassberg, 2023

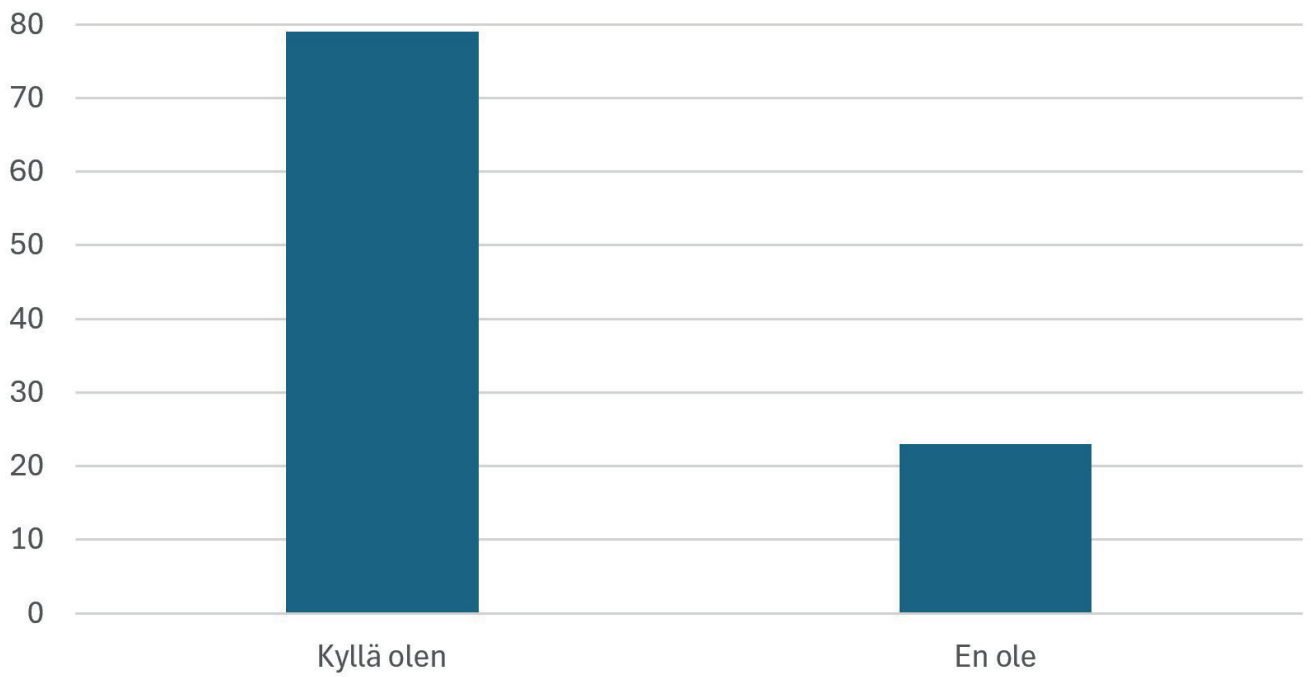
7 Kaukola & Miikkola, 2023

8 Petäjaniemi, 2026

9 SAVAL, 2026



Kuvio 2. Valmentajien arviot siitä, altistavatko alan rakenteet ja kulttuuri kiusaamiselle tai häirinnälle



Kuvio 3. Valmentajien kokemuksia painostuksesta, epäasiallisesta kohtelusta tai vähättelystä urheilun tai liikunnan parissa

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Aikaisempien tutkimusten, selvitysten ja havaintojen pohjalta SAVAL käynnisti vuonna 2025 tutkimushankkeen, jonka keskeisenä tavoitteena oli saada laadullisen tutkimuksen avulla tietoa valmentajien työelämän nykytilanteesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tilanteista, joissa ylitetään raja valmentajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttumisen ja työn tekemisen välillä. Tutkimusta ohjasivat kysymykset siitä, millaisissa työtilanteissa ammattivalmentajat kohtaavat henkistä väkivaltaa, millaiset toimintatavat siihen liittyvät ja ketkä siihen vaikuttavat. Tutkimusasetelman kautta etsittiin vastauksia siihen, millaisissa organisaatioihin kiinnittyvissä sosiaalisen vallan verkostoissa valmentamista Suomessa tehdään.

2. Henkinen väkivalta työssä ja työpaikkojen sosiaalisissa verkostoissa

Sanna Erdoğan

2.1. Työlainsäädännön ja työn tekemisen lähtökohtia

Työsuojeluhallinto viittaa psykososiaalisilla kuormitustekijöillä työn sisältöön ja järjestelyihin liittyviin asioihin, jotka voivat aiheuttaa työntekijöille haitallista kuormitusta. Haitallista kuormitusta aiheuttavat tyypillisesti tilanteet, joissa psykososiaalisia kuormitustekijöitä hallitaan puutteellisesti epäsuotuisissa olosuhteissa. Työsuojeluhallinto ohjeistaa työnantajia ottamaan huomioon mahdolliset riskitekijät työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä, seuraamaan jatkuvasti työntekijöiden hyvinvointia, sairauslomien määrää ja työpäivien pituutta. Samoin työnantajien vastuulla on sosiaalisen yhteistoiminnan, työyhteisöissä ilmenevien mahdollisten ristiriitojen sekä yksittäisten henkilöiden käyttäytymisen muutosten jatkuva arviointi. Mikäli työntekijä kuormittuu terveyttään vaarantavasti työssään tai raportoi kokemastaan kuormituksesta, työnantajan tulee reagoida tilanteeseen välittömästi.¹⁰

Työpaikkakiusaamiseksi luetaan toiminta, jossa työntekijä on järjestelmällisesti, toistuvasti ja pitkäkestoisesti painostavan, loukkaavan tai alistavan käyttäytymisen kohteena ja tästä aiheutuu hänelle terveyshaittaa. Kyseessä on tapahtumaketju, jonka kuluessa työntekijä ajautuu puolustuskyvyttömään tilanteeseen tai häneen kohdistuu muita kielteisiä seuraamuksia. Kiusaaja voi olla työtoveri, alainen tai esihenkilö. Tilanteeseen voi liittyä työnjohto-oikeuden väärinkäyttöä. Kiusaamistilanteita voivat aiheuttaa myös ulkopuoliset henkilöt, esimerkiksi katsojat tai urheilun parissa toimivat henkilöt. Esihenkilön tuottamaksi häirinnäksi luetaan toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon, työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen, sovittujen työehtojen muuttaminen laitomin perustein, epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen ja nöyryyttävä käskyjen antaminen.¹¹

Vuoden 2024 Työolobarometrin mukaan 29 % palkansaajista oli havainnut joskus kiusaamista työntekijöiden taholta. Muiden työntekijöiden jatkuvaa kiusaamista oli havainnut 5 % vastaajista. 16 % oli havainnut joskus esihenkilöiden kiusaamista ja jatkuvasti 2 %.¹² ASIA ry:n vuoden 2024 jäsenkyselyssä noin viidennes vastaajista oli havainnut työpaikkakiusaamista omassa työyhteisössään ja 14 prosent-

¹⁰ Työsuojelu, ei pvm.

¹¹ Työsuojelu, ei pvm.

