

Yksilöistä joukkueeksi – ryhmäytyminen ja luottamuksen rakentamisen malli rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueprojektissa

Iida Ritokoski



Tekijä(t) Iida Ritokoski	
Suuntautuminen Valmennus	
Opinnäytetyön nimi Yksilöistä joukkueeksi – ryhmäytyminen ja luottamuksen rakentamisen malli rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueprojektissa	Sivumäärä + liitesivumäärä 37+24
<p>Tämä kehittämistyö syntyi tarpeesta luoda työkaluja kilpaurheilullisen ryhmän toiminnan kehittämiseksi ja ryhmän sisälle muodostuvan koheesion tukemiseksi. Työn toteuttajana toimi Suomen Voimisteluliiton rytmisen voimistelun nuorten olympiavalmentaja, jonka vastuulla on rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue toiminnan kehittäminen.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintamalli ja esimerkkejä käytänteistä, joiden avulla urheilu- tai voimistelujoukkueen yhteistyötä voi tukea ja kehittää. Toimintamallia on mahdollista soveltaa myös muilla elämän osa-alueilla toimivien ryhmien toiminnassa. Toimintamallin avulla pyritään luomaan turvallista ja yhteisöllistä joukkue toimintaa.</p> <p>Työn lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus ja siinä hyödynnettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä kuten aivoriihiyöskentelyä. Prosessin onnistumista arvioitiin kyselyn avulla sekä urheiluvalmennuksen ja psyykkisen valmennuksen asiantuntijoiden palautteen kautta.</p> <p>Kehittämistyön lopputuote on Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli. Toimintamalli syntyi urheilijoiden kanssa läpikäydyn seitsemänosaisen prosessin tuloksena ja se on suunniteltu erityisesti 10–15-vuotiaiden lasten ja nuorten toimintaan.</p> <p>Toimintamalli osoittautui hyödylliseksi työkaluksi Suomen rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuvaiheessa. Mallin käyttömahdollisuuksia arvioidessa tulee ottaa huomioon, että kullakin valmentajalla on yksilöllinen tietotaito ja kyky johtaa ryhmäytymisprosesseja. Toimintamallin ympärille rakennettu valmentajakoulutus voisikin olla tarpeellinen tuki ryhmien ohjaajille.</p>	
Asiasanat Rytmisen voimistelu, urheilujoukkue, ryhmäytyminen, luottamus, arvot	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rytmisen voimistelun maajoukkuetoiminta Suomessa	2
2.1	Rytmisen voimistelu	2
2.2	Rytmisen voimistelun suomalainen valmennusjärjestelmä	3
2.3	Projektista prosessiksi – nuorten maajoukkuetoiminnan kehitysaskeleet	3
2.4	Vastuullinen voimistelu – Suomen Voimisteluliiton vastuullisuusohjelma	4
3	Ryhmäilmiöt liikunnassa	5
3.1	Ryhmän toiminta	5
3.2	Ryhmän kehittyminen	6
3.3	Ryhmän arvot, kulttuuri ja koheesio	7
3.4	Tavoitteenasettelu ryhmässä	8
3.5	Luottamus ja turvallisuus osana ryhmäilmiötä	9
3.6	Ryhmä rytmisessä voimistelussa	10
4	Urheilijakeskeinen valmennus	11
4.1	Urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus	11
4.2	Joukkueen valmentaminen	12
4.3	Huippuosaajaksi kehittyminen	12
4.4	Rytmisen voimistelun lajitekniikan valmentamisen erityispiirteet	14
5	Kehittämistyön tavoitteet	16
6	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät	17
6.1	Lähestymistapana toimintatutkimus	17
6.2	Yhteisöllisten ideointimenetelmien hyödyntäminen	18
6.2.1	Mentimeter	18
6.2.2	Aivoriihi	19
6.3	Vertailuanalyysi eli Benchmarking	19
6.4	Kysely	20
7	Kehittämistyön kulku	21
7.1	Lähtötilanne: Uuden edessä	21
7.2	Suunnittelu- ja ideointivaihe	21
7.3	Yhteistyö kollegoiden ja asiantuntijoiden kanssa	22
7.4	Kehittämistyön intensiivinen vaihe syksyllä 2020	22
7.5	Arviointivaihe	23
7.5.1.	Arvojen peilaaminen	23
7.5.2.	Palautekysely urheilijoille	24
7.5.3.	Asiantuntijoiden arvio	25

7.5.4.	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	26
8	Yksilöistä joukkueeksi – toimintamalli kehittämistyön tuloksena	28
8.1	Lähtötilanne ja suunnittelu.....	29
8.2	Osa 1: Tutustuminen	29
8.3	Osa 2: Arvot	29
8.4	Osa 3: Tavoitteet.....	29
8.5	Osa 4: Pelisäännöt.....	30
8.6	Osa 5: Tavat ja rutiinit	30
8.7	Prosessin arviointi ja jatkosuunnitelmat	30
9	Pohdinta.....	31
	Lähteet	34
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Rytmisen voimistelun suomalainen valmennusjärjestelmä (Suomen Voimisteluliitto, 2020c).....	1
	Liite 2. Kehittämistyön kulku	2
	Liite 3. Palautekysely.....	3
	Liite 4. Yksilöistä joukkueeksi – toimintamalli	13

1 Johdanto

Menestyksekkään ryhmän toiminnassa hyödynnetään kunkin yksilön vahvuuksia ja toimitaan saumattomasti yhteisen tavoitteen eteen. Ryhmiä muodostuu elämän kaikilla osa-alueilla, ja ryhmätyöskentelytaidot ovat tärkeässä roolissa sekä koulumaailmassa että työelämässä. Huipputasolle tähtäävässä joukkueurheilussa, ja erityisesti rytmisessä voimistelussa, joukkueelta vaaditaan erinomaista yhteistoimintaa ryhmän yhteisiä päämääriä tavoitellessa.

Tämä kehittämistyö syntyi tarpeesta luoda työkaluja kilpaurheilullisen ryhmän toiminnan kehittämiseksi ja ryhmän sisälle muodostuvan koheesion tukemiseksi. Työn toteutti Suomen Voimisteluliiton rytmisen voimistelun nuorten olympiavalmentaja rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuvaiheessa. Rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue toiminta on joukkue toimintaa, jossa yhdeksän voimistelijan muodostama joukkue harjoittelee ja kilpailee yhdessä tavoitteenaan lajin arvokilpailut.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintamalli ja esimerkkejä käytänteistä, joiden avulla urheilu- tai voimistelujoukkueen yhteistyötä voi tukea ja kehittää. Toimintamallia on mahdollista soveltaa myös muilla elämän osa-alueilla toimivien ryhmien toiminnassa. Toimintamallin avulla pyritään luomaan turvallista ja yhteisöllistä joukkue toimintaa.

Rytmisessä voimistelussa kansainvälinen kilpailu huipputasolla on kovaa ja erot eri maiden huippuvoimisteluun kohdentamissa resursseissa ovat suuret. Toisaalta yhteiskuntarakenteen ja suomalaisen kulttuurin asettavat raamit myös urheilutoiminnalle. Viime aikoina keskustelun keskiössä on ollut myös valmennustoiminnan vastuullisuus ja urheilijoiden henkinen hyvinvointi. Millaisessa joukkueen toimintakulttuurissa olisi sekä mahdollista tehdä urheilullista menestystä mutta myös tukea urheilijoiden hyvinvointia?

Viime vuosina suomalaiset urheilijat ovat pärjänneet kansainvälisesti hyvin joukkuelajeissa, erityisesti joukkuepaloilussa. Tässä kehittämistyössä paneuduttiin ryhmän toimintaan sen muodostumisvaiheessa. Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt toimintaperiaate voi mahdollistaa muidenkin joukkuelajien menestyksekkään toiminnan.

2 Rytmisen voimistelun maajoukkue toiminta Suomessa

Rytminen voimistelu on olympialaji, jonka huippusuoritus on urheilun ja taiteen yhdistymisen ilmentymä (Federation Internationale de Gymnastique, 2020). Rytmisen voimistelun suomalaista valmennusjärjestelmää johtaa ja kehittää Suomen Voimisteluliitto yhteistyössä voimisteluseurojen kanssa. Suomalaisessa valmennuskeskustelussa viime aikoina pinnalla on ollut valmennustoiminnan vastuullisuus, minkä seurauksena syntyi myös Suomen Voimisteluliiton vastuullisuusohjelma.

2.1 Rytmisen voimistelu

Rytminen voimistelu voidaan määritellä sykliseksi teknis-taiteelliseksi lajiksi, jossa urheilija yhdistää vartalolla tehtäviä liikkeitä välineen tai ryhmän muiden jäsenten liikkeisiin (McGarry et al., 475). Lajissa käytettäviä välineitä ovat vanne, pallo, keilat, nauha ja naru (Federation Internationale de Gymnastique, 2020). Rytmisen voimistelun kilpailusuoritus tehdään neliön muotoisella kilpailualustalla, jonka koko on 13x13 metriä (McGarry et al., 475).

Rytmisessä voimistelussa kilpaillaan joko yksilönä tai joukkueessa. Lajisuorituksen kesto on yksilöillä noin puolitoista minuuttia ja joukkueilla noin kaksi ja puoli minuuttia. Rytmisen voimistelun yksilökilpailussa voimistelija suorittaa neljä kilpailuohjelmaa, joista kukin suoritetaan eri välineellä. Joukkueiden kilpailussa joukkueet suorittavat kaksi kilpailuohjelmaa. Rytmisen voimistelun joukkueohjelmassa kilpailualueella voimistelee yhtäaikaisesti viisi voimistelijaa viiden välineen kanssa. Joukkueen välineet voivat olla keskenään identtisiä, tai ohjelmassa voi olla yhtäaikaisesti käytössä kahta erilaista välinettä. (Federation Internationale De Gymnastique, 2018.)

Rytmisen voimistelun kilpailulliset arvosteluperusteet määritellään lajin kilpailusäännöissä: lajin kilpailusuorituksen arvioi lajin koulutettu tuomaristo. Tuomaristo jakautuu vaikeustuomaristoon, taiteelliseen tuomaristoon ja tekniseen tuomaristoon. Lajin kilpailusuoritus sisältää valtavan määrän monimutkaisia liikkeitä, kuten tasapainoja, liikkuvuusliikkeitä, vartalon aaltoliikkeitä, hyppyjä, piruetteja ja akrobatialiikkeitä. Laji vaatii urheilijalta korkeatasoista vartalon hallintaa, keskittymiskykyä, ajan ja tilan hahmottamiskykyä, ilmaisukykyä sekä luovuutta. (McGarry et al., 475.) Rytmisen voimistelu on saanut vaikutteita sekä tanssista että baletista. Lajille ominaista on musiikin ja liikkeen yhdistäminen harmoniseksi kokonaisuudeksi. (European Gymnastics, 2020.)

Rytmisen voimistelun yksilökilpailu tuli mukaan olympiakisoihin Los Angelesissa 1984 ja joukkueiden kilpailu lisättiin kilpailuohjelmaan Atlantassa 1996 (Suomen Olympiakomitea, 2020).

2.2 Rytmisen voimistelun suomalainen valmennusjärjestelmä

Suomen Voimisteluliiton johtamaa rytmisen voimistelun suomalaista valmennusjärjestelmää on kuvattu liitteessä 1. Valmennusjärjestelmän rungon muodostavat voimisteluseuroissa toteutettu seuratoiminta, seurojen välinen yhteistyö sekä Suomen Voimisteluliiton järjestämä avoin leiritoiminta. Avoimet leirit ovat kaikille yli 7-vuotiaille rytmisille voimistelijaille tarkoitettuja leirejä, joita järjestetään noin viisi kertaa vuosittain. (Suomen Voimisteluliitto, 2020c.)

Voimisteluliiton organisoimaa lapsille suunnattua valmennustoimintaa kutsutaan Miniringiksi. Miniringi-toiminnan tavoitteena on seuravalmennuksen laadun ja perusvoimistelun tason nostaminen sekä joukkuevalmiuksien lisääminen. Nuorten vastaavassa valmennustoiminnassa eli N-ryhmän leirityksessä tavoitteet painottuvat yksilöllisten taitojen ja ominaisuuksien sekä joukkuetaitojen kehittämiseen. Rytmisen voimistelun Miniringi ja N-ryhmä leireilevät viisi kertaa vuosittain ja leiritys on Suomen Voimisteluliiton tukemaa. Leiritys luo pohjan urheilijan polun alkuvaiheelle ja valmistaa voimistelijoina kohti maajoukkueitoimintaa. Rytmisen voimistelun suomalaisessa valmennusjärjestelmässä maajoukkueitoiminnan muodostavat naisten ja nuorten maajoukkueet sekä naisten maajoukkueen haastajaryhmä. (Suomen Voimisteluliitto, 2020c.)

2.3 Projektista prosessiksi – nuorten maajoukkueitoiminnan kehitysaskleet

Rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueitoiminta Suomessa on toteutettu viime vuosikymmenin monin eri tavoin. Kahden vuoden välein aloitettavia nuorten maajoukkueprosesseja on viety läpi seurajohtoisesti, seuran ja liiton yhteistyöllä sekä voimisteluliittojohtoisesti. (Suomen Voimisteluliitto, 2020b.) Nuorten maajoukkueitoiminta siirtyi voimisteluliittojohtoiseksi huhtikuussa 2020, jolloin rytmisen voimistelun nuorten olympiavalmentajan otti vastuu toiminnasta (Suomen Voimisteluliitto, 2020c). Nuorten maajoukkueprojektit tähtäävät kahden vuoden välein järjestettäviin rytmisen voimistelun nuorten arvokilpailuihin. Rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue nimetään kokeiluharjoitusten ja valintaprosessin perusteella. (Suomen Voimisteluliitto, 2020a.)

Rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueitoiminnan päätarkoitus on tukea ja mahdollistaa voimistelijaa kehittymään urheilijan polulla kohti naisten maajoukkuetta. Lisäksi nuorten maajoukkueitoiminnalle on asetettu tietyt tulostavoitteet arvokilpailuissa. Tavoitteena on,

että yksittäisistä nuortenmaajoukkueprojekteista siirrytään kohti pidempikestoisia nuorten valmennusprosesseja. Valmennusprosessien kehittämistä edesauttaa huomattavasti Helsingin Mäkelänrinteeseen valmistuva huippu-urheilun keskus, Urhea-halli, joka tarjoaa harjoitteluolosuhteet myös rytmisen voimistelun maajoukkueurheilijoille. (Ritokoski, 2020.)

2.4 Vastuullinen voimistelu – Suomen Voimisteluliiton vastuullisuusohjelma

Suomen Voimisteluliiton vastuullisuusohjelman tavoitteena on luoda jokaiselle voimistelukentän toimijalle turvallinen, positiivinen ja oppimista tukeva toimintaympäristö. Vastuullisuusohjelman avulla pyritään tuottamaan sekä Voimisteluliiton että voimisteluseurojen taholta laadukasta yhteiskuntavastuullisesti toteutettua toimintaa. Vastuullisuusohjelmassa määritellyt voimistelun eettiset periaatteet luovat vastuullisuusohjelman pohjan (taulukko 1). (Suomen Voimisteluliitto, 2020d.) Vastuullisuusohjelma kattaa kaiken Suomen Voimisteluliiton alaisen toiminnan; myös rytmisen voimistelun maajoukkue toiminnassa toteutetaan voimistelun eettisiä periaatteita.

Taulukko 1. Voimistelun eettiset periaatteet (mukaihen Suomen Voimisteluliitto, 2020g)

Voimistelun eettiset periaatteet
1. Välitämme toisistamme ja itsestämme
2. Toimimme avoimesti ja yhteisöllisesti
3. Takaamme turvallisen toimintaympäristön
4. Tuotamme hyvinvointia
5. Luomme laatua, iloa ja innostusta
6. Kunnioitamme ympäristöä

Voimistelun eettisten periaatteiden mukaisesti voimistelutoiminnassa sitoudutaan YK:n lapsen oikeuksien julistukseen (Unicef, 2020) sekä puhtaaseen urheiluun ja reilun hengen mukaiseen toimintaan. Voimistelutoiminnan halutaan olevan rehellistä ja läpinäkyvää. Eettisten periaatteiden mukaisessa toiminnassa turvallinen toimintaympäristö mahdollistaa jokaisen toimijan oikeuden fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen. Mahdollisiin epäkohtiin puututaan ja niitä käsitellään selkeiden ja luotettavien toimintamenetelmien kautta. Voimistelutoiminnalla pyritään tukemaan liikuntasuosittelun mukaista elämää samalla lisäten sosiaalista hyvinvointia. Eettisen ohjeistuksen tavoitteena on tuottaa laadukasta ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaista toimintaa Voimisteluliiton jäsenseuroissa. (Suomen Voimisteluliitto, 2020g.)

3 Ryhmäilmiöt liikunnassa

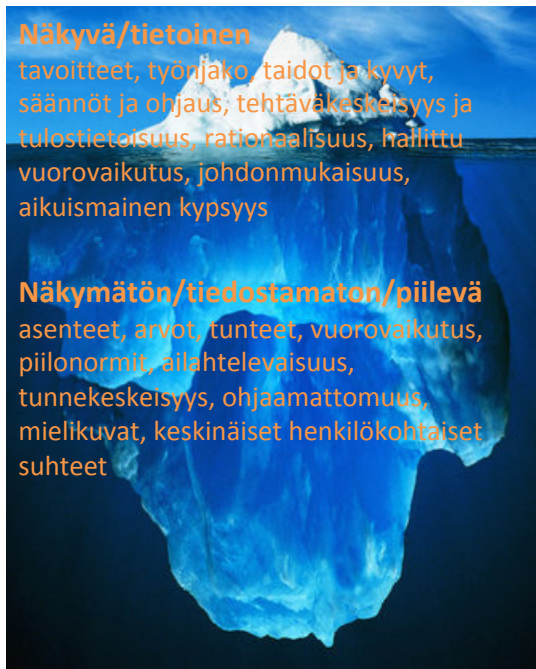
Rytminen voimistelu on ryhmässä tapahtuvaa liikuntaa. Lajissa on mahdollista kilpailla sekä yksilönä että joukkueessa, mutta lajin harjoittelu tapahtuu kilpailulajista huolimatta ryhmissä. Rytmisen voimistelun viisihenkisen joukkueen kilpailuohjelmassa ryhmän yhteistyötä hiotaan äärimilleen, sillä lajin joukkuekilpailun säännöt perustuvat lähes yksinomaan joukkueen yhteistoiminnalle.

3.1 Ryhmän toiminta

Ryhmän toimintaan vaikuttavat muun muassa ryhmän koko, ryhmän yksilöiden roolit, säännöt sekä ryhmän johtajan toiminta (Anttila, 2020). Yksi merkittävimpiä ryhmän menestykseen vaikuttavia tekijöitä on sen jäsenten välinen koheesio. Koheesio on dynaaminen prosessi, joka vahvistaa ryhmän jäsenten välisiä sosiaalisia siteitä ja yksilöiden sitoutumista ryhmän yhteiseen päämäärään. (Carron, Shapcott & Burke, 2014, 117–118.)

Valmentautuminen ryhmässä mahdollistaa kokemusten jakamisen ja toisen kannustamisen huippusuorittamiseen (Rovio, 2012, 310–311). Vuorovaikutus on yksi ryhmän toiminnan rakennetekijä ja onnistunut vuorovaikutus edellyttää toisten odotusten ymmärtämistä (Anttila, 2020). Yksilö toimii tietoisesti ja tiedostamattaan vastatakseen ryhmän häntä kohtaan asettamiin odotuksiin (Bion, 1979, 26). Ryhmä on moniulotteinen ja vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus, jonka toiminnan lähtökohdat rakentuvat sen ympäristöstä sekä ryhmään kuuluvista yksilöistä (Rovio, 2012, 17).

Ryhmän toimintaan vaikuttavat sekä sen tiedostettu tehtäväsuuntautuneisuus että tiedostamattomat asenteet, arvot ja vuorovaikutussuhteet (Rovio, 2012, 17). Ryhmän toimintaan vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuvassa 1. Tietoisia ryhmään vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmän toiminnalle asettamat tavoitteet ja sen jäsenten keskinäinen työnjako. Tiedostettujen tekijöiden lisäksi ryhmän toimintaan vaikuttaa moni piilevä tekijä kuten ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet, tunteet ja mielikuvat. Varsinaisien sovittujen pelisääntöjen lisäksi ryhmällä on aina olemassa toinen sääntömaailma, piilosäännöt. Piilosäännöt kuvaavat toistuvia toimintatapoja, joita ohjaavat ryhmän sisäiset suhteet. Piilosääntöjen muuttaminen tai niihin vaikuttaminen vaatii yleensä erittäin paljon työtä. (Malvela, 2011, 223.) Piilosäännöt ovat ryhmän sisäinen koodisto tai hierarkia, jota myös ryhmän johtajan voi olla vaikea havaita. Joukkueurheilussa toisinaan ryhmädynamiikan haasteet saattavat selittyä joukkueen sisäisillä piilosäännöillä. Ryhmän sisäinen avoin ja luottamuksellinen kulttuuri voi ehkäistä



Kuva 1. Jäävuorimalli ryhmän toiminnasta (mukaillen Rovio et al., 2009)

toiminnan kannalta haitallisten piilosääntöjen syntyä. Piilosäännöistä saattaa olla joukkueen toiminnan kannalta myös hyötyä, mutta siinäkin tapauksessa niihin vaikuttaminen on yleensä haastavaa. Ryhmän ryhmädynamiikkaan vaikuttavat lisäksi sen jäsenten keskinäiset jännitteet sekä ryhmän yksilöiden voimavarat, motiivit, kiinnostukset ja tunteet (Kauppila, 2005,92).

Toimivassa ryhmässä kukin yksilö voi olla oma itsensä ja ryhmän toiminta tukee yksilön itsetunnon vahvistumista. Yleisesti ottaen voikin sanoa, että yksilö muuttuu kokonaiseksi persoonaksi ei vain oman toimintansa vaan myös muiden ihmisten kautta. (Malvela, 2011,212,228.) Joukkueurheilussa sekä joukkueella että joukkueen valmentajalla on suuri keskinäinen vaikutus toistensa kehittymiseen. Ryhmässä tapahtuvalla intensiivisellä ja tavoitteellisella toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa urheilijoiden itsetuntoon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Rytmissessä voimistelussa haasteita saattaa aiheuttaa lajin luonteeseen kuuluva virhekeskeisyys ja liikkeiden harjoittelu kohti täydellisyyttä. Virheiden korjaamisesta huolimatta valmentajan tulisi pyrkiä luomaan ryhmään innostava ja ratkaisukeskeinen ilmapiiri.

3.2 Ryhmän kehittyminen

Ryhmän toiminta voidaan jakaa viiteen eri kehitysvaiheeseen. Muodostumisvaiheessa ryhmän jäsenet tutkivat tilannetta ja tarkkailevat toisiaan varovaisesti. Konfliktivaiheessa ryhmä kohtaa haasteita sen jäsenten erilaisten näkemysten tullessa ilmi. Yhteistoiminnan syntymisen vaiheessa ryhmä vakiintuu ja sen sisäinen yhteenkuuluvuus kehittyy. Kun ryhmän työnjako on toimivaa ja kullakin ryhmän jäsenellä on selkeä rooli, on kyseessä

silloin kypsän toiminnan vaihe. Ryhmän toiminnan viides vaihe on sen hajoaminen tavoitteiden täytyessä. (Kauppila, 2005,97-99.)

Ryhmän muodostumisvaiheessa valmentajan tai muun ryhmän johtajan kannattaa nähdä vaivaa, jotta ryhmän jäsenet tutustuisivat toisiinsa. Toimintakulttuurin luomiseen panostaminen alussa voi ehkäistä konfliktien syntymistä myöhemmin. Ryhmätoiminnan alussa valmentajan voi edistää ryhmäytymistä osallistamalla kaikki ryhmän jäsenet mukaan toimintaan. (Kaski, 2006,153–154.) Joukkueurheilussa ryhmäytymistä voi tapahtua luonnollisesti myös harjoitustilanteiden ulkopuolella, mutta urheilijat voivat sen lisäksi kaivata valmentajan tukea toimintakulttuuriin rakentamisessa. Erilaiset tiimin rakennuksen menetelmät ovat toistettavissa ja muokattavissa eri urheilulajeissa sekä eri ikä- ja taitotasoilla. Menetelmiä soveltaessa tulee kuitenkin huomioida kyseessä olevan ryhmän ominaisuudet ja tarpeet. (Paradis, Martin, 2012,168.)

Ryhmän jäsenillä voi olla keskenään erilaisia käsityksiä ja pyrkimyksiä, mistä voi seurata ristiriitatilanteita. Konfliktit voivat olla myös hyödyllisiä päätöksenteon ja suorittamisen kannalta erilaisten näkökulmien tullessa esiin. Useissa liikuntaryhmissä, kuten joukkueurheilussa, ryhmän suorituksen kannalta ratkaisevimmassa roolissa oleva urheilija saattaa saada ympäristöltä eniten huomiota ja palautetta. Valmentajan tehtävä on huomioida myös näkymättömämpää työtä tekevät urheilijat. (Rovio et al., 2009,50-51.)

Ryhmän toimintakulttuuria aktiivisesti arvioimalla ja kehittämällä on mahdollista vahvistaa hyviä asioita ja poistaa haitallisia ryhmään vaikuttavia tekijöitä. Selkeisiin ja yhdessä neuvoteltuihin pelisääntöihin perustuva toimintakulttuuri mahdollistaa ryhmän toiminnan ympäristön vaatimalla tavalla. (Rovio et al., 2009,19-20.)

3.3 Ryhmän arvot, kulttuuri ja koheesio

Arvot ovat ihmisen kaiken toiminnan tausta luoden perustan elämänlaadulle. Arvot konkretisoituvat siinä, miten henkilö tekee valintoja ja toimii arvojensa pohjalta. (Purjo, 2014,5.) Arvokeskustelun mukaan tuominen urheilujoukkueen toimintaan voi auttaa nuorta elämään itsensä näköistä elämää myös urheilumaailmassa. Se mahdollistaa harjoitusmotivaation ja myös yksilön hyvinvoinnin kehittymisen. Yksilön ja ryhmän arvojen kohdatessa motivaatio ja yhteisölliset kokemukset vahvistuvat (Tiikkaja, 2014,167).

Helven (2002,16) mukaan lasten ja nuorten arvokäsitykset perustuvat ympäröivään kulttuuriin. Ihmisten arvot painottuvat keskimäärin yhteisöön, sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä hyväksytyksi tulemiseen liittyviin arvoihin (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003,33). Purjon (2014,5) mukaan arvotajunnan kehitykseen vaikuttavat voimakkaasti sekä kasvatus että elämäkokemukset.

Jokaisessa ryhmässä ja joukkueessa on omanlaisensa kulttuuri, joka ohjaa yhteisössä toimimista. Kulttuuri määrittää sallitun käyttäytymisen rajat. Ryhmän kulttuuri tulee näkyväksi viestinnässä, keskusteluissa ja ihmisten toiminnoissa. Kulttuuri luo myös turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa rutiinien muodostumisen. (Kaski, 2006,167–169.) Turvallisessa, kokeilevassa ja uskaliaassa ryhmän kulttuurissa toiminta aktivoi lisää toimintaa eikä tekemistä rajoiteta tai epäonnistumisiin takerruta liikaa. Onnistumisia ruokkiva toimintakulttuuri syntyy toiminnan kautta ja edellyttää jäseniltään vastuunottoa, avoimuutta ja arvostusta ryhmän muita jäseniä kohtaan. (Kaski, Miettinen, 2018,135–137.)