¹² Lyly-Yrjänäinen, 2025

tia oli itse joutunut kiusatuksi. Esihenkilöistä 3 % kertoi tiimensä jäsenen syyttäneen häntä kiusaamisesta ja 6 % esihenkilöistä kertoi itse joutuneensa tiimin jäsenen kiusaamaksi.¹³

Työturvallisuuslaissa (2002/738) henkinen väkivalta määritellään toimintana, jossa työntekijöihin kohdistuu ulossulkemista, kaltoinkohtelua, eriarvoisia toimintatapoja ja/tai henkilökohtaisten työsuoritusten julkista arvostelua. Henkisen väkivallan piiriin sisältyvät uhkaaminen, painostaminen, eristäminen, työn mitätöinti ja selän takana puhuminen.¹⁴

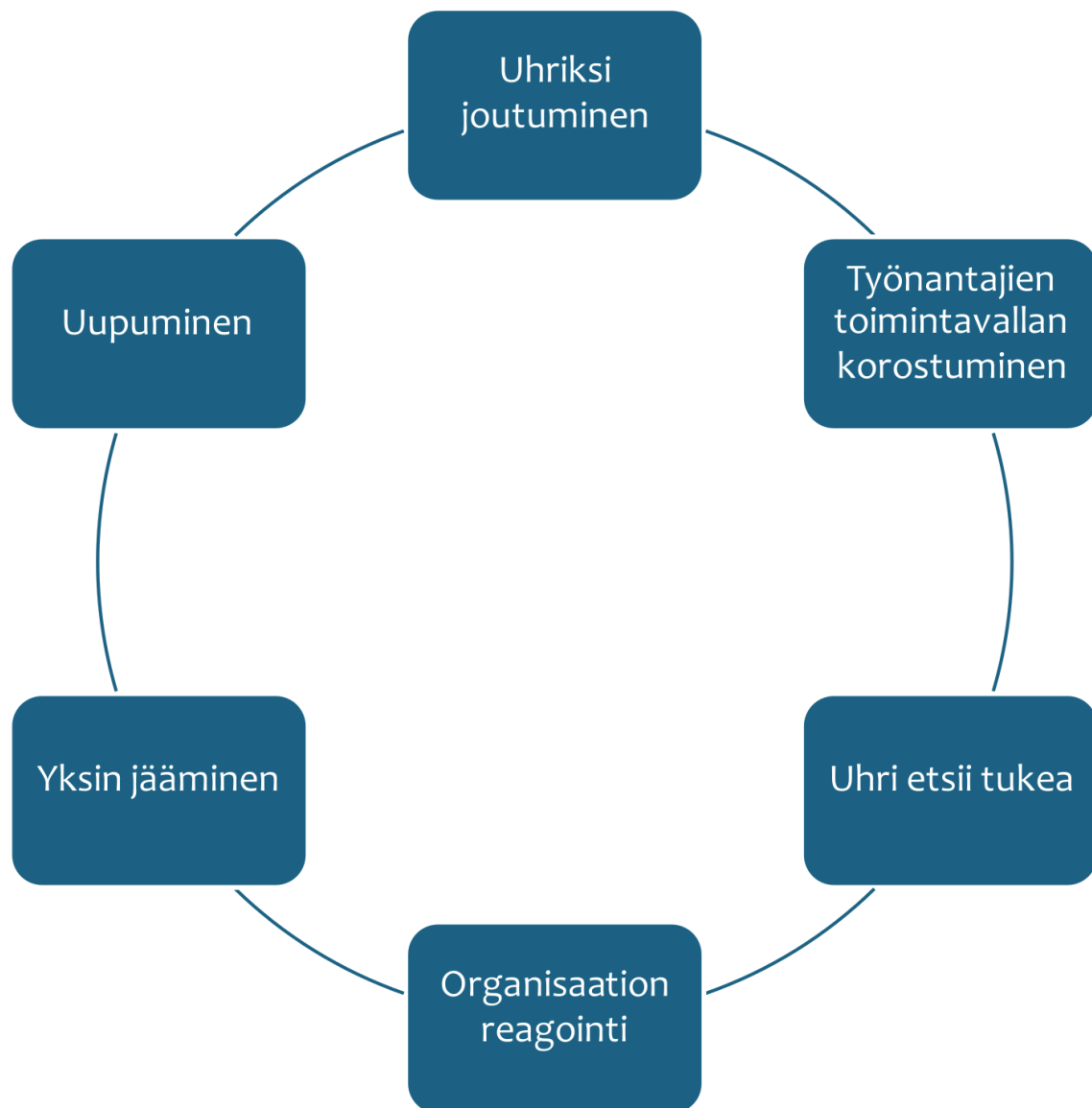
2.2. Henkisen väkivallan käsitteistöä tutkimuskirjallisuudessa

Pamela Ludvig-Sandvik (2003) on kuvannut työntekijöihin kohdistuvaa henkistä väkivaltaa kierteisenä syklinä (kuvio 4). Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä tunnistaa häneen kohdistuvan epäasiallisen käytöksen. Toisessa vaiheessa työnantajat tyypillisesti turvaavat omaa selustaansa antamalla varoituksia ja tukeutumalla muihin kirjallisiin huomautuksiin. Näiden seurauksena työntekijä hakee tukea ja apua sekä toivoo, että tilanne rauhoittuisi. Mikäli organisaatiossa on hierarkkinen rakenne ja kiusaajilla on esihenkilöitä, niin työnantajat voivat valittaa epäasiallisesta käytöksestä. Esimerkiksi jos henkisen väkivallan aiheuttaja on keskiportaallaan johtavassa asemassa oleva henkilö, niin uhri voi kertoa tästä ylemmälle johtoportaalalle. Tämän jälkeen syklin tapahtumat jatkuvat puuttumisen tai puuttumatta jättämisen mukaan. Pahimmassa tapauksessa johtajiston toimenpiteet tilanteen lopettamiseksi on vähäisiä ja johtavat lähinnä vaiennuttamiseen. Tätä korostaa muiden työntekijöiden tuen puute ja uhrin jääminen yksin. Kierteen jatkuessa uhri lopulta jää usein sairauslomalle tai vaihtaa työpaikkaa.¹⁵

¹³ ASIA ry, 2025

¹⁴ Lyly-Yrjänäinen, 2025

¹⁵ Ludvig-Sandvik, 2003



Kuvio 4. Mukaelma työntekijään kohdistuneen henkisen väkivallan kierteestä (ks. Ludvig-Sandvik, 2003)

Työelämässä tapahtuvan ammatillisen osaamisen mitätöinnin, epäasiallista kielenkäytön ja/tai ulos-sulkemisen voi katsoa kuuluvan henkisen väkivallan tuottamisen tuottamiseksi silloin, kun ne toistuvat jatkuvasti ja säännöllisesti. Ne ovat toistettuja tapoja ja toimintoja, jotka ovat työn arkisiin toimintoihin kiinnittyneitä ja sitä kautta organisaatioihin piiloutuneita vallankäytön mekanismeja.¹⁶ Valmentajat ovat sidoksissa eri toimintapaikkojen ja organisaatioiden lisäksi urheilukulttuurissa toistettuihin ajattelumalleihin ja toimintatapoihin. Näitä kehystävät urheilukulttuurissa vakiintuneen aseman saaneet ajattelumallit, tietämisen tavat ja näihin kietoutuvat toimintajärjestykset. Niihin lukeutuvat strategiat epäasiallisen kohtelun ja/tai henkisen väkivallan estämiseksi ja niihin puuttumiseksi. Valmentajien työelämän rakenteet koostuvat paitsi hierarkkisista asetelmista työnantajien ja työntekijöiden välillä myös moniulotteisista ihmissuhteiden verkostoista urheilijoiden ja heidän huoltajiensa koostamana.