Yhteisöön sitoutuminen edellyttää kykyä hyväksyä erilaisia arvoja. Yhteisön yksilöiden arvomaailmat voivat erota toisistaan ryhmän sisällä käydystä arvokeskustelusta huolimatta. Ryhmätoiminnassa yhteisesti sovittuihin tavoitearvoihin sitoutuminen on tärkeää, yksilöllisistä mielipide-eroista huolimatta. Ryhmässä toimiminen vaikeutuu, jos omien ja yhteisön arvojen välillä on ristiriitoja. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003,40–42.) Urheilujoukkueen arvoja määriteltessä olisikin tärkeää löytää joukkueen jäseniä yhdistäviä arvoja, joiden ympärille joukkueen toimintakulttuuria voidaan rakentaa, ja samalla mahdollistaa ryhmän jokaisen jäsenen oikeus yksilöllisiin mielipiteisiin.

Joukkue toiminnassa kasvaa usein jonkinlainen yhtenäisyyden tunne (Kaski, 2006). Urheilujoukkueen yhtenäisyys voi olla merkittävä eteenpäin ajava voima ja sillä voi olla myös positiivinen vaikutus joukkueen suorituskykyyn. Monet joukkuelajit, kuten rytminen voimistelu, vaativat joukkueen urheilijoilta saumatonta yhteistyötä. Koettu kiinteyden eli koheesio voi olla sosiaalista tai tehtäväkoheesiotta. Ryhmän sosiaalinen koheesio tukee ryhmän jäsenten viihtyvyyttä ja hyväksytyksi tulemisen kokemuksia. Jotta ryhmä voi kehittyä ja arvioida omaa toimintaansa, myös sen tehtäväkoheesiotta tulee kehittää. Kun ryhmä on turvallinen, on jokaisella sen jäsenellä mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä. (Kaski, 2006,169–171.) Joukkueen osallistaminen mukaan päätöksentekoon vahvistaa koheesiotta (Carron, Shapcott & Burke, 2014,122). Valmentajan tehtävä on asettaa raamit, joiden sisällä joukkueen jäsenten on mahdollista toimia (Kaski, 2006,172). Urheilujoukkueen menestyminen luo edellytykset myös ryhmän koheesio vahvistumiselle. Vastaavasti joukkueen koheesiotta tukemalla on mahdollista saavuttaa myös parempia urheilullisia tuloksia. (Carron, Shapcott & Burke, 2014,123.)

3.4 Tavoitteenasettelu ryhmässä

Ryhmän toiminnalla on kaksoistavoite – toiminnan tarkoitukseen liittyvä tehtävä- eli asiataavoite sekä ryhmän kiinteyden liittyvä tunnetavoite. Tehtävätavoite liittyy ryhmän perustehtävään. Urheilujoukkueessa ryhmän perustehtävä on valitun lajin liikuntataitojen

opettelu. Ryhmän tunnetavoitteella eli koheesiolla tarkoitetaan ryhmän yhtenäisyyttä ja vetovoimaisuutta. Ryhmän toiminnan tavoitteenasetteluun vaikuttaa monia eri tekijöitä (taulukko 2). Tavoitteenasettelussa on hyvä ottaa huomioon, että sopivan vaikeat tavoitteet johtavat usein parempaan suoritukseen kuin helpot tavoitteet. Tavoitteiden on kuitenkin oltava selkeitä, realistisia ja niiden saavuttamisen on uskottava olevan mahdollista. Toisaalta liian helppoja tavoitteita asetettaessa yksilön tai ryhmän kyvyt jäävät hyödyntämättä. Tavoitteita on hyvä asettaa myös prosessin eri vaiheisiin, jotta toimintaa tulisi arvioida myös matkan varrella. Tavoitteet tulisi asettaa yhteistyössä ryhmän jäsenten ja sen johtajan kesken. Täysipainoinen tavoitteisiin pyrkiminen edellyttää yksilöltä tavoitteiden hyväksymistä ja niihin sitoutumista. (Rovio et al., 2009,17,130–131,140–141.) Rytminen voimistelu on monimutkainen taitolaji, jonka lajisuoritukseen keskittyminen vaatii urheilijalta kykyä jakaa kilpailuohjelma pienempiin osakokonaisuuksiin. Ohjelmakokonaisuuden jäsentely koskee myös tavoitteenasettelua. Varsinkin taidon oppimisen alkuvaiheessa yhdessä sovittuihin tavoitteisiin sitoutuminen ja osatavoitteiden asettaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta laajaa kokonaisuutta on mahdollista omaksua liike kerrallaan.

Taulukko 2. Tavoitteenasettelun periaatteet (mukaillen Rovio et al., 2009)

Tavoitteenasettelun periaatteet
Asettakaa vaikeita, mutta realistisia tavoitteita
Asettakaa täsmällisiä ja selkeitä tavoitteita
Asettakaa lopputulos-, suoritus- ja prosessitavoitteita
Asettakaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita
Huomioikaa pystyvyyden tunne
Huomioikaa seuranta, arviointi ja palautteen antaminen
Huomioikaa sitoutuminen
Huomioikaa ratkaisukeskeinen, voimavaroihin ja vahvuuksiin suuntaava tapa

Ryhmässä ja joukkueissa on mahdollista asettaa sekä ryhmän yhteisiä tavoitteita että yksilötavoitteita. Parhaimmillaan kumpikin tavoitteenasettelu tukee toisiaan. (Rovio et al., 2009,140.) Joukkueurheilussa joukkueen yhteiset tavoitteet voivat olla myös ryhmäytymistä ja joukkueen koheesiota tukeva tekijä, kun koko joukkue toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Joukkueen pitkän tähtäimen tavoitteita on hyvä jakaa myös pienempiin osatavoitteisiin ja yksilötavoitteisiin, jotta joukkueen jokainen urheilija tietää, mihin jokapäiväisessä harjoittelussaan tähtää.

3.5 Luottamus ja turvallisuus osana ryhmäilmiötä

Turvallisuus on yksilön tai ryhmän tila, jossa on selvää tietoisuutta hyväksytyksi tulemisesta ilman ihmisen minuutta uhkaavia tekijöitä kuten pelkoa tai syyllisyyttä.

Turvallisuus syntyy luottamuksesta, avoimuudesta, hyväksynnästä, tuen antamisesta ja sitoutumisesta ryhmään. Turvallinen ryhmä tukee yksilön itsetuntoa. (Aalto, 2000,15–17.) Luottamuksellista suhdetta ei voi rakentaa kahden ihmisen välille sopimalla tai järjeilemällä, vaan se on seurausta kokemuksista (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003,22). Ryhmän sisäisten erilaisten näkemysten ja keskinäisen kritiikin hyväksyminen vahvistaa ryhmän toimintaa ja mahdollistaa turvallisen ilmapiirin syntymisen. Turvallinen ryhmä on vahva ja iskukykyinen. (Kaski, 2006,154–156.) Ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus voi vaikuttaa positiivisesti myös yhteisen tehtävätavoitteen saavuttamiseen (Mach, Dolan & Tzafir, 2010,786).

Urheilijoiden ja valmentajien välisessä vuorovaikutuksessa merkittävä luottamusta rakentava tekijä on valmentajan kyky vastata hänelle asetettuihin odotuksiin. Urheilijoiden kokema luottamus valmentajaa kohtaan on myös riippuvainen valmentajan valmennustaidoista. Urheilijat voivat kokea pätevän valmentajan olevan myös luotettava ja arvostettava. Valmentajan motivoituneisuus, tavoitteellisuus ja psyykkisen valmennuksen osaaminen voivat vaikuttaa positiivisesti urheilijan ja valmentajan välisen luottamuksen rakentamiseen. Joukkueurheilussa yksittäisten urheilijoiden kokema luottamus valmentajaa kohtaan voi kasvaa joukkueen toiminnan ansiosta, kun ryhmän sisäinen luottamuksen ilmapiiri tukee myös yksilöiden välistä luottamusta. (San-Fu Kao, Ming-Hui Hsieh & Po-Lun Lee, 2017,320–325.)

3.6 Ryhmä rytmisessä voimistelussa

Rytmisessä voimistelussa voimistellaan sekä yksilönä että joukkueessa. Rytmisen voimistelun joukkue muodostuu kuudesta voimistelijasta, joista viisi voimistelee kilpailuohjelmassa kerrallaan. Rytmisen voimistelun joukkueen kilpailuohjelma muodostuu viidestä eri elementistä: vartalolla suoritettavat vaikeusosaliikkeet, välineiden vaihdot, tanssisarjat, riskiheitto ja yhteistyöliikkeet. Jotta elementti voidaan hyväksyä suoritetuksi, tulee joukkueen kaikkien viiden voimistelijan osallistua sen suorittamiseen ja täyttää elementille asetetut kriteerit. (Federation Internationale De Gymnastique,2018,57–65.)

Erityisesti välineiden vaihdot ja yhteistyöliikkeet ovat ominaisia rytmisen voimistelun joukkueohjelmalle. Välineiden vaihdoissa joukkueen jäsenet vaihtavat välineitä keskenään heittämällä. Yhteistyöliikkeet ovat rytmisen voimistelun joukkueohjelman ydin: joukkueohjelman määrittävä tekijä on voimistelijoiden välinen yhteistyö. Voimistelijoiden on tarkoitus toimia yhdessä saumattomasti ja suorittaa liikkeet samalla tyylillä ja intensiteetillä. (Federation Internationale De Gymnastique, 2018,57–65.)

4 Urheilijakeskeinen valmennus

Urheilija on nostettu suomalaisen huippu-urheilun keskiöön. Urheilijakeskeinen valmennus tarkoittaa käytännössä, että toimintaympäristössä kaikki ratkaisut ja toimenpiteet tehdään urheilijan tarpeiden toteutumista ajatellen. (Hämäläinen, 2016,6.) Urheilijakeskeinen toiminta tukee urheilijan sisäistä motivaatiota ja toimintaan liittyviä itsesäätelyvalmiuksia. Urheilijakeskeisyyden voi ajatella toteutuvan, jos urheilija kokee toiminnan merkitykselliseksi kehittymisensä kannalta. (Tiikkaja, 2014.)

Huippu-urheilijan ura eli urheilijan polku voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: lapsuus-, valinta ja huippuvaiheeseen (Mononen et al., 2014,7). Rytmisessä voimistelussa valintavaiheella tarkoitetaan ikävuosia 11–15. Valintavaihetta edeltää lapsuusvaihe, ja huippuvaihe kuvaa urheilijan uraa viidestätoista ikävuodesta eteenpäin. (Suomen Voimisteluliitto, 2020f)

4.1 Urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus

Yksi merkittävin erottava tekijä valmentajakeskeisen ja aidosti urheilijakeskeisen toimintatavan välillä on urheilijoiden ja valmentajien välillä vallitseva luottamus. Urheilija-valmentajasuhteen luottamuksellisuuden yksi mittari on suhteessa vallitseva avoimuus. Urheilijalle merkityksellistä on kokemus kuulluksi tulemisesta, yksilöllinen huomiointi, välittäminen, oikeudenmukaisuus ja yksilöllinen tuki urheilijana kehitymisessä. (Tiikkaja, 2014.) Lajitaitojen lisäksi valmentaja voi vaikuttaa urheilijan kasvuun ihmisenä. Asenteiden ja arvojen merkitys, toisten ihmisten arvostaminen, itsearvostus ja käytöstavat ovat asioita, joita valmentajan on mahdollista opettaa lajiharjoittelun lomassa. (Hämäläinen, 2016,8.)

Valmentajan ja urheilijan välisen vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja kaksisuuntaista. Urheilijalla on oma kokemuksensa suorituksestaan, ja valmentajalla on toiminnasta ja sen suunnasta oma näkemyksensä. Valmentajan tehtävä on sovittaa nuo ajatukset yhdeksi näkemykseksi, johtaa toimintaa ja tukea urheilijan kehittymistä. Kuulluksi tulemisen tunne ja pätevyiden kokemukset tukevat urheilijan itsetuntoa sekä rohkaisevat vastuunottoon. Valmentajan yhtenä tavoitteena tulee olla urheilijan vastuunoton ja omatoimisuuden tukeminen siten, että urheilijan uran edetessä valmennusprosesseja johdetaan yhä vahvemmin valmentajan ja urheilijan yhteistyöllä. (Hakkarainen et al., 2009,349–350.)

Yksi keskeinen valmentajan ja urheilijan välisen vuorovaikutuksen muoto on palautteen antaminen. Palautteen antamisessa oleellista on sen oikea-aikaisuus. Liian usein annettu palaute heikentää urheilijan oman sisäisen palautteen hyödyntämistä ja voi siten haitata

oppimisprosessia. Urheilija tarvitsee valmentajan ulkoista palautetta erityisesti taidon oppimisen alkuvaiheessa. Urheilijan oppiessa hyödyntämään sisäistä palautettaan, valmentajan antaman ulkoisen palautteen merkitys pienenee. Palautetta antaessaan valmentajan on huomioitava myös urheilijan taito- ja ymmärrystaso, jotta palaute on mahdollista sisältää ja sen sisältämä tavoite saavuttaa. (Hakkarainen et al., 2009,341-344.)

4.2 Joukkueen valmentaminen

Joukkueen johtamiseen vaikuttaa johtajan itsensä lisäksi myös johdettavan joukkueen jäsenten näkemykset ja kokemukset johtamisesta sekä johdettavana olemisesta. Joukkueen johtaja ei voi vaikuttaa joukkueen jäsenten aiempiin kokemuksiin, mutta joukkueen toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin hän voi vaikuttaa. Myös jokainen joukkueen jäsen johtaa joukkueessa itseään ja ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Johtajan tehtävä on ilmaista selkeästi, mitä ryhmän kultakin jäseneltä odotetaan. Selkeät roolit ja toiminnan raamit synnyttävät turvallisuuden tunnetta. (Kaski, Miettinen, 2018,61–63.)