¹⁶ Penttinen ym., 2019

2.3. Valmentajien työelämä henkisen väkivallan käsitteiden valossa

Urheiluvalmentajien kokema henkinen väkivalta työpaikoilla tarkoittaa toistuvaa tai järjestelmällistä toimintaa, joka loukkaa, alistaa tai heikentää valmentajan ammatillista asemaa, arvostusta ja psyykkistä turvallisuutta. Se ilmenee esimerkiksi epäasiallisena puheena, vähättelynä, kohtuuttomana kritiikkinä, päätöksenteon ulkopuolelle jättämisenä, perusteettomana syyllistämisenä, painostuksena tai epäselvinä ja ristiriitaisina vaatimuksina.¹⁷

SAVAL ry:n työsuhtejuristeilta kerätyn tiedon valossa valitettava tosiasia on, että valmentajiin kohdistuva kiusaaminen on joissain tilanteissa täyttänyt rikoksen tunnusmerkistöäkin. Näitä ovat esimerkiksi viestintärauhan rikkominen, kunnianloukkaus, vainoaminen, pahoinpitely, työsyrintä ja seksuaalinen ahdistelu.¹⁸ Työsuhdeneuvonnassa on havaittu, että valmentajat saattavat kohdata henkistä väkivaltaa mm. työnantajan edustajilta, jotka ovat samalla urheilijan huoltajia ja seuramaksujen maksajia, mikä korostaa ilmiön kytkeytymistä valta-asetelmiin. Urheilun toimintaympäristössä henkinen väkivalta ei ole yksittäinen ristiriitatilanne, vaan haitallinen toimintamalli, joka heikentää valmentajan työkykyä, työssä onnistumisen edellytyksiä, hyvinvointia ja mahdollisuuksia tehdä työtään ammattimaisesti.¹⁹

SAVALin tulleet tapaukset ovat yhteneväisiä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen kanssa. Aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esille, että puutteellisten työnjohto-ongelmien lisäksi ammattivalmentajien on havaittu kokevan merkittävää psyykkistä kuormitusta²⁰. Tutkimuksissa havaittuja epäkohtia on käsitelty mediassa ilmiönä, jonka taustalla näyttäisi vaikuttavan syvälle juurtuneet perinteet tottumuksista, joissa valmentajien työn raadollisuuteen ei puututa²¹.

17 Erdoğan, tulossa

18 Liimatainen, 2025

19 Leirimaa, 2025

20 Kaski & Kinnunen, 2021

21 Pusa, 2020

3. Tutkimuksen aineisto

Sanna Erdoğan

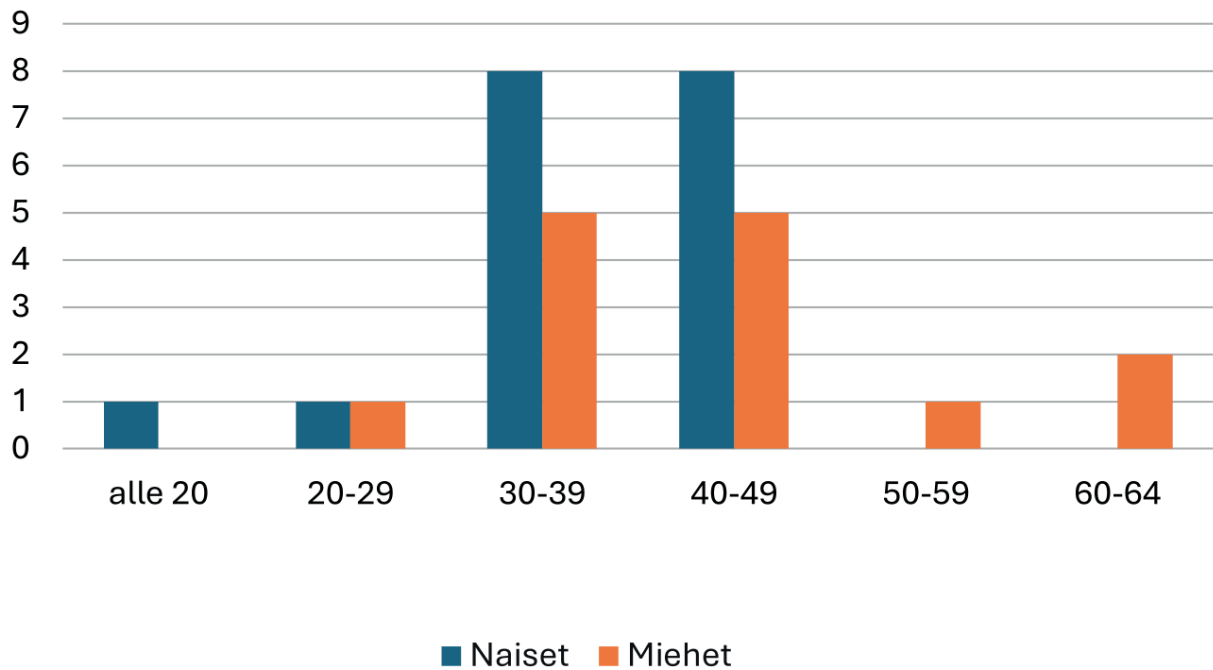
3.1. Aineiston kerääminen

Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry keräsi avoimen kirjoituskutsun kautta kirjoituksia ammattivalmentajien kokemasta henkisestä väkivallasta. Kirjoituskutsu oli avoinna 9.5.–1.8.2025 Tietoarkiston Penna -palvelussa. Tutkimuskutsussa tavoitteeksi määriteltiin tiedon kerääminen urheiluvalmentajiin kohdistetusta ei-fyysisestä/henkisestä väkivallasta ja sen erilaisista ilmenemistavoista. Kirjoituskutsussa ei määritelty, mitä ei-fyysinen/henkinen väkivalta on. Valmentajilta toivottiin omakohtaisia, vapaamuotoisia ja -pituisia kirjoituksia epämiellyttävistä työtilanteista ja niiden merkityksistä työn tekemiseen.

Tutkimuskutsua levitettiin Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry:n jäsenistölle suunnatussa uutiskirjeessä, yhdistyksen nettisivuilla ja sosiaalisen median kanavilla sekä Suomen Valmentajien toimittamassa Valmentaja-lehdessä ja e-Valmentajassa. Lisäksi kutsu lähetettiin Suomen Olympiakomitealle, Kolmen kampuksen urheiluopistolle ja lajiliitoille, joiden alaisissa seuroissa työskentelee ammattivalmentajia.

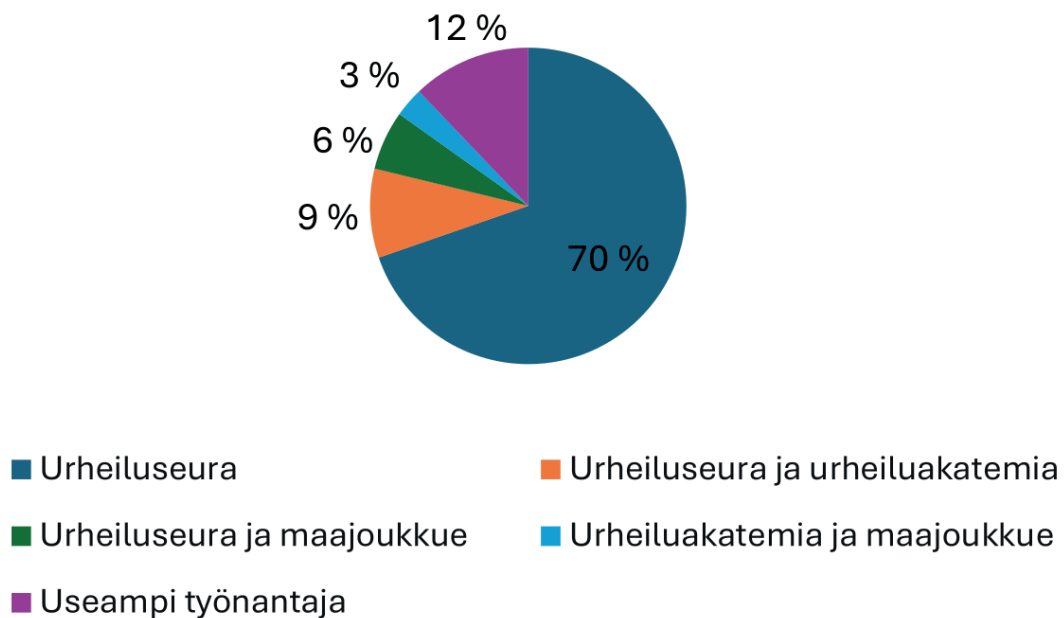
3.2. Vastaajien määrä ja taustatiedot

Vastauksia tuli yhteensä 33 kappaletta, joista 18 oli naisten, 14 miesten ja yksi sukupuolensa kertomatta jättäneen. Naisista yksi on alle 20 vuoden, yksi 20–29, kahdeksan 30–39 ja kahdeksan 40–49 vuoden ikäkattegorioissa. Miehistä yksi on 20–29, viisi 30–39, viisi 40–49, yksi 50–59 ja kaksi 60–64 vuoden ikäkattegorioissa.



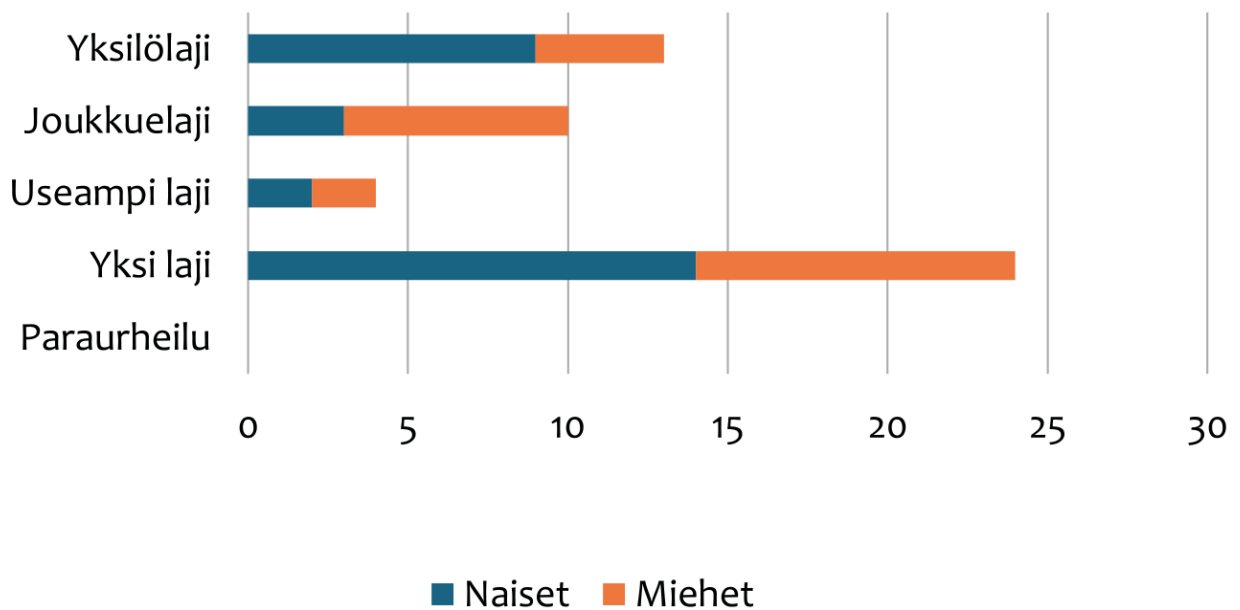
Kuvio 5. Valmentajien ikä ja sukupuoli

Valtaosa tutkimukseen osallistuneista valmentajista (n=24) työskentelee ainoastaan urheiluseurassa, seitsemällä valmentajalla on urheiluseuran lisäksi muita työnantajia ja kaksi työskentelee lajiliiton ja urheiluakatemia palkkalistoilla.



Kuvio 6. Valmentajien työnantajat

Valmennuksen taustoihin vastaaminen ei ollut pakollista ja lomakkeessa pystyi valitsemaan, mitä lajikohtaisia taustatietoja haluaa itsestään kertoa. Vastanneiden osalta valmentajista 24 valmentaa yhdessä lajissa ja 4 useammassa lajissa. Heistä 13 valmentaa yksilölajeissa ja 10 joukkuelajeissa.



Kuvio 7. Valmennusympäristö

3.3. Aineiston analyysi

Tätä raporttia varten aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmää hyödyntämällä²². Aluksi aineisto luettiin läpi ja sieltä poistettiin mahdolliset tunnistetiedot valmentajien anonymiteetin takaamiseksi. Varsinainen analyysi alkoi pelkistämällä aineistoa lause kerrallaan, mikä toi esiin tiivistyksen lauseiden ydinsisällöistä. Tämä vaihe muodosti lauseisiin sidottuja koodeja, jotka toivat sanatasolla esille aineiston sisällön. Aineistolähtöinen lähestymistapa toi esille valmentajien itse käyttämiä käsitteitä ja eri tapahtumien kuvailemisessa valittuja ilmaisuja.

Seuraavassa vaiheessa yksittäisiä koodeja yhdistettiin alustaviksi kategorioiksi aineistossa esiintyvien tapahtumien, toimintojen ja kokemusten perusteella. Samalla aineistosta etsittiin merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. Tässä yhteydessä kategoriat jaoteltiin sen mukaisesti, oliko tapahtumissa kyse valmentajiin itseensä kohdistuneista toiminnoista, heidän näkemistään tapahtumista vai yleisellä tasolla kerrotuista urheilu- tai lajikulttuurisista toimintatavoista.

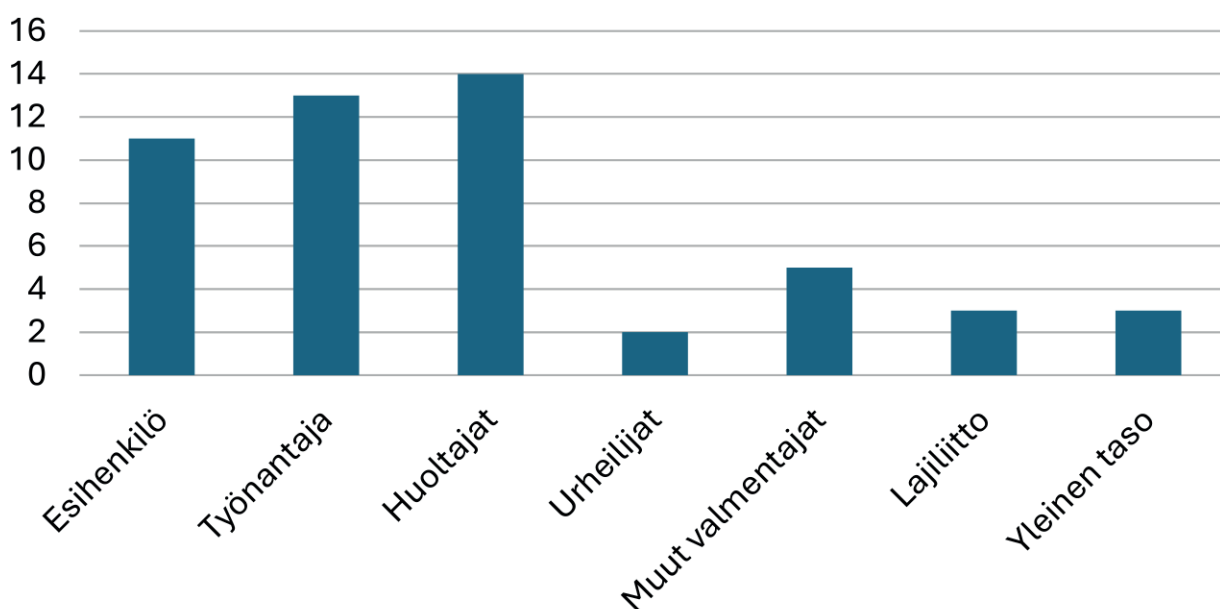
Viimeisessä vaiheessa aineisto kategorisoitiin sen mukaan, ketkä olivat valmentajiin kohdistetun epäasiallisen käytöksen, kiusaamisen tai henkisen väkivallan aiheuttajia. Analyysin apuna käytettiin taulukkoa, johon merkittiin sekä aineistossa esille tulevat tapahtumat että niiden aiheuttajat. Samalla valittiin kustakin kategoriasta aineisto-otteet. Näiden analyysivaiheiden jälkeen muodostui seitsemän kategoriaa, jotka esitellään tarkemmin luvussa 4.