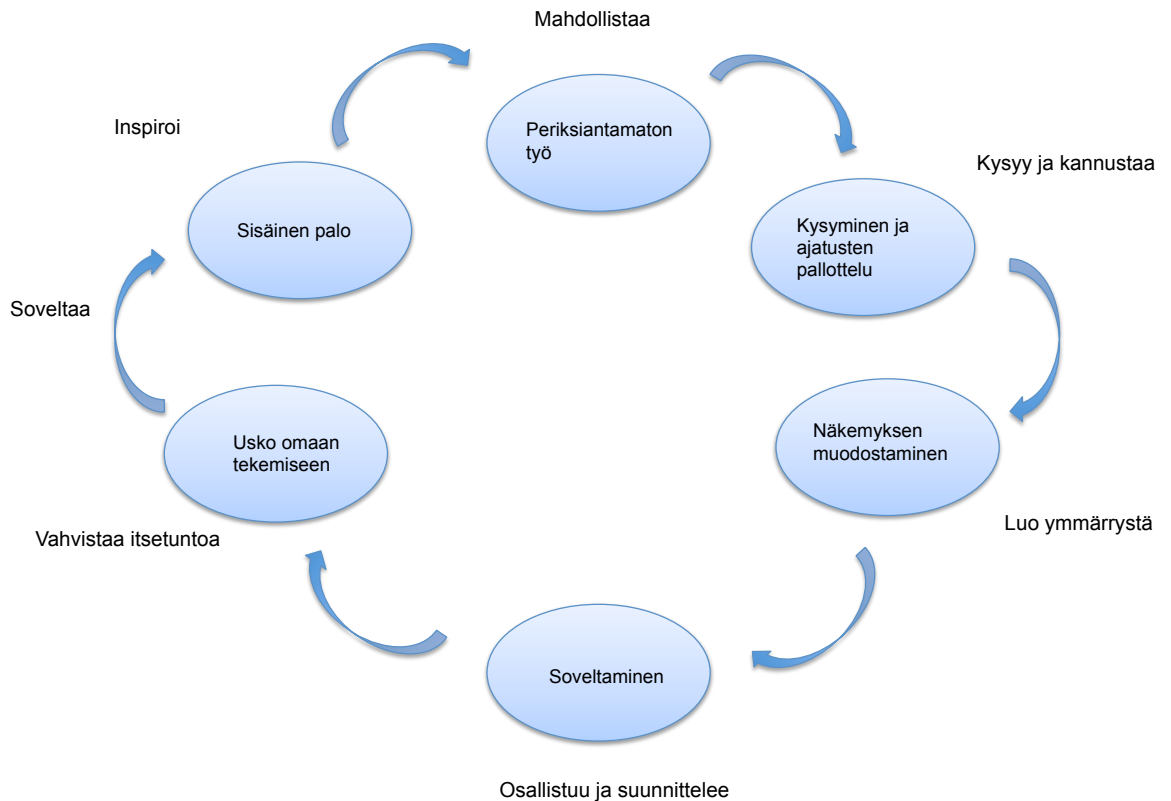
Joukkueen rakentaminen on jatkuva monimutkainen prosessi, jossa joukkueen jäsenet oppivat työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen ja kehittämään toimintaansa yhä tehokkaammaksi. Menestyksekkään urheilujoukkueen rakentaminen edellyttää joukkueen yhteistä visiota ja hyviä yhteistyötaitoja sekä joukkueen valmentajalta että urheilijoilta. Valmentajien ja urheilijoiden jakama kokemus toiminnan merkityksellisyydestä luo edellytykset joukkueen menestymiselle. Joukkueen valmentaminen menestyksekkäästi edellyttää valmentajalta avointa ja rehellistä kommunikaatiota ja hyviä yhteistyötaitoja. Menestyksekkäs joukkuevalmentaja on luotettava johtaja. (Yukelson, 1997,73.)

4.3 Huippuosaajaksi kehittyminen

Kilpaurheilussa urheilusuoritusten laatua arvioidaan usein kilpailutulosten perusteella. Hyvä kilpailullinen tulos ei ole kuitenkaan aina merkki valmentautumisen laadukkuudesta, vaan kilpailutuloksiin voi vaikuttaa monia eri tekijöitä. Pitkäjänteinen urheilullinen kehittyminen ja menestyminen eivät edellytä hyviä kilpailullisia tuloksia vielä lapsuus- ja nuoruusvaiheessa. Sen sijaan huippusuorituksiin yhdistettyä flow-tilaa voidaan pitää hetkellisenä yksilöllisen potentiaalin lunastamisena. Flow-tilaa vastaavan toimintaan heittäytymisen ja itsensä haastamisen tulisi olla keskiössä valmennustoimintaa kehitettäessä. Joukkueurheilussa kasvun ja kehittymisen toimintakulttuuri mahdollistaa huipputiimien muodostumisen. (Tiikkaja, 2014,177–182.)

Rahkamon (2016,184) mukaan huippuosaajaksi kehittymistä ja luovaa ongelmanratkaisua voidaan kuvata kuusiosaisena mallina (kuva 2), jonka osatekijät ovat: 1) Kysyminen ja

ajatusten pallottelu 2) Näkemyksen muodostaminen 3) Soveltaminen 4) Usko omaan tekemiseen 5) Sisäinen palo 6) Periksiantamaton työ. Mallin tarkoitus on kuvata, millaista huipputason tiimityöskentely on. Urheilijan valmentajan toiminnan osa-alueita on kuvattu mallin ulkokehällä.



Kuva 2. Huippuosaajaksi kehittymisen malli ja valmentajan vaikutus prosessiin (mukaillen Rahkamo, 2016)

Urheilusuorituksen lainalaisuuksien syvällisen tason ymmärrys ja analysointi on urheilijan ja valmentajan yhteinen prosessi, jota usein valmentaja johtaa. (Rahkamo, 2016,183–186.) Mitä nuorempi ja kokemattomampi urheilija on, sitä enemmän valmentajalta edellytetään johtajuutta ja näkemystä. Urheilijan vastuu toiminnasta voi kasvaa ajan ja kokemuksen myötä, kun ymmärrys omista vahvuuksista ja kehityskohdista kasvaa.

Näkemyksellisyys urheiluvalmennustoiminnassa tarkoittaa kykyä ratkaista ongelmia intuitiivisesti ja taitoa tunnistaa hyvät ideat huonoista. Huippuosaajaksi kehittymisen mallissa soveltamisella tarkoitetaan kykyä soveltaa visioita ja tavoitteita käytännön toiminnassa. Huipputiimeissä usko omaan tekemiseen näyttäytyy kykynä pitää omasta visiostaan kiinni, jolloin urheilijat ja valmentajat voivat toteuttaa suunnitelmiaan ilman

kompromisseja. Sisäinen palo on harjoittelun ja ajattelun moottori, jonka avulla ideat on mahdollista toteuttaa. Sekä urheilijan että valmennustiimin periksiantamaton työ on ehdoton edellytys huipputason saavuttamiseksi. Huippuosaajaksi kehittymisen mallin mukainen toiminta edellyttää yksilöltä luovuutta. Huippu-urheilussa luovuus auttaa urheilijoita ja valmentajia löytämään uusia ainutlaatuisia tapoja kehittyä. Luovuutta ruokkii yhteistyö muiden ihmisten kanssa ja erilaisissa ympäristöissä. Huippuosaajaksi kehittymisen mallin toteuttaminen edellyttää vuosien määrätietoista työtä. (Rahkamo, 2016, 183–187.) Tavoitteellisessa joukkueurheilutoiminnassa kehitys on toivottavaa ja kunnianhimoisimmat tavoittelevat huipputason saavuttamista. Oleellista toiminnan kehittämisessä olisi ensin tiedostaa menestymiseen vaikuttavat eri tekijät ja sen jälkeen pyrkiä vaikuttamaan lopputulokseen niiden kautta.

Huippusuorituksia tehneitä urheilijoita ja heidän valmentajiaan yhdistää urheilijakeskeisen toimintamallin vahva omaksuminen, keskinäinen luottamus ja rehellisyys sekä tasapaino urheilun ja muiden elämän osa-alueiden välillä. Urheilullisen huipputuloksen saavuttaminen edellyttää vahvaa visiota ja ymmärrystä lajissa menestymisen vaatimuksista. Valmentajana huipputasolla työskentely tarkoittaa korkean vaatimustason ja urheilijan kannustamisen tasapainottamista siten, että urheilijan itseluottamus pysyy riittävän vahvana. Huippuvalmentajien tulee rakentaa urheilijan ympärille tiimi, jonka keskinäinen kommunikaatio sekä työnjako on selkeää. Ryhmän jäsenten tulee omaksua valitut toimintatavat ja sitoutua niihin. Menestyvissä valmennustiimeissä vallitsee usko omaan tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Lara-Bercial, Mallett, 2016, 224–225.)

4.4 Rytmisen voimistelun lajitekniikan valmentamisen erityispiirteet

Rytmisen voimistelun lajitekniikan kehittäminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii lajin valmentajalta laajaa ymmärrystä ja ajantasaista tietoa tekniikan harjoittamisesta. Rytmisen voimistelun lajitekniikka voidaan jakaa kahteen osaan: vartalotekniseen sekä välinetekniseen osaamiseen. Lajitekniikan lainalaisuuksien lisäksi rytmisen voimistelun valmentajan tulee huomioida myös liikkeen ja musiikin ilmaisun merkitys kilpailusuorituksessa. Lajivalmentajan tehtävä on valita voimistelijalle sopivat liikkeet sisällytettäväksi kilpailuohjelmaan. (Jastrjemskaia, Titov, 1999, 1.) Osa valmentajista tekee valmennettaviensa kilpailuohjelmien koreografiat itse, osa tilaa ne valmennustiimin ulkopuolisilta koreografeilta. Kummassakin tapauksessa valmentajalta edellytetään ymmärrystä lajin säännöistä ja kilpailuohjelmien vaatimuksista. Moni lajin valmentaja onkin lajin koulutettu tuomari. Rytmisen voimistelun kilpailuohjelman harjoittaminen on pitkä prosessi, jonka aikana ohjelman koreografiaa voi olla tarpeen muuttaa useankin otteeseen voimistelijalle sopivammaksi.

Rytmisen voimistelun joukkueessa lajin yksilötaidot yhdistetään joukkuetyöskentelyyn. Joukkueohjelman valmentamisessa tulee ottaa huomioon sekä kilpailuohjelman lajivaatimusten mukainen suorittaminen, ryhädynamiikan kehittyminen sekä jokaisen joukkueessa voimisteleavan urheilijan yksilölliset tarpeet. Joukkueiden valmennustiimeissä onkin usein monia valmentajia, jos se vain on mahdollista. Valmennustiimissä voi olla lajivalmentajien lisäksi balettivalmentaja ja yhä useammin myös fysioterapeutti ja psyykkinen valmentaja. (Suomen Voimisteluliitto, 2020f.)

5 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda toimintamalli ja työkaluja kilpaurheilullisen ryhmän toiminnan kehittämiseksi ja ryhmän sisälle muodostuvan koheesion tukemiseksi.

Ensisijaisesti kehittämistyössä painotettiin yhteistyön kehittämistä urheilujoukkueessa. Rytmisen voimistelun joukkuekilpailun säännöt perustuvat viiden voimistelijan harmoniseen ja saumattomaan yhteistyöskentelyyn. Joukkueen yhteisöllisyyttä ja luottamuksen ilmapiiriä tukevien käytänteiden avulla pyrittäisiin jatkossa myös saavuttamaan parempia urheilullisia tuloksia.

Lisäksi toimintamallin avulla pyrittiin luomaan turvallinen ja motivoiva harjoitusympäristö eri puolelta Suomea joukkueen hakuprosessiin mukaan tuleville voimistelijoille. Toimintamallin avulla toivottiin myös kehitettävän nuorten maajoukkue-toimintaa nuorten hyvinvointia tukevaan suuntaan. Pitkällä aikavälillä hyvinvoivien urheilijoiden toivotaan jatkavan urheilu-uriaan pidempään. Nuorten maajoukkue-toiminnan päätavoite on valmistaa nuoria kohti naisten maajoukkuetta.

Tämän kehittämistyön toteuttajana toimi Suomen Voimisteluliiton rytmisen voimistelun nuorten olympiavalmentaja, jonka vastuulla on rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue-toiminnan kehittäminen. Kehittämistyö toteutettiin rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuvaiheessa huhti-lokakuussa 2020. Tämän prosessin kuvaus toimii esimerkkinä vastaaviin hankkeisiin jatkossa. Suomen rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue-toiminnassa kehittämistyön lopputuotteen ja itse kehittämisprojektin avulla aloitettiin toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

Suomalaisessa valmennuskeskustelussa on viime vuosina painotettu yhä enemmän myös valmennustoiminnan vastuullisuutta. Sekä Suomen olympiakomitea että Suomen Voimisteluliitto ovat julkaisseet omat vastuullisuusohjelmansa. Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntynyt toimintamalli kehitettiin vastaamaan Suomen Voimistelun eettisiä periaatteita.

6 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Kehittämistyön keskiössä oli ryhmän toiminnan rakentaminen ja vakiinnuttaminen. Kehittämisprosessissa osallistettiin, toimintatutkimukselle tyypillisesti, ryhmä mukaan kehittämistyön toteuttamiseen.

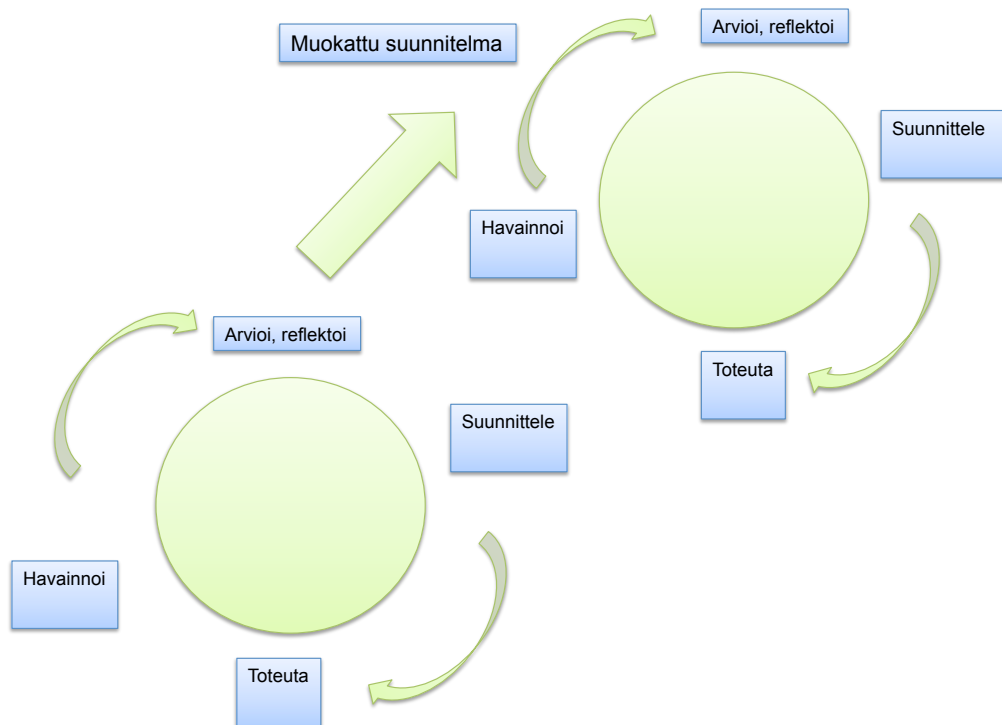
Kehittämistyössä hyödynnettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä kuten aivoriihiyöskentelyä. Käytössä oli myös benchmarking-menetelmä selvitettäessä millaisia toimintamalleja ja tutkimuksia aiheeseen liittyen on aiemmin tehty. Lisäksi prosessin onnistumista arvioitiin kyselyn avulla sekä urheiluvalmennuksen että psyykkisen valmennuksen asiantuntijoiden palautteen kautta.

6.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on saada aikaan muutosta ja ratkaista käytännön ongelmia. Tässä lähestymistavassa käytännön toimintaa yhdistetään teoreettiseen tutkimukseen. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja ihmisten aktiivista toimijuutta korostavaa. Sen avulla on mahdollista saada aikaan muutosta sekä saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja toimintakulttuureja. Toimintatutkimuksessa tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, ja se soveltuu hyvin työmenetelmien kehittämistyöhön. Tässä tutkimuksellisessa lähestymistavassa kehittäjä toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014,58–60.)

Toimintatutkimuksessa ei pyritä ensisijaisesti saavuttamaan yleistettäviä tuloksia perinteisen tutkimuksen tavoin. Tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, jolloin saadut tulokset koskevat vain sitä tapausta. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta. Usein prosesseihin liittyy piilotietoa, joka on mahdollista saada näkyviin vain toimintaan osallistumalla. (Kananen, 2014,11–13.)

Toimintatutkimuksessa toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat samanaikaisesti (Kananen, 2014,13). Toimintatutkimuksen etenemistä voi kuvata suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jonka jokaisen vaiheen toteuttaminen vaatii projektin vetäjältä sekä järjestelmällisyyttä että kriittisyyttä. Toimintatutkimuksen prosessi on siis syklinen ja prosessin eri vaiheita toistetaan uudelleen, kun prosessin edellisessä vaiheessa tilanteesta on saatu uutta tietoa. Prosessissa vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (kuva 3). (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014,58–60.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014)

6.2 Yhteisöllisten ideointimenetelmien hyödyntäminen

Kehittäminen edellyttää luovuutta, ja innovoiminen vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Yhteisöllisten ideointimenetelmien avulla on mahdollista tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Luova ongelmanratkaisu edellyttää vuorovaikutteista johtamistapaa sekä avointa, positiivista ja luottamuksellista työskentelyilmapiiriä. Luova toiminta ryhmässä edellyttää vetäjältään luovan ongelmanratkaisun taitoja ja jäseniltään ryhmässä toimimisen taitoja sekä myönteistä asennetta. Prosessissa ideointi ja arviointi on tarpeen pitää erillään. Ideointivaiheessa tarkoituksena on synnyttää mahdollisimman paljon ideoita, sillä innovointiprosessissa määrä synnyttää laatua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 159.)

6.2.1 Mentimeter

Kehittämistyössä joukkueen jäsenten mielipiteitä ja näkemyksiä kartoitettiin mentimeter-alustan avulla.

Mentimeter on vuorovaikutteinen esitysalusta, jonka avulla on mahdollista valmistella, esittää ja analysoida esityksiä. Mentimeterin avulla on mahdollista kerätä ryhmän jäsenten kommentteja anonymisti ja esittää ne kootusti reaaliajassa erilaisin esitystavoin. (Mentimeter, 2020.)

Mentimeter mahdollisti ryhmän kaikkien jäsenten mielipiteen keräämisen helposti; tässä hankkeessa kukin urheilija käytti alustaa omalla puhelimellaan ja vastaukset näkyivät automaattisesti kootusti ryhmän valmentajan tietokoneen näytöllä. Jo Mentimeterin käyttö tuki ryhmäytymisprosessia, kun kaikki vastaukset saatiin näytölle näkyviin – jokaisella ryhmän jäsenellä oli merkityksellinen rooli ryhmän jäsenenä.

6.2.2 Aivoriihi

Aivoriihi eli ideointityöpaja on yksi luovan ratkaisun menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihityöskentelyssä ryhmä ideoi ja toteuttaa ongelmanratkaisua ryhmän vetäjän johdolla. Ryhmän koko aivoriihityöskentelyssä on yleensä 6–12 henkeä. Aivoriihityöskentelyn alussa eli esivaiheessa ryhmä asettaa ja rajaa toiminnan tavoitteet. Toiminnan lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista. Tässä vaiheessa prosessia varmistetaan, että kaikki ryhmän jäsenet ovat ymmärtäneet kokouksen toimintaperiaatteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita arvioimatta niiden toteuttamiskelpoisuutta. Ideoita ei tarvitse perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. Valintavaiheessa kokouksessa syntyneitä ideoita arvioidaan kriittisesti. Arviointi olisi hyvä toteuttaa niin, että kaikki ryhmän jäsenet pääsevät sanomaan mielipiteensä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 160–161.)

6.3 Vertailuanalyysi eli Benchmarking

Vertailuanalyysin eli benchmarking-menetelmän avulla on mahdollista analysoida omaa toimintaa vertaamalla sitä muihin toimijoihin. Vertailuanalyysin tavoite on toiminnan tai tuotteen jatkuvassa ja pitkäjänteisessä kehittämisessä. Vertailuanalyysiprosessissa kehitettävää toimintoa tai tuotetta verrataan samankaltaisiin, jotta oman toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet tulevat esiin. Vertailuanalyysin tarkoitus ei ole kuitenkaan kopioida kilpailijoita, vaan etsiä hyviä ja oman toiminnan tavoitteita tukevia käytänteitä. Benchmarking-prosessin vaiheet ovat tavoitteenasettelu, nykytilan arviointi sekä kehittämiskohteiden analysoiminen. (Housley, 1999, 74–77.)

6.4 Kysely

Kysely on yksi aineistonkeruutapa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Standardoidun kyselyn ehtona on, että kysymykset on esitettävä kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi et al., 2009, 193.) Kysely on menetelmänä melko nopea ja tehokas (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 121).

Kyselyä voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa paljon sekä kysymysten valintaan että vastausten luotettavuuteen. Henkilökohtaisesti tai omalla nimellä tehtävissä kyselyissä haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta voi olla hyötyä tietoperusteisia kysymyksiä esittäessä, mutta kontakti saattaa vääristää henkilökohtaisiin kysymyksiin annettuja vastauksia. Kyselyä laadittaessa sen tekijällä tulee olla riittävästi aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän osaa kysyä oikeita kysymyksiä. Ellei riittävä pohjatietoa ole olemassa, on syytä harkita muita tiedonkeruun menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 121–122.)

7 Kehittämistyön kulku

Tämän kehittämistyön alkuperäinen aikataulu muuttui Covid-19 - pandemian myötä. Muokatun aikataulun myötä huhtikuussa 2020 alkanut projektin saatiin päätökseen puoli vuotta myöhemmin marraskuussa. Kehittämistyön kulkua on kuvattu seuraavissa alaluvuissa sekä liitteessä 2.

7.1 Lähtötilanne: Uuden edessä

Kehittämistyön toteuttaja, rytmisen voimistelun nuorten olympiavalmentaja, aloitti työtehtävissään huhtikuussa 2020. Valmentajalla oli kokemusta rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue toiminnan johtamisesta jo aiemmilta vuosilta, mutta uusi työnkuva ja kasvaneet resurssit mahdollistivat ja kannustivat valitsemaan nuorten maajoukkue toiminnan myös kehittämistyön keskiöön.

Kehittämistyön alkuvaiheen tavoite oli kartoittaa nuorten maajoukkue toiminnasta kiinnostuneiden urheilijoiden ja seurojen määrä sekä aktiivisesti tiedottaa alkavasta projektista. Jotta kehittämistyö olisi mahdollista toteuttaa, tulisi ensin saada nuorten maajoukkue toiminta käyntiin.

Rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue toiminta on projektiluontoista – kukin maajoukkue harjoittelee yhdessä 1–1,5 vuotta projektista riippuen. Tämä nuorten maajoukkue projekti 2020–2021 tulisi poikkeuksellisesti kestämään alle vuoden koronatilanteen takia.

Huhtikuussa 2020 projektissa tehtiin pohjatyötä kontaktoimalla kaikki nuorten maajoukkue toiminnasta kiinnostuneet voimisteluseurat, valmentajat ja voimistelijat huoltajineen. Alkukartoituksen perusteella saatiin selville, että kehittämistyön prosessiin ottaisi osaa 26 voimistelijaa 12. eri voimisteluseurasta ympäri Suomea. Voimistelijat olivat iältään 11–14-vuotiaita.

7.2 Suunnittelu- ja ideointivaihe

Suunnittelu- ja ideointivaiheen tavoite oli luoda runko Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallille. Toimintamallin runkoon pohjautuen aikataulutettiin myös kehittämistyön käytännön toteutus. Toimintamallin suunnittelussa hyödynnettiin aihealueen tutkimustietoa sekä myöhemmin myös kollegoiden ja asiantuntijoiden apua.

Covid-19 - pandemian estäessä ryhmäkokoontumiset ja leirityksen keväällä 2020, siirtyi nuorten maajoukkue projektin aloitus elokuulle 2020. Maajoukkue toiminnan aloituksen

myöhäistäminen tarkoitti myös kehittämistyön käytännön toteutuksen siirtymistä keväältä syksylle. Alkuperäinen ajatus oli, että kehittämistyöstä syntyvää toimintamallia rakennettaisiin yhdessä valintaprosessin läpikäyneen nuorten maajoukkueen kanssa, mutta aikataulun viivästymisen myötä prosessi toteutettiin jo joukkueen hakuvaiheessa isomman ryhmän kesken.

Tässä vaiheessa prosessia tehtiin myös vertailuanalyysi vastaavista projekteista ryhmäytymisen tai urheilujoukkueen johtamisen saralla. Aiheesta löytyi sekä tutkimuksia, että opinnäytetöitä. Tätä kehittämistyötä vastaavaa toimintamallia ei kuitenkaan benchmarking-menetelmän perusteella löytynyt.

Yksilöistä joukkueeksi - mallin ensimmäisen versio saatiin valmiiksi heinäkuussa 2020. Toimintamallin ensimmäiset versiot painottuivat urheilijoiden kanssa käytävän prosessin alkuvaiheisiin, ja kokonaisuus haki vielä tässä suunnitteluvaiheessa muotoaan.

7.3 Yhteistyö kollegoiden ja asiantuntijoiden kanssa

Kollegat Suomen Voimisteluliitossa sekä valmennuksen asiantuntijatiimin jäsenet olivat mukana sekä tämän kehittämistyön ideoinnissa että myös toteutuksessa. Toimintamallin kehittämisessä ja läpiviemisessä oli mukana lajivalmentaja, joka avusti prosessin eri vaiheiden läpiviennissä ja keskustelujen johdattamisessa. Toimintamallia esiteltiin pitkin prosessia myös rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen psyykkiselle valmentajalle. Hänen kanssaan käytiin läpi sekä mallin rakennetta että myös sen toteutustapaa. Kollegat Suomen Voimisteluliitossa avustivat prosessin aikana erityisesti erilaisten nettialustojen tarjonnan, yhteisöllisten ideointimenetelmien valinnan, ongelmanratkaisumallien sekä pelisääntökeskustelujen läpiviemisen saralla.

7.4 Kehittämistyön intensiivinen vaihe syksyllä 2020

Kehittämistyön intensiivisen vaiheen tavoite oli toteuttaa käytännössä Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin silloinen versio ja sitä edelleen kehittää yhdessä ryhmän kanssa. Vaihe alkoi elokuussa 2020 nuorten maajoukkueen hakuvaiheen käynnistyessä. Nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuvaihe sisälsi sekä leiritystä Kisakallion urheiluopistolla että harjoituspäiviä pääkaupunkiseudulla. Kehittämisprosessin ydin eli Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin kehittäminen vietiin läpi noin kuukauden kestävästä maajoukkueen hakuprosessin aikana.