²² Tuomi & Sarajärvi, 2009; Vilkkä 2021

4. Valmentajien kokema henkinen väkivalta, kaltoinkohtelu, mitätöinti ja kiusaaminen

Sanna Erdoğan

Aineisto on jaoteltu seitsemään osaan sen mukaan, kenen toimesta ammattivalmentajat kokevat epäasiallista kohtelua työssään. Lukumäärät kertovat valmentajien nimeämistä henkilöistä tai henkilöryhmistä. Niiden kokonaismäärä ylittää kertomusten lukumäärän, sillä osassa vastauksissa useat henkilöt olivat nimettynä eri tavoin ilmenevän kaltoinkohtelun, kiusaamisen tai henkisen väkivallan tai siihen rinnastettavien tekojen tekijöinä. Kahdesta viimeisestä aluvusta ensimmäinen käsittelee aineistossa ilmi tulleita puuttumisen keinoja ja jälkimmäinen puuttumattomuuden kulttuuria.



Kuvio 8. Kirjoituksissa nimetyt henkisen väkivallan tai muun kaltoinkohtelun aiheuttajat

Seuraavissa alaluvuissa on koottu sisällöllisesti kategorisoituna valmentajiin kohdistunut kaltoinkohdeltu, kiusaaminen ja henkinen väkivalta. Kategorisointi on tehty sen mukaan, mitä käsitteitä valmentajat itse käyttivät ja mistä tapahtumaketjuista he kertovat.

4.1. Työnantajien ja esihenkilöiden epäasiallinen käytös sekä puutteet työn johtamisessa urheiluseuroissa

Valmentajista 24 kirjoittaa joko työnantajan ja/tai esihenkilöasemassa olevien henkilöiden epäasiallisesta käyttäytymisestä, puutteellisista esihenkilötaidoista ja työnjohto-oikeuden väärinkäytöksistä urheiluseuroissa. Näihin sisältyivät muun muassa valmentajien eriarvoiseen asemaan asettaminen, mikä näkyy työtä koskevien tietojen kertomatta jättämisestä. Lisäksi valmentajat kirjoittavat, että esihenkilöt arvostelevat heidän tekemäänsä työtänsä ja ammatillista osaamista epäasialliseen sävyyn. Valmentajat saavat osakseen epäasiallista käytöstä esihenkilöiltään, kuten huutamista, syyttelyä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista huomauttamista. Epäasialliseksi työnantajan toiminnaksi kerrottiin muun muassa seuraavaa: ”Asiaton käytös näkyy perättömien huhujen keksimisellä, työsuorituksen arvostelulla ja ammattiosaamisen epäilyllä.”

Kirjoitukset piirtävät kuvaa monista eri osa-alueista koostuvista ja pitkäkestoista haasteista työnantajien toiminnassa sekä johtamiskulttuurin aiheuttamista negatiivisista kokemuksista. Kirjoituksissa tuodaan esille, että työnantajat käyttävät työnjohto-oikeuttaan väärin muun muassa tekemällä yksipuolisesti muutoksia työtehtäviin. Yhtäältä työtehtäviä saatetaan lisätä tai poistaa ilman perusteita. Toisaalta valmentajien työtehtävät ovat epämääräisesti kirjattuja, jonka vuoksi valmennustyön rajaaminen tuottaa jatkuvia ongelmia. Kertomuksia yhdistää liiallinen työmäärä ja haasteet vuorovaikutuksessa työnjohton kanssa. Osittain kirjoituksissa kerrotaan huolimattomuudesta, mutta osassa tarinoista paljastuu työnantajan epäasiallisia käytäntöjä: ”Valmentajalle halutaan antaa enemmän työtehtäviä, kuin hän pystyy tekemään, ja jos niistä kieltäytyy, hallitus uhriutuu.”

Valmentajat raportoivat hallitusten kokouksissa vallitsevasta negatiivisesta ilmapiiristä, jossa syyllistetään valmentajia tekemättömistä töistä, jotka eivät kuulu heidän työnkuvaansa. Lisäksi valmentajien esittämät ratkaisuehdotukset toiminnan kehittämiseksi usein sivuutetaan samalla, kun jatketaan työkuormaa lisääviä toimintakäytäntöjä. Työnantajien ylläpitämä kielteinen ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti valmentajien työssä jaksamiseen. Osa valmentajista kertoo hakeneensa sairauslomaa pitkään jatkuneen, työnantajan toiminnan aiheuttaman stressin ja työuupumuksen vuoksi. Kirjoituksissa kuvaillaan pitkäkestoisia konfliktitilanteita, joiden seurauksena vuorovaikutus työnantajien kanssa on ajautunut käytännössä umpikujaan. Äärimmäisyydessään tilanteet ovat johtaneet siihen, että esihenkilö on ”osoittanut välinpitämättömyyttä, ei ole esimerkiksi tervehtinyt kohdatessa.”

Valmentajat kirjoittavat, että työsuhteiden jatkuva määräaikaisuus on psyykkisesti kuormittavaa. He kyseenalaistavat määräaikaisten työ sopimusten ketjutusta tilanteissa, joissa valmentajille ei kerrota määräaikaisuuden perusteita, eikä niitä kirjata työ sopimuksiin. Osa valmentajista kertoo, että ilman toistaiseksi voimassa olevaa työ sopimusta kynnyks nostaa epäkohtia esille kasvaa. Pelko oman työn päättymisestä nykyiseen sopimuskauteen estää kritisoimasta työnantajan puutteellista toimintaa esimerkiksi työaikalainsäädännön suhteen. Yksi valmentajista tiivistää asian näin: ”Määräaikaisten sopimusten ketjutuksella pyritään pitämään valmentajat nöyrinä, että työ jatkuu.”

Työnantajat painostavat valmentajia priorisoimaan valmennustyön suhteessa muihin elämän osa-alueisiin. Kirjoituksissa kerrotaan työnantajien kohdistavan valmentajiin muun muassa ”emotionaalista

kiristystä” ylitöiden tekemiseen. Mikäli valmentajat kieltäytyvät, esihenkilöt ”syyllistävät sitoutumisen puutteesta.” Tilanteissa, joissa työnantajat edistävät kaikin mahdollisin keinoin seuran valmennustoiminnan jatkuvuutta näyttää johtavan tilanteisiin, joissa edes erityiset perhetapahtumat, kuten sukulaisen häät, eivät estä työnantajien painostavaa käytöstä. Merkkitapahtumat eivät ole riittävä syy sille, että työnantajat joustaisivat työvuorojen suunnitteluissa.

Valmentajilla on kokemuksia siitä, että työnantajien painostus menee osittain äärimmäisyyksiin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työnantajien pyynnöt lyhentää sairausloma tai pahimmassa tapauksessa kehoitetaan tulemaan sairaana töihin. Työhön sitoutumisen vaatimuksista muodostuu yhdistelmä psyykkistä turvattomuutta ja fyysisestä terveydestä piittaamattomuutta. Työnantajat eivät välttämättä tarjoa korvaavia työtehtäviä valmentajien pyynnöistä huolimatta. Sen sijaan valmentajiin kohdistetaan syytöksiä, jos he pitävät sairausloma fyysisen loukkaantumisen takia: ”Näissä yhteyksissä työntekijän sitoutumista ja henkistä vahvuutta saatetaan kyseenalaistaa melko rajustikin.”

Samalla, kun valmentajat kertovat heihin kohdistuvista odotuksista sitoutua täysimääräisesti valmennustyön tekemiseen, he käyvät kamppailuja palkanmaksun ja lakisääteisten korvausten kanssa. Kirjoituksissa toistuu haasteet saada ilta- ja sunnuntaikorvauksia tai päivärahoja kilpailumatkoilta. Työntekijät joutuvat itse ottamaan selvää ja kysymään työehtosopimuksen mukaisista palkankorotuksista tai tehtäväkohtaisista palkanlisistä: ”Työsopimusehdoista ja palkan lisistä annetaan eri tieto ja jätetään kertomatta osalle.” Lisäksi valmentajia kohdellaan epäarvoisesti: ”Minulle ei kerrota työhöni liittyviä asioita samalla tavalla kuin muille, ja minut on jätetty sisäisen tiedotusringin ulkopuolelle.”