Toimintamallin yhteinen ideointiprosessi jaettiin lopulta kuuteen eri vaiheeseen. Ideointiprosessi perustui Mentimeter-alustan käyttöön. Prosessin vetäjän laatimat kysymykset ja tehtävänasettelu asettivat raamit toiminnalle, ja interaktiivinen alusta

mahdollisesti koko ryhmän näkemyksen kokoamisen yhteen. Kehittämistyöstä vastaavan valmentajan lisäksi työstöissä mukana oli toinen lajivalmentaja, joka antoi toimintamallista myös vertaisarvioinnin prosessin myöhemmässä vaiheessa.

Mallin alkuperäistä versiota muokattiin läpi prosessin aina kunkin vaiheen läpikäynnin jälkeen. Osoittautui, että prosessin aikana saatiin ryhmästä lisää tietoa, joka pohjusti hyvin prosessin seuraavaa vaihetta. Esimerkiksi tutustumisvaiheen keskusteluissa nousi esiin monia arvoja, joihin päästiin syventymään prosessin toisessa vaiheessa. Mallin jatkuvaan muokkaamiseen sisältyi myös eri vaiheiden lopputuloksen arviointi. Esimerkiksi arvokeskustelun jälkeen oli tarpeen vielä tarkentaa ja rajata määritettyjä arvoja. Arvojen jatkomäärittely toteutettiin prosessin seuraavassa vaiheessa ennen tavoitteenasettelua. Lisäksi prosessin toteuttamisen aikataulua muokattiin tilanteen vaatimalla tavalla; alkuperäinen aikataulu osoittautui liian tiukaksi ja kuormittavaksi, joten sitä muokattiin väljemmäksi.

Yksilöistä joukkueeksi – kehittämisprosessin intensiivisen vaiheen osa-alueet olivat 1) Tutustuminen 2) Arvot 3) Tavoitteenasettelu 4) Pelisäännöt 5) Tavat ja rutiinit 6) Palaute ja arviointi. Kunkin vaiheen sisältöä on kuvattu tarkemmin luvussa *Yksilöistä joukkueeksi – malli kehittämistyön tuloksena*.

7.5 Arviointivaihe

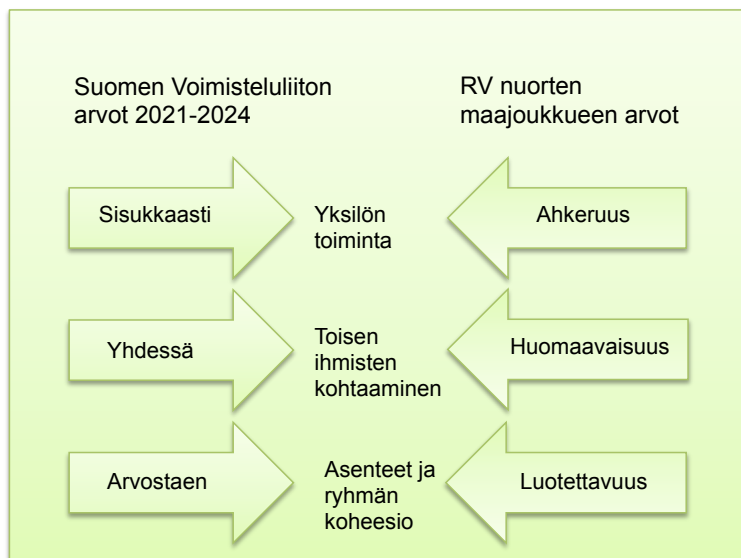
Tämän kehittämistyön arviointia suoritettiin sekä prosessin aikana että sen lopuksi. Arviointia tehtiin kehittämistyön vetäjän, urheilijoiden sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta.

7.5.1. Arvojen peilaaminen

Tätä kehittämistyötä valmistellessa valmistui myös Suomen Voimisteluliiton strategia vuosille 2021–2024. Strategiatyön osana päivitettiin myös Voimisteluliiton arvot, joiksi lopulta määriteltiin vastuullisesti, sisukkaasti, arvostaen ja yhdessä (Suomen Voimisteluliitto, 2020e). Osana kehittämistyön prosessia rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuryhmä määritteli arvoikseen ahkeruuden, huomaavaisuuden ja luotettavuuden. Nuorten maajoukkueelle määriteltyjä arvoja oli mahdollista päästä peilaamaan ylemmällä tasolla eli Suomen Voimisteluliitossa määriteltyihin liittotason arvoihin.

Arvojen todettiin olevan linjassa ja niistä löydettiin myös vastaavaisuuksia. Vastaavaisuuksiin ja teemoihin perustuen arvoista saatiin muodostettua myös pareja: sisukkaasti ja ahkeruus, yhdessä ja huomaavaisuus, arvostaen ja

luotettavuus. Sisukkaasti ja ahkeruus voidaan määritellä yksilön omaa toimintaa koskeviksi. Yhdessä ja huomaavaisuus liittyvät ryhmässä toimimiseen ja toisten ihmisten kohtaamiseen. Arvostaen ja luotettavuus taas asenteisiin ja ryhmän koheesioon (kuva 3).



Kuva 3. Arvojen peilaus

7.5.2. Palautekysely urheilijoille

Kun kehittämistyön projekti oltiin saamassa päätökseen, täyttivät projektissa loppuun asti mukana olleet urheilijat vielä loppukyselyn (liite 3). Kyselyyn vastasi yhteensä 14 urheilijaa 6. eri voimisteluseurasta. Kyselyt täytettiin nimettöminä. Kyselylomakkeeseen valikoitiin kysymyksiä Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalliin pohjautuen; lomakkeessa huomioitiin toimintamallin kaikki vaiheet. Kyselyn pääteemoja olivat luottamus, turvallisuus, huomaavaisuus, ahkeruus ja uuden oppiminen. Teemat valikoituivat kyselyyn ryhmän määrittelemien arvojen ja tavoitteiden pohjalta. Lisäksi kyselyssä kysyttiin ystävyysuhteiden solmimisesta ja pelisääntöjen noudattamisesta. Kyselyssä oli sekä avoimia että asteikollisia kysymyksiä. Asteikollisissa kysymyksissä vastausvaihtoehdoissa oli käytössä sekä sanalliset että numeeriset mittarit. Numeerisien mittarien asteikko oli 1–5, jossa yksi merkitsi heikkoa tulosta ja viisi merkittävää onnistumista. Kyselytulosten erittelyssä tuloksiin viitataan tällä asteikolla.

Erytisen onnistunutta ryhmän toiminta oli turvallisen ilmapiirin ja luottamuksen rakentamisessa: 85,7 prosenttia vastaajista koki olonsa harjoituksissa todella turvalliseksi, ja kaikki kyselyyn vastanneet urheilijat kokivat voivansa täysin luottaa

ryhmän valmentajiin. Sen sijaan urheilijoiden keskinäinen luottamus arvioitiin hieman matalammaksi keskiarvolla 4,43.

Kyselyn perusteella urheilijat kokivat harjoituskulttuuriin työteliääksi ja motivoivaksi, sillä 71,4 prosenttia vastauksista arvioi koko ryhmän harjoitelleen harjoituksissa todella ahkerasti. Harjoituskulttuurin työteliäisyyttä arvioivien vastausten keskiarvo oli 4,71.

Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin neljäs vaihe on yhteisten pelisääntöjen rakentaminen. Kyselyyn vastanneet urheilijat arvioivat yhteisten pelisääntöjen noudattamisen onnistuneen hyvin, mutta ei vielä erinomaisesti. Pelisääntöjä koskevien vastausten keskiarvo oli 4,43.

Palautekyselyn lopuksi urheilijoilta kysyttiin, kokevatko he muuttaneensa omaa toimintaansa Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin toteuttamisen myötä. Lähes puolet vastaajista (42,9%) koki muuttaneensa omaa toimintaansa hieman. Annettujen vastausten keskiarvo tämän kysymyksen vastauksissa oli 3,86.

Kyselyn avoimiin kysymyksiin annetuissa vastauksissa oli nähtävissä nuorten erilaiset valmiudet arvioida omaa ja ryhmän toimintaa. Osa vastauksista sisälsi jo syvällisempää itsereflektiota, kun taas osa vastaajista ei ollut selkeästi ymmärtänyt kysymystä. Tästä syystä kyselyn tulosten analysoinnissa on annettu eniten painoarvoa asteikollisten kysymysten vastauksille.

Asteikollisiin kysymyksiin annettujen vastausten keskiarvo liikkui välillä 3,86-5, eli vastaukset painottuivat selkeästi vastausasteikon positiiviselle puolelle. Kysely ja sen tulokset on koottu liitteeseen 3. Liitteessä on nähtävissä kaikki kysymykset ja osa vastauksista. Koontiin otettiin mukaan kaikki asteikollisten kysymyksien vastaukset ja osa avoimien kysymyksien vastauksista.

7.5.3. Asiantuntijoiden arvio

Kehittämisosessissa mukana ollut valmennustiimin jäsen antoi arvionsa toimintamallista ja läpiviedystä prosessista sen päätyttyä. Valmentajan mielestä toimintamallin esitystapa on hyvä ja selkeä sen käyttötarkoitus huomioiden. Toimintamallin arviossa nousi esiin, että sen käyttö vaatii ryhmän johtajalta aihealueeseen perehtymistä. Mallissa olevat esimerkit valmentaja koki toimiviksi ja havainnollisiksi. Arvion mukaan toimintamalli kuvastaa hyvin sitä, mitä käytännössä ryhmän kanssa tehtiin, vaikka toiminnan sisältöjä voisi havainnollistaa vielä tarkemmin esimerkkien avulla.

Kehittämisosuudessa mukana olleen joukkueen valmennustiimissä toimiva psyykkisen valmennuksen asiantuntija antoi mallista myös oman kattavan palautteensa. Palautteen perusteella toimintamallia jokaista osaa muokattiin vielä havainnollisemmaksi ja tarkemmaksi. Psyykkisen valmentajan asiantuntijuus oli arvokas tuki toimintamallin työstössä. Uusi ja hyödyllinen näkökulma toimintamallin työstöön oli, että mallin avulla voidaan myös pyrkiä muuttamaan ryhmän tapoja tai tavoitteita, jotka eivät ole ryhmän kehittymisen kannalta hyödyllisiä.

Toimintamallin arviointiin osallistui myös valmentajakollega toisesta urheilulajista. Hänen arvionsa oli, että mallissa käsitellään monipuolisesti eri aiheita ja se on hyvin hyödynnettävissä myös muissa lajeissa, erityisesti taitolajeissa. Palautteessa huomioitiin, että toimintamallin hyödynnettävyyttä lisää myös se, että se on mahdollista toteuttaa puolen vuoden sisällä. Arviossa ehdotettiin, että toimintamallin sisältöä tiivistettäisiin vielä selkeämpään muotoon.

7.5.4. Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kehittämistyön prosessin aikana ja varsinkin sen arviointivaiheessa tuli ilmi, että prosessin loppukyselyn arviointi olisi voinut olla havainnollisempaa, jos vastauksille olisi ollut vertailukohtia. Jatkossa onkin suositeltavaa kartoittaa kehittämistyön alkutilanne vielä tarkemmin, esimerkiksi kyselyn avulla.

Prosessin onnistumista arvioidessa olisi voinut olla hyötyä sen tarkemmasta dokumentoinnista. Jatkossa suositeltavaa olisi, että ryhmän jäsenet pitäisivät prosessin aikana päiväkirjaa. Päiväkirjan täyttö voisi olla sekä ohjattua että itsenäistä. Päiväkirjamerkintöjen avulla ryhmän jäsenet voisivat vielä paremmin arvioida omaa kehitystään prosessin aikana.

Ryhmän läpikäymästä prosessista voisi olla mahdollista saada vielä enemmän irti, jos Yksilöistä joukkueeksi - mallia esiteltäisiin ryhmälle ennen sen ensimmäisen osan aloitusta. Tällöin ryhmän jäsenet voisivat vielä paremmin orientoitua toimintaan ja heillä olisi kattavampi käsitys prosessin kokonaisuudesta.

Mentimeter-alustan käyttö oli vaivatonta ja sen esitystavat havainnollisia. Toimintamallin käyttökelpoisuuden näkökulmasta on hyvä, että erilaisia alustoja ja työkaluja ei ollut osuudessa enempää. Kun toimintamallin käyttö on tullut ryhmän johtajalle tutuksi, voisi kuitenkin olla suositeltavaa käyttää monipuolisesti erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ryhmän kanssa työskennellessä.

Ryhmän tavoitteet, sisäinen dynamiikka ja kokoonpanokin voivat muuttua ajan myötä. Siitä syystä onkin tarpeellista tämänkin toimintaperiaatteen kohdalla pohtia, millä aikasyklillä Yksilöistä joukkueeksi - prosessi tai sen osa olisi tarpeen käydä uudelleen läpi. Jokin prosessin osa voi olla tarpeellista uusia myös siinä tapauksessa, jos aiheen työstössä ei ryhmän johtajan ja jäsenien mielestä päästy tarpeeksi syvälle asian ytimeen.

8 Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli kehittämistyön tuloksena

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli (liite 4). Toimintamalli syntyi urheilijoiden kanssa läpikäydyn seitsemänosaisen prosessin lopputuloksena. Toimintamallissa on lähtötilanteen arvion sekä loppuarvioinnin lisäksi viisi eri osaa (kuva 4). Toimintamalli on suunniteltu läpikäytäväksi kronologisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Siirryttäessä vaiheesta toiseen, hyödynnetään edellisestä osasta saatua informaatiota seuraavan osan käsittelyssä. Toimintamalli on suunniteltu erityisesti 10–15-vuotiaiden lasten ja nuorten toimintaan.

Toimintamallin käyttö pohjautuu mentimeter-sivustolle tehtyihin kyselyihin, joiden avulla on mahdollista herättää keskustelua ja kerätä ryhmän mielipiteitä. Ryhmän johtajan tehtävä on johdatella keskustelua ja muokata kysymyspatteristoa ryhmän tarpeita vastaavaksi. Mentimeter-alustan lisäksi toimintamallin osassa 5 hyödynnetään aivoriihimenetelmää ryhmän yhteisessä ideoinnissa. Kysymysten lisäksi materiaalin on sisällytetty esimerkkejä työstön lopputuloksista.