4.2. Urheilijoiden huoltajien epäasiallinen käytös ja henkilökohtaisten motiivien risteäminen päätöksenteossa

Yhteensä 14 kirjoituksessa käy ilmi, että urheilijoiden huoltajat puuttuvat valmentajien työn tekemiseen kommentoimalla työn tekemistä paikan päällä negatiiviseen sävyyn, kertomalla perättömiä asioita valmentajan toiminnasta muille huoltajille tai seuran johdolle sekä kritisoiden julkisesti valmentajan ammattitaitoa. Urheilijoiden huoltajien esittämät perättömät väitteet ovat aiheuttaneet mustamaalaamista ja tarpeettomia varoituksia valmentajille.

Muilta osin urheilijoiden huoltajia koskevat pohdinnat kiinnittyvät urheiluseurojen päätöksentekoon. Valmentajien kirjoituksissa pohditaan kriittisesti nykyistä tilannetta, missä urheiluseurojen hallituksen jäsenet kantavat vastuuta valmennustoiminnan organisoimisesta vapaaehtoisuudelta ilman pätevyysvaatimuksia johtamistaidoissa. Valmentajat kertovat, että puutteellinen esihenkilötyö hankaloittaa heidän päivittäistä valmennustyötään. Hankaluuksia aiheuttavat taloushallinnon epämääräisyys, pitkäjänteisyyden puute, tavoitteiden epäselvyys sekä ristiriidat toimintasuunnitelmien ja käytännön toiminnan välillä.

Valmentajat raportoivat tilanteista, joissa seuran heikko taloudellinen tulos kaadetaan valmentajien vastuulle – syytökseksi valmennustyön epäonnistumisesta. Huolimatta valmentajiin kohdistuvasta kritiikistä seurojen hallituksissa saatetaan sivuttaa valmentajien tekemät ehdotukset toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tilanteen parantamiseksi. Ristiriitaiseen tilanteeseen turhautumisesta kerrotaan esimerkiksi näin: ”Olen tehnyt paljon erilaisia selvityksiä seuran hallitukselle esimerkiksi resurssien tarpeista ja perustellut toimintaa tai sitä, miksi jotain ei pystytä tekemään.”

Kirjoituksissa kerrotaan, että organisaatioiden hallituksissa tehdään päätöksiä hyvin henkilökohtaisin perustein ilman, että niissä huomioidaan valmentajien ammattitaitoa. Kirjoituksissa toistuu huoli

valmentajien ammattikunnan tulevaisuuden kohtalosta, mikäli toiminta urheiluseurojen hallituksissa jatkuu samanlaisena. Valmentajat kohtaavat päivittäin hankalia tilanteita, missä heidän ammatillinen osaamisensa asetetaan kyseenlaiseksi. Osaamisen kyseenalaistaminen ilmenee valmentajien kertomuksissa muun muassa tilanteissa, joissa urheiluvien lasten vanhemmat pitävät hallussaan ylintä päätösvaltaa seurassa. Vanhemmuuden ja johtajuuden epäsopimattomuus ilmenee ristiriitaisina tilanteina, kun vastuullinen tehtävä seuran johdossa sekoittuu oman lapsen kilpailu-uran edistämisen kanssa: ”Hallitus koostuu valmennettavien lasten vanhemmista, joista jokainen ajaa vain omaa etuaan.”

4.3. Valmentajakollegat

Muiden valmentajakollegoiden arvostelusta raportoi viisi valmentajaa. He kirjoittavat epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, toisien valmentajien suosimisesta ja työhön oleellisesti liittyvän tiedon kertomatta jättämisestä. Valmentajakollegat tuottavat henkistä väkivaltaa uhkailemalla, kiristämällä ja tahallisella kiusanteolla. Tilanteiden seurauksena henkisen väkivallan uhriksi joutuneet valmentajat kokevat olevansa alisteisessa asemassa, jossa muut valmentajat asettavat heille kriteerejä työn tekemisestä omien valmennusfilosofisten arvojen vastaisesti. Yksi valmentajista kirjoittaa: ”Esimerkiksi olen urallani kokenut sitä, että ns. ”ylempi” valmentaja kertoo, millainen persoona saan valmentajana olla tai en saa olla.”

4.4. Lajiliitto

Kirjoituksissa sivutaan välillä laajemmin urheilukulttuuria, johon myös lajiliitot ovat osallisena. Kolme valmentajista kertoo konkreettisempia esimerkkejä hankaluuksista lajiliittojen alaisuudessa toimimisesta. He kuvailevat yleisellä tasolla lajiliiton toiminnassa toisista pahaa puhumisesta ja vastuiden pakoilemisesta. Näissä tarinoissa valmentajat eivät suoranaisesti ole itse henkisen väkivallan uhreja, vaan he enemmänkin tuovat ilmi negatiivista kulttuuria ja arvostuksen puutetta valmentajia kohtaan. Lajiliiton toiminnasta kirjoitetaan esimerkiksi: ”Epäasialliseksi olen kokenut sen, miten liiton puheenjohtaja puhuu muista ihmisistä itselleni mm. hyvin epäkunnioittavaan sävyyn, haukkuu ja sanoo että tuohon ja tuohon ei sitten voi luottaa.” Valmentajien tarinoissa tulee esille tyytymättömyys siihen, miten lajiliitoissa työskentelevien ihmisten epäasiallinen, tehoton tai vastuuta pakoileva toiminta teettää heille ylimääräistä työtä ja ”vie aikaa itse valmennustyöltä.”

4.5. Urheilijat

Vain kahdessa tarinassa urheilijat ovat ylittäneet sallitun käyttäytymisen rajan. Muilta osin valmentajat saattavat mainita urheilijoiden toisinaan käyttäytyvän impulsiivisesti. He tulkitsevat varsinkin nuorten urheilijoiden epäasiallisen käytöksen ikävaiheeseen kuuluvana kehitysvaiheena. Urheilijoiden tunnepitoisten, valmennustilanteisiin liittyvien reaktioiden läpikäynti on osa valmennusvastuuseen kuuluvaa kasvatuksellista roolia. Vaikka urheilijoiden tunnepitoinen käyttäytyminen kohdistuisi valmentajaan, sitä ei pääsääntöisesti tulkiteta tarkoituksellisena pahan tekona.

4.6. Ennakoivat keinot

Kirjoituskutsussa oli mahdollista kirjoittaa myös työpaikoilla käytössä olevista keinoista estää tai puuttua henkisen väkivallan tuottamiseen. Valmentajista kuusi toi esille mielipiteitään henkisen väkivallan piiriin kuuluvien toimintojen ennalta ehkäisemisestä. Työnantajilta toivottiin selkeitä pelisääntöjä, ennakoivaa toimintaa ja vuorovaikutuksellisia keskusteluja työntekijöiden kanssa. Keskusteluyhteys mahdollistaisi matalan kynnyksen ottaa epäselviä ja hankalia tilanteita esille ennen niiden pitkittymistä ja eskaloitumista. Avoin suhde valmentajien ja työnantajien välillä edistäisi toimintaa, jossa henkilökohtaiset tavoitteet olisi mahdollista sovittaa yhteen rakentavalla tasolla. Lisäksi työnantajilta toivottiin tukea tarjoamalla mahdollisuutta osallistua työnohjaukseen. Ennakoivien keinojen pohdinnoissa korostettiin työnantajien vastuuta turvallisen, viihtyisän ja kannustavan työympäristön luomisessa ja ylläpitämisessä.