Kuva 4. Yksilöistä joukkueeksi – toimintamallin rakenne

8.1 Lähtötilanne ja suunnittelu

Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin mukaista prosessia suunniteltaessa on tarpeellista ottaa huomioon ryhmän ominaisuudet kuten koko, ikärakenne ja toiminnan tavoitteet. Prosessin suunnitelma on suositeltavaa aikatauluttaa siten, että sen kokonaiskesto on 1,5-6 kuukautta. Jos ryhmäytymisprosessi käydään läpi kovin nopeasti, voi jatkuvasti uusien asioiden omaksuminen olla haastavaa. Toisaalta, jos prosessi on pitkä ja sen eri vaiheiden välillä on pitkiä taukoja, myös se heikentää toiminnan vaikutuksia. Toimintamallin lähtötilanteen kartoituksessa ryhmän ohjaajan olisi hyvä miettiä, miten prosessissa läpikäytyjä asioita toteutetaan myös ryhmän muussa toiminnassa.

8.2 Osa 1: Tutustuminen

Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin ensimmäisen osan tavoite on, että ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa (liite 4). Myös ryhmän ohjaajat voivat osallistua prosessin tähän vaiheeseen osana ryhmää. Tutustumisvaiheessa ryhmän jäsenet pääsevät esittäytymään toisilleen. Työstön aiheet liittyvät lisäksi luottamukseen, turvallisuuteen ja hyvän joukkuekaverin ominaisuuksiin. Yksilöistä joukkueeksi - prosessia aloitettaessa on tärkeää, että kukin ryhmän jäsen tulee hyväksytyksi ryhmään omana itsenään. Ryhmän johtajan rooli on erityisen suuri prosessin alussa, kun toimintamallin toteutukseen vasta totutellaan.

8.3 Osa 2: Arvot

Toimintamallin toinen osa käsittelee arvoja (liite 4). Ennen varsinaisen arvokeskustelun aloittamista, on tarkoitus kerrata tutustumisen tuloksia. Jo toimintamallin ensimmäisessä osassa esiin on saattanut jo nousta arvoja tai muita keskustelun herättäjiä. Ryhmän johtajan tulee tässä kohtaa arvioida, onko arvojen taustaa ja tarkoitusta tarpeen käydä ryhmän kanssa vielä läpi ennen keskustelun syventämistä. Arvokeskustelun teemoja ovat elämän tärkeät asiat ja hyvän ryhmän ominaisuudet. Keskustelun lopuksi esiin nousseita arvoja voi olla tarpeen vielä kiteyttää ennen ryhmän omien arvojen valintaa.

8.4 Osa 3: Tavoitteet

Tavoitekeskustelua aloitettaessa on hyvä keskittyä sekä pitkän tähtäimen tavoitteisiin että osa-tavoitteisiin. Tavoitteiden olisi hyvä olla koko ryhmää koskevia. Jos ryhmän yhteiset tavoitteet eivät ole tarpeeksi konkreettisia ryhmän kaikkien jäsenien kohdalla, voi kukin ryhmän jäsen asettaa itselleen lisäksi henkilökohtaisen tavoitteen, jonka tarkoitus on tukea koko ryhmän yhteisen päämäärän saavuttamista. Ryhmän toimintatavoitteeseen

liittyvien tavoitteiden lisäksi prosessissa asetetaan myös tavoitteita, joiden tarkoitus on ohjata ryhmän yhdessä sopimien arvojen toteutumista.

8.5 Osa 4: Pelisäännöt

Toimintamallin neljännessä osassa keskitytään pelisääntöihin (liite 4). Ennen varsinaista pelisääntökeskustelua kerrataan edellisessä osassa määritellyt tavoitteet.

Pelisääntökeskustelussa oleellista on, että jokainen ryhmän jäsen kokee tulleen kuulluksi. Voi olla, että lapset ja nuoret ovat tottuneet käymään pelisääntökeskusteluja koulussa tai harrastusten parissa. Tämän toimintamallin mukaisessa toiminnassa olisi kuitenkin tarkoituksenmukaista pyrkiä tekemään ryhmälle sen arvoja ja tavoitteita tukevat pelisäännöt yleisellä tasolla olevien sääntöjen sijaan.

8.6 Osa 5: Tavat ja rutiinit

Toimintamallin viides osa käsittelee tapoja ja rutiineja (liite 4). Tämä osa on prosessin viimeinen mentimeter-alustan avulla toteutettava työstö. Tässä työstössä ideoinnin tarkoituksena on kehitellä arjen rutiineja ja tapoja, jotka tukevat pelisääntöjen ja arvojen toteutumista arjessa. Työstön alussa kerrataan toimintamallin neljännessä osassa sovitut pelisäännöt. Työmenetelmänä tässä viidennessä osassa hyödynnetään aivoriihiyöskentelyä. Aivoriihiyöskentelyn tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Ideointivaiheessa ideoiden laatua ei ole tarkoitus arvioida vaan ehdotettujen tapojen ja rutiinien arvioiminen tehdään vasta aivoriihiyöskentelyn lopuksi.

8.7 Prosessin arviointi ja jatkosuunnitelmat

Ryhmäytymisprosessin lopuksi on tarpeen arvioida, saavutettiinkö sille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden täyttymistä voi mitata esimerkiksi kyselyn avulla. Lisäksi voi arvioida, olisiko prosessi tai sen osa tarpeen käydä uudelleen läpi jossain vaiheessa ryhmän tai sen tavoitteiden muuttuessa. Jotta läpikäydystä prosessista olisi hyötyä mahdollisimman paljon, voi ryhmä yhdessä suunnitella, miten prosessin antia hyödynnetään sen arkitoiminnassa jatkossa. Projektin tulosten kokoaminen yhteen tiedostoon tai julisteeseen voi edesauttaa prosessin muistiin palauttamista jatkossa.

9 Pohdinta

Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntynyt Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli osoittautui hyödylliseksi työkaluksi Suomen rytmisen voimistelun nuorten maajoukkueen 2020–2021 hakuvaiheessa. Prosessin päättyessä ryhmän jäsenet arvioivat joukkueen keskinäisen luottamuksen hyväksi. Ryhmän valmentajien ja voimistelijoiden välisen luottamuksellisen suhteen arvioitiin olevan todella vahva. Kehittämistyön prosessissa mukana olleen ryhmän valmentajat kokivat prosessiin liittyneiden keskustelujen ja nostojen olleen hyödyllisiä myös valmentajana kehittymisen kannalta. Kun ryhmäytymiseen, arvoihin, luottamukseen ja pelisääntöihin liittyviä asioita oli käyty läpi urheilijoiden kanssa, olivat ne paremmin myös valmentajan mielessä arjen toiminnassa.

Rytmisen voimistelun huipputason joukkueen jäsenet toimivat keskenään yhteistyössä yksityiskohtaisesti ja kurinalaisesti. Erityislaatuista rytmisessä voimistelussa on varhainen erikoistuminen lajiin sekä tavoitteellinen harjoittelu jo lapsuus- ja nuoruusvaiheessa. Lajissa on tarpeen huomioida ryhmädynamiikan ilmiöitä jo urheilijan polun varhaisessa vaiheessa. Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli on suunniteltu 10–15-vuotiaiden lasten ja nuorten ryhmätoimintaan.

Kehittämistyön aikataulujen muuttuessa toimintamalli toteutettiin lopulta ryhmän kanssa suunniteltua aiemmin, jo ryhmän muodostumisvaiheessa. Uusi ryhmä alkaa ryhmäytyä heti sen toiminnan alkaessa. Ryhmän muodostumisvaiheessa sen jäsenet tutustuvat toisiinsa ja ryhmän sisäinen toimintakulttuuri rakentuu. (Kaski, 2006:153-154.) Toimintamallin toteuttaminen heti ryhmän toiminnan alussa osoittautui hyödylliseksi. Ryhmän yhteisöllisyyden rakentaminen oli sujuvaa, kun toimintaa päästiin kehittämään heti alussa ennen tapojen ja piilosääntöjen juurtumista.

Toimintatutkimus valikoitui kehittämistyön toimintatavaksi luonnollisesti ja se päätös kantoi projektin loppuun saakka. Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, jonka tavoitteena on toiminnan jatkuva muuttaminen ja kehittäminen (Kananen, 2014,13). Tässä toimintatutkimuksessa syklejä oli aikataulullisista syistä mahdollista toteuttaa vain yksi, mutta kehittämisprosessia on tarkoitus jatkaa hankkeessa mukana olleen ryhmän kanssa myös tämän toimintatutkimuksen päätyttyä. Urheilujoukkue elää jatkuvassa muutoksessa sen kokoonpanojen, tavoitteiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Tiikkajan (2014,167) mukaan joukkueen yhteisten arvojen määrittely voi tukea myös sen jäsenten harjoitusmotivaatiota. Onkin mielenkiintoista nähdä, millainen vaikutus pitkäjänteisillä ryhmäytymisprosesseilla tulee olemaan rytmisen voimistelun nuorten

maajoukkue toiminnan laatuun.

Tässä kehittämistyön projektissa lähtötilanne oli, että suurin osa ryhmän jäsenistä oli toisilleen melko vieraita ja ryhmän jäsenet eivät olleet urheilleet aiemmin samassa joukkueessa. Toimintamallin positiivisten vaikutusten esiin nouseminen oli siis melko luonnollista lähtötilanne ja ryhmän kehitysvaihe huomioiden. Jatkossa voisi olla suositeltavaa teettää ryhmän jäsenille myös alkukysely loppukyselyn lisäksi, jotta kyselyiden tuloksia olisi mahdollista vertailla keskenään.

Ryhmän kannalta voisi olla myös hyödyllistä, jos läpikäytävää mallia esiteltäisiin heille ennen sen ensimmäisen osan aloitusta. Tällöin ryhmän jäsenet voisivat vielä paremmin orientoitua toimintaan ja heillä olisi kattavampi käsitys prosessin kokonaisuudesta. Kehittämistyön prosessiin osallistuneista urheilijoista 42,9% arvioi muuttaneensa omaa toimintaansa hieman. Omassa toiminnassa tapahtuvaa muutosta voi olla vaikea tunnistaa, varsinkin lapsuus- ja nuoruusvaiheessa. Jatkossa oman toiminnan arvioinnin tukena ryhmän jäsenet voisivat pitää päiväkirjaa. Dokumentointi voisi olla sekä ohjattua että itsenäistä. Päiväkirjamerkintöjen avulla ryhmän jäsenet voisivat vielä paremmin arvioida omaa kehitystään prosessin aikana.

Vertailuanalyysin perusteella vaikutti siltä, että vastaavia julkaistuja toimintamalleja ei ole Suomessa aiemmin tehty, tutkimuksia ja opinnäytetöitä aiheesta kyllä on. Ryhmässä toimiminen on kuitenkin osa lähes jokaisen ihmisen arkipäivää, joten ryhmätoiminnan kehittämisessä on vahva potentiaali ryhmien menestymiseen eri aloilla. Ryhmän suoritusta on mahdollista parantaa monin eri tavoin. Tavoitteenasettelu on yksi suosituimmista motivaatiota, suoritusta ja toiminnan tehokkuutta edistävästä menetelmästä eri aloilla. Ryhmätasolla tavoitteenasettelun on havaittu edistävän myös kommunikaatiota ja yhteistyötä. (Rovio et al., 2009, 128–129.) Tavoitteenasettelu valittiin myös yhdeksi osaksi Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin mukaista prosessia.

Tämän kehittämistyön lopputuotteena syntyneitä toimintamalleja tullaan käyttämään jatkossa rytmisen voimistelun nuorten maajoukkue toiminnassa. Elokuussa 2021 nuorten maajoukkue toiminta siirtyy ainakin osittain Helsinkiin valmistuvaan Urhea-halliin, jolloin toimintamalleja voidaan jalkauttaa myös siellä tapahtuvassa joukkue toiminnassa. Lisäksi tarkoitus on selvittää, olisiko toimintamallista, sen käyttömahdollisuuksista ja joukkueen ryhmäytymisen tukemisesta mahdollista pitää Suomen Voimisteluliiton koulutus eri voimistelulajien valmentajille.

Toimintamallin käyttömahdollisuuksia arvioidessa tulee ottaa huomioon, että kullakin

valmentajalla on yksilöllinen tietotaito ja kyky johtaa ryhmäytymisprosesseja. Ryhmät ovat kovin erilaisia ja niillä on erilaisia tavoitteita sekä toimintaympäristöjä. Toimintamallin käyttö perustuu ryhmän johtajan kykyyn yhdistellä esiin nousevia teemoja ja asioita toisiinsa sekä johdatella keskustelua eteenpäin. Toimintamallin käyttö vaatiikin valmentajalta aiheeseen perehtymistä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Toimintamallin ympärille rakennettu valmentajakoulutus voisikin olla tarpeellinen tuki ryhmien ohjaajille.