4.7. Puuttumattomuuden kulttuuri

Kymmenessä kirjoituksessa todetaan, että valmentajien kertoessa heihin kohdistuneesta henkisestä väkivallasta ja sen eri ilmenemisen tavoista siihen ei ole puututtu. Kertomuksista nousee esille huolestuttava puuttumatta jättämisen ja vaikenemisen kulttuuri, mikä on joidenkin valmentajien kertoman mukaan muuttunut jopa normalisoiduksi toimintatavaksi: ”Näihin tilanteisiin ei ole ikinä puuttunut ketään, vaikka kyseisissä tilanteissa on ollut aina muita työkollegoita paikalla.” Erityisen huolestuttavalta näyttää tilanteet, joissa valmentaja on ollut useampaan organisaatioon yhteydessä ilman, että hän on saanut tukea tai apua. Esimerkiksi esihenkilön epäasiallisesta käytöksestä kertominen seurauksella hallitukselle ja avun pyytäminen lajiliitosta ei ole johtanut mihinkään toimenpiteisiin, vaan ”valitettavasti asiaan ei ole palattu.”

Puuttumatta jättämiseen kiinnittyvät myös tarinat, joissa valmentajat kertovat pelkäävänsä kertoa kaltoinkohtelusta työpaikan menettämisen pelossa. Erityisesti tilanteissa, joissa työsopimukset solmitaan aina vuodeksi kerrallaan, nousee kynnys tuoda työpaikan epäkohtia laajemmin esille. Mikäli asuinpaikkakunnalla on vain yksi lajin urheiluseura, työsuhteen jatkumatta jääminen merkitsee pahimmillaan ammatista luopumista. Valmentajat korostavat prekaaria asemaansa ja pelkäävät tilanteen pahentumista. Toimintamallien puute yhdessä välinpitämättömyyden kanssa ylläpitää tilannetta, jossa ”valmentajan puolia ei pidä kukaan, valmentaja on aivan yksin.”

5. Johtopäätökset

Sanna Erdoğan

Tämä raportti lisää ymmärrystä ulossulkemisen ja epäoikeudenmukaisuuden tuottamisen mekanismeista valmentajien työpaikoilla. Tutkimusraportti osoittaa, että erilaisten kaltoinkohtelujen tunnistaminen ja laajuus ammattivalmentajien työkuultuureissa vaativat kiireellisiä toimenpiteitä. Vaikuttaa siltä, että valmennustyötä kehystävät puutteellisesti organisoidut ja johdetut toimintamallit. Niiden taustalla operoi urheilijoihin keskittyvä toiminta, joka jättää valmentajien edunvalvonnan huomiotta. Urheilijoiden kehittymiseen liittyvät odotukset näyttävät ohittavan valmentajien ammattitaidon ja johtavan ylimitoitettuun työnjohto-oikeuden käyttöön.

Aineistosta esille nousseet työelämän kehittämistarpeet yhtenevät muissa tutkimusraporteissa esille nostettujen osa-alueiden kanssa. Näihin lukeutuvat ammattimaisuuden lisääntyminen johtamisen käytännöissä ja houkuttelevien urapolkujen rakentaminen²³. Näiden edistäminen edellyttää ymmärrystä valmennustyön laajuudesta ja ammattiin sisältyvistä osa-alueista²⁴. Valmentajien ammattikuntaa kohtaan osoitettavaa arvostusta on lisättävä ja rakenteellisella tasolla on kehitettävä toimintoja, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen ammatillisen kehittymisen suomalaisessa urheilussa.

Valmentajien työolot yhdessä paineistetun urheilukulttuurin kanssa vaativat kiireellistä puuttumista. On tärkeää, että lähes normalisoitunutta toimintaa, jossa työsopimusten päättäminen kesken sopimuskauden on toistuvaa, tarkastellaan kriittisesti. Mikäli valmentajat joutuvat työskentelemään pelon ilmapiirissä jo pelkästään työn jatkumisen osalta, nousee kynnys kertoa henkisen väkivallan kokemuksista. Vaikeneminen tuottaa uudelleen mielikuvia siitä, että urheilussa kuuluu ”pärsjätä” ja epäasiallisesta käytöksestä ”ei kannata välittää”. Näiden toistaminen ylläpitää käsityksiä siitä, että valmennustyön vastaanottaminen merkitsisi sitoutumista työkuormituksen sietämiseen – jopa silloin, kun työtilanteissa ylitetään lakisääteiset rajat.

Huolimatta valmentajien käyttämisestä useista nimityksistä epäasiallisen kohtelun, kiusaamisen ja henkisen väkivallan osalta, niille yhteistä on vahingollisuus työn tekemiseen ja ammatilliseen itsetuntoon. On selvää, että valmentajiin kohdistuva henkinen väkivalta on tunnistettava ja keinoja sen poistamiseksi on tehtävä. Jokaisella on oikeus saada työskennellä turvallisessa työilmapiirissä, joka on vapaa epäasiallisesta kohtelusta ja jatkuvasta tarpeettomasta kuormituksesta.

²³ Holopainen ym., 2025

²⁴ Koskinen & Tassberg, 2023

5.1. Tutkimuksen arviointi

Tämä raportti tuottaa sisällönanalyysin keinovalikoiman kautta yleisellä tasolla tietoa valmentajien työelämän tilanteista. Johtopäätösten arvioinnissa on huomioitava se, että tutkimukseen ovat oletettavasti osallistuneet ensisijaisesti valmentajat, joilla on kerrottavanaan negatiivisia kokemuksia. Vapaamuotoisten kirjoitusten käyttö ei tuota tietoa henkisen väkivallan tuottamisen ajankohdista, eikä niiden kautta voi tulkita epäasiallisten kohtaamisten tiheyttä. Toisekseen anonymisti kerätty aineisto ei mahdollista kattavaa arviointia siitä, onko kyseessä vain tiettyihin paikkakuntiin, lajeihin tai työyhteisöihin liittyvä ilmiö. Raportin kokonaisuuteen vaikuttaa se, että aineistosta on valmisteilla vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, joiden kriteerinä on tutkimuksen uutuusarvo. Täten aineiston käyttö akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa rajaa siitä tehtäviä yksityiskohtaisempia analyysejä.

Viimeiseksi on huomioitava, että vastuullinen tutkija on SAVALin valtakunnallinen luottamushenkilö, minkä vuoksi aineistosta tehdyissä tulkinnoissa on korostunut ammatillisen edunvalvonnan näkökulmat. Mainituista tutkimuksen rajauksista huolimatta tämä tutkimusraportti kertoo valmentajien esille tuomat näkökulmat ja korostaa heidän kokemuksiaan epäasiallisen kohtelun uhriksi joutumisesta. Jokaisen valmentajan tulee saada työskennellä kunnioittavassa ja turvallisessa ympäristössä, minkä vuoksi raportin painoarvo korostuu erityisesti valmentajien henkilökohtaisen edunvalvonnan turvaamisena.

6. Toimintasuositukset

Raino Nieminen

Tämän tutkimuksen johtopäätösten osalta Suomen Ammattivalmentajat SAVAL ry esittää, että liikunta-alan työpaikoilla tulee olla kirjallinen ja kaikkien osapuolten tiedossa oleva toimintamalli epäasiallisen kohtelun, kiusaamisen ja henkisen väkivallan ehkäisemiseksi, tunnistamiseksi ja käsittelemiseksi. Toimintamallin keskeinen tavoite on turvata työntekijän oikeus turvalliseen työympäristöön sekä varmistaa, että ilmoitukset käsitellään oikeudenmukaisesti ja viivytyksettä.

Toimintamallin tulee tarjota valmentajille matala kynnys raportoida kokemistaan epäkohdista. Raportointien käsittelemisessä ensisijaista ovat luottamuksellisuus, puolueettomuus ja johdonmukaisuus. Työnantajilla on vastuu viipymättä puuttua tilanteisiin, selvittää tapahtumat asianosaisten kuulemiseen perustuen ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet haitallisen toiminnan lopettamiseksi. Lisäksi valmentajille tulee tarjota tukea tilanteiden käsittelyyn, kuten työterveyshuollon palveluja ja mahdollisuutta ulkopuoliseen neuvontaan. Keskeistä on, että epäasiallinen kohtelu tunnistetaan työyhteisötason ja johtamisen kysymykseksi, ei yksittäisen valmentajan henkilökohtaiseksi ongelmaksi. SAVAL ehdottaa, että toimintamallin luomisessa tulisi huomioida viisi eri vaihetta (kuvio 9).



Kuvio 9. Toimenpiteiden vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa työnantajan tulee huolehtia ennaltaehkäisystä: työyhteisössä määritellään selkeästi hyväksyttävä ja epäasiallinen käyttäytyminen, vastuut, päätöksenteon rajat sekä pelisäännöt vuorovaikutukselle. Näistä tiedotetaan säännöllisesti, ja ne kytketään osaksi perehdytystä, johtamiskäytäntöjä ja valmennustyön arkea.

Toisessa vaiheessa valmentajalla tulee olla matalan kynnyksen ja luottamuksellinen tapa raportoida kokemastaan epäasiallisesta kohtelusta. Ilmoitus voidaan tehdä esihenkilölle, nimetylle yhteyshenkilölle, luottamus- tai työsuojeluvaltuutetulle tai muulle sovitulle taholle. Valmentajaa kannustetaan kirjaamaan tapahtumat ylös ja hakemaan tukea esimerkiksi työterveyshuollosta jo varhaisessa vaiheessa.

Kolmannessa vaiheessa työnantajan vastuulla on tilanteen selvittäminen. Tämä sisältää kaikkien osapuolten kuulemisen, tapahtumien puolueettoman arvioinnin ja tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntämisen. Selvitys tehdään määräajassa ja dokumentoidaan. Keskeistä on, että vastuu ei siirry tilanteen kokeneelle työntekijälle, vaan työnantaja johtaa prosessia aktiivisesti.

Neljännessä vaiheessa työnantaja päättää tarvittavista toimenpiteistä. Näitä voivat olla esimerkiksi työjärjestelyjen muutokset, vastuiden selkeyttäminen, esihenkilötyön kehittäminen, ohjaavat tai kurinpidolliset toimet sekä työyhteisön toimintatapojen tarkistaminen. Samanaikaisesti uhriksi joutuneelle työntekijälle tarjotaan tukea, kuten työterveyshuollon palveluja tai muuta ammatillista apua. Lopuksi toimintamalliin kuuluu seuranta. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että epäasiallinen kohtelu on päättynyt ja että sovitut toimenpiteet ovat vaikuttavia. Kokemuksista opitaan, ja toimintamallia kehitetään osana työhyvinvoinnin ja johtamisen jatkuvaa parantamista.

Toimintamallin keskeinen periaate on, että epäasiallista kohtelua, kiusaamista ja henkistä väkivaltaa ei nähdä yksilön herkkyytenä tai jaksamisongelmana, vaan työyhteisön ja työn johtamisen rakenteellisena kysymyksenä, johon työnantajalla on selkeä vastuu puuttua. Toimintasuositusten ohella on tärkeää huomioida, että häirintää eivät ole työnantajien työtä ja työnjohtoa koskevat asialliset, perustellut päätökset ja ohjeet, työyhteisön ongelmien käsittely, perusteltu puuttuminen työsuoritukseen, varoituksen antaminen perustellusta syystä sekä työntekijän ohjaaminen työkyvyn arviointiin perustellusta syystä²⁵. Samanaikaisesti on todettava, että työnantajalla on velvollisuus seurata työpaikan tapahtumia ja työoloja sekä puuttua häirintään ja muuhun epäasialliseen kohteluun. Velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin alkaa, kun esihenkilö saanut tiedontyöntekijään kohdistuvasta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta. Jos esihenkilö huomaa tilanteen itse tai ilmenee jotain aihetta epäillä epäasiallista käytöstä, esihenkilön on toimittava ilman erillistä ilmoitusta²⁶.

²⁵ Työsuojelu, ei pvm.

²⁶ Työturvallisuuslaki 738/2002

7. Lähteet

ASIA ry. (2025). ASIAN jäsenten kokemuksia työpaikkakiusaamisesta. Haettu 21.5.2026 osoitteesta: <https://www.asia.fi/uutishuone/asian-jäsenten-kokemuksia-työpaikkakiusaamisesta.html>

Erdoğan, S. (tulossa). Urheiluvalmentajat sosiaalisissa verkostoissa tuotetun henkisen väkivallan kohteena. Kirjan luku toimitetussa teoksessa.

Holopainen, A., & Blomqvist, M., & Lämsä, J. (2025). Valmentajien työsopimukset ja työn johtaminen – Selvitys kuuden urheilutyönantajan käytännöistä. KIHUn julkaisusarja, nro 88. Haettu 21.4.2026 osoitteesta: https://tuotostietokanta.kihunet.fi/tuotokset/download/?file=2025_hol_valmentaji_sel21_91591.pdf

JOUVA-hanke. (ei pvm.). Haettu 28.5.2026 osoitteesta: <https://jouva-hanke.in.howspace.com/tervetuloa>

Lyly-Yrjänäinen, M. (2025). Työolobarometri 2024. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2025:21. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-686-4>

Kaski, S., & Kinnunen, U. (2021). Work-related ill- and well-being among Finnish sport coaches: Exploring the relationships between job demands, job resources, burnout and work engagement. *International journal of sports science & coaching*, 16(2), 262–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1747954120967794>

Kaukola, S., & Miikkola, M. (2023). Työ tekijäänsä opettaa vai pitäisikö perehdyttää? Katsaus Nuorten Olympiavalmentajien perehdytykseen sekä perehdytyksen kehittämistarpeisiin [AMK-opinnäytetyö, yhteisöpedagogin koulutusohjelma, Humanistinen ammattikorkeakoulu HUMAK]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121437459>

Koskinen, H., & Tassberg, M. (2023). Seuratoiminta ammattimaistumisen välimaastossa: valmentajien tietämys työsuhteen tunnusmerkeistä [AMK-opinnäytetyö, Liikunnan- ja vapaa-ajan koulutusohjelma, Haaga-Helia]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202305078132>

Kärmeniemi, M. (2012). Valmentaminen ammattina Suomessa 2012. KIHUn julkaisusarja, nro 34. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5676-56-3>

Lehto, A-M., & Sutela, H. (2008). Työolot murrosten keskellä –Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus. ISBN: 978-952-467-930-5.

Liimatainen, J. (2025). Henkilökohtainen tiedoksianto 17.11.2025.

Leirimaa, M. (2025). Henkilökohtainen tiedoksianto 2.12.2025.

Penttinen, E., Jyrkinen, M., & Wide, E. (2019). Emotional Workplace Abuse: A New Research Approach. Teoksessa *Emotional Workplace Abuse*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19993-7>

- Petäjaniemi, N. (2026). Työnohjaus valmentajan tukena – nykytila ja kehittämistarpeet [YAMK-opinnäytetyö, liikunnanohjaaja, Haaga-Helia]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202601161373>
- Pusa, A. (2020). Osa valmentajista on vedetty suorastaan hirteen. Helsingin Sanomat 19.10.2020. Haettu 2.2.2026 osoitteesta: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006673961.html>
- Puska, M., Lämsä, J., & Potinkara, P. (2017). Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. KIHUn julkaisusarja nro 53. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Reunamäki, L. (2023). Urheiluvalmentajan työsuojelu [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5039-0>
- SAVAL. (2026). SAVALin jäsentutkimus 2025: Valmentajien työssä näkyy innostus – mutta myös kuormitus ja pitkät työviikot. Haettu 21.5.2026 osoitteesta: <https://www.saval.fi/jarjestot/suomen-ammattivalmentajat-saval/savalin-jasentutkimus-2025-valmentajien-tyossa-nakyy-innostus-mutta-myos-kuormitus-ja-pitkat-tyoviikot.html>
- Tilastokeskus. (ei pvm.). Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1–5), ammattiaseman, sukupuolen ja vuoden mukaan, 2010–2023. Haettu 9.5.2026 osoitteesta: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyokay/statfin_tyokay_pxt_115q.px/table/tableViewLayout1/
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojelu. (ei pvm.). Psykososiaalinen kuormitus. Haettu 21.4.2026 osoitteesta: <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. (2002). Haettu 21.4.2026 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. Painos. Jyväskylä: PS- Kustannus.