Rahkamon (2016,184) huippuosajaksi kehittymistä kuvaavassa mallissa valmentajan tehtävä on kannustaa urheilijaa ja kysyä ohjaavia tai tarkentavia kysymyksiä. Valmentajan tehtävä on luoda ymmärrystä auttamalla urheilijaa näkemysten muodostamisessa. Tässä kehittämisprojektissa rakennettiin malli, jonka tarkoitus on tukea valmentajaa keskustelun johdattelussa ja ymmärryksen luomisessa. Toimintamallin toteutus on hyvin valmentajajohtoinen, mikä oli tarpeen ottaa huomioon toimintatutkimuksen suunnittelussa ja arvioinnissa. Kehittämistyössä pyrittiin luomaan Suomen Voimisteluliiton vastuullisuusohjelman mukaista toimintaa, jossa turvallinen toimintaympäristö mahdollistaa jokaisen toimijan oikeuden fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen. Voimisteluliiton vastuullisuusohjelmassa korostetaan, että jokaisen valmentajan tulee tunnistaa vastuunsa roolimalleina ja pyrkiä vuorovaikuttamaan positiivisesti ja rakentavasti (Suomen Voimisteluliitto, 2020d). Yksilöistä joukkueeksi - toimintamallin mukainen toiminta mahdollistaa parhaimmillaan ryhmän sisäisen turvallisen vuorovaikutuksen syntymisen. Menestyksekkäät ryhmäytymisprosessit kuitenkin edellyttävät, että ryhmän johtaja tuntee valtansa ja vastuunsa toimintaa johtaessaan. Yksilöistä joukkueeksi - toimintamalli on suunnattu lasten ja nuorten ryhmille. Nuorten urheilijoiden arvot ovat vasta kehittymässä, ja he ovat vaikutteille alttiita. Valmentaja on myös kasvattaja, jonka tehtävä on auttaa lapsia ja nuoria kasvamaan sekä kehittymään omiksi persoonikseen.

Lähteet

Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. My Generation. Ryttylä.

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjinä. WSOY. Helsinki.

Anttila, E. 2020. Ryhmäilmiöt – Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Luettavissa: <https://disco.teak.fi/anttila/5-3-ryhmailmiot/> [2020, Sep 4,].

Bion, W. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Prisma-tietokirjasto. Espoo.

Carron, A., Shapcott, K. & Burke, S. 2014. Group cohesion in sport and exercise. Teoksessa Beauchamp, M. R. & Eys, M. A. (toim.). Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology: Contemporary Themes. 2nd edn. Routledge.

European Gymnastics 2020. Rhythmic Gymnastics. Luettavissa: <https://www.europeangymnastics.com/discipline/rhythmic-gymnastics/intro>. Luettu: 31.8.2020.

Federation Internationale de Gymnastique 2020. Rhythmic gymnastics presentation. Luettavissa: <https://www.gymnastics.sport/site/pages/disciplines/pres-rg.php>. Luettu: 15.6.2020.

Federation Internationale De Gymnastique 2018. 2017-2019 Code of Points. Federation Internationale De Gymnastique. Luettavissa: <https://www.gymnastics.sport/site/rules/#5>. Luettu: 30.9.2020.

Hakkarainen, H., Jaakkola, T., Kalaja, S., Lämsä, J., Nikander, A. & Riski, J. 2009. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. VK-Kustannus. Lahti.

Hämäläinen, K. 2016. Valmennusosaamisen käsikirja 2016. Luettavissa: https://storage.googleapis.com/valoproduction/2017/08/valmennusosaamisen_kasikirja2016.pdf. Luettu: 15.6.2020.

Helve, H. 2002. Arvot, muutos ja nuoret. Yliopistopaino. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Housley, J. 1999. Benchmarking- is it worth it?. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 3, 3, s. 74–79.
- International Olympic Committee 2020. Rio 2016 Gymnastics Rhythmic - Results & Videos. Luettavissa: <https://www.olympic.org/rio-2016/gymnastics-rhythmic>. Luettu: 31.8.2020.
- Jastrjemskaia, N. & Titov, Y. 1999. Rhythmic gymnastics. Human Kinetics. Champaign.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kaski, S. 2006. Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa. Edita. Helsinki.
- Kaski, S. & Miettinen, M. 2018. Onnistumisen taidot : löydä tie tavoitteisiin. Kirjapaja. Helsinki.
- Kauppila, R.A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Lara-Bercial, S. & Mallett, C.J. 2016. The Practices and Developmental Pathways of Professional and Olympic Serial Winning Coaches. International Sport Coaching Journal, 3,3, s. 221–239.
- Mach, M., Dolan, S. & Tzafrir, S. 2010. The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 83, 3, s. 771–794.
- Malvela, M. 2011. Käytäntöä parhaimmillaan - urheilijalähtöistä yhteistyötä. Luento- ja suunnittelupalvelu Pelikirja. Keuruu.
- McGarry, T., O'Donoghue, P., Sampaio, J., McGarry, T., O'Donoghue, P. & Sampaio, J. 2013. Routledge Handbook of Sports Performance Analysis. Routledge. Oxon.

Mentimeter 2020. Interactive presentation software.

Luettavissa: <https://www.mentimeter.com/features>. Luettu: 15.9.2020.

Mononen, K., Aarresola, O., Sarkkinen, P., Finni, J., Kalaja, S., Härkönen, A. & Pirttimäki, M. 2014. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Paradis, K. & Martin, L. 2012. Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3, 3, s. 159–170.

Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere University Press. Tampere.

Rahkamo, S. 2016. The Road to Exceptional Expertise and Success. Aalto University publication series doctoral dissertations, 257/2016.

Ritokoski, I. 2020. RV Nuorten maajoukkueprojektin 2020-2021 toimintaperiaatteet. Suomen Voimisteluliitto. Luettavissa:

https://www.voimistelu.fi/Portals/0/Rytminen%20voimistelu/Toimintaperiaatteet_nettiin_norten%20maajoukkueprojekti%202020-2021.pdf. Luettu: 25.9.2020.

Rovio, E. 2012. Ryhmäilmiöt. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi M. (toim.). *Urheilupsykologian perusteet*, s. 309–325. Liikuntatieteellinen Seura. Helsinki.

Rovio, E., Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen seura. Helsinki.

San-Fu Kao, Ming-Hui Hsieh & Po-Lun Lee. 2017. Coaching competency and trust in coach in sport teams. Sage Publications Inc.. Taiwan.

Suomen Olympiakomitea 2020. Voimistelu.

Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/olympiahistoria/olympialajit/kesalajit/voimistelu/>. Luettu 31.8.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020a. Maajoukkue.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/fi/Löydävoimistelu/Rytminen-voimistelu/Maajoukkue>.

Luettu: 25.9.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020b. Nuorten maajoukkueet.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/fi/Löydä-voimistelu/Rytminen>

voimistelu/Maajoukkue/Maajoukkueeseen-aiemmin-kuuluneet-voimistelijat/Nuorten

maajoukkue-2019. Luettu: 2.9.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020c. Rytmisen voimistelun valmennusjärjestelmä.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/fi/Löydävoimistelu/Rytminenvoimistelu/Valmennus>.

Luettu: 25.8.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020d. Vastuullinen voimistelutoiminta. Suomen Voimisteluliitto.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/vastuullisuus>. Luettu: 30.9.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020e. Vetovoimaa lasten voimisteluun.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/fi/Uutiset-ja>

materiaalit/Uutishuone/Artikkeli/ArticleId/3482?Return=218. Luettu: 25.9.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020f. Voimistelijan polku – rytminen voimistelu. Suomen

Voimisteluliitto. Luettavissa: <https://www.voimisteluklubi.fi/rytminen-voimistelu>. Luettu:

30.9.2020.

Suomen Voimisteluliitto 2020g. Voimistelun eettiset periaatteet. Suomen Voimisteluliitto.

Luettavissa: <https://www.voimistelu.fi/eettisetperiaatteet>. Luettu: 30.9.2020.

Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Auditorium. Helsinki.

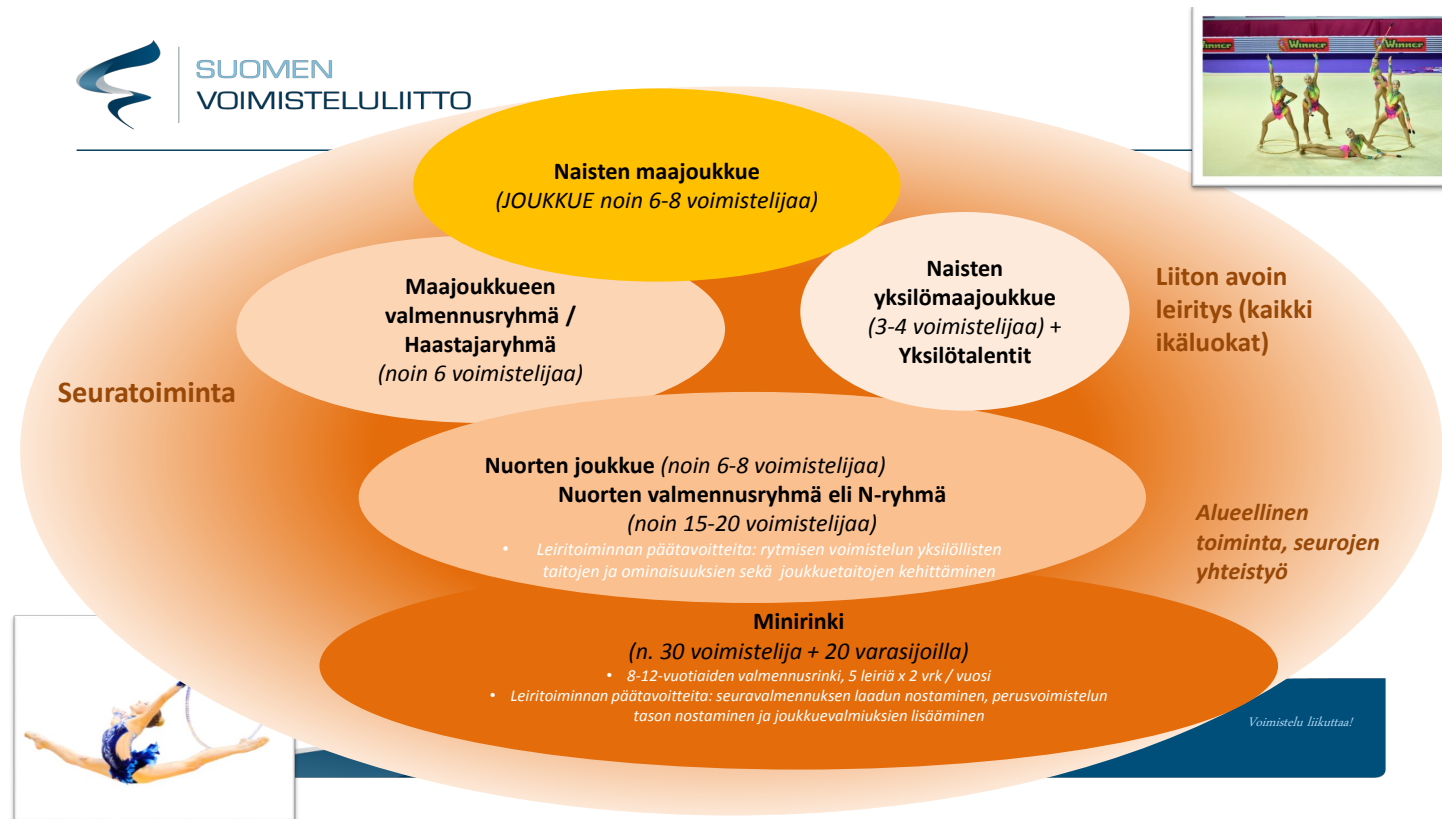
Unicef 2020. Lapsen oikeuksien julistus. Luettavissa: <https://www.unicef.fi/lapsen>

oikeudet/lapsen-oikeuksien-julistus/. Luettu: 13.10.2020.

Yukelson, D. 1997. Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9,1, s. 73–96.

Liitteet

Liite 1. Rytmisen voimistelun suomalainen valmennusjärjestelmä (Suomen Voimisteluliitto, 2020c)



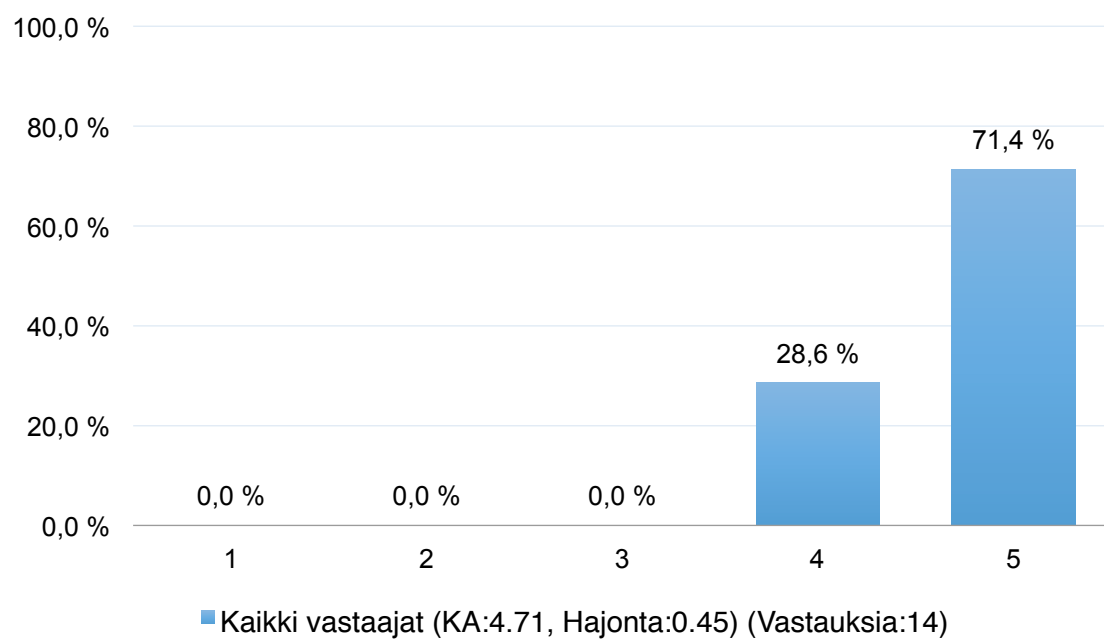
Liite 2. Kehittämistyön kulku

	Kehittämistyön kulku		
Vuosi 2020	Prosessin kulku	Työskentely urheilijoiden kanssa	Yksilöistä joukkueeksi - malli
Huhtikuu	Rytmissen voimistelun nuorten olympiavalmentaja aloittaa tehtävässään Lähtötilanteen arviointi		
Toukokuu	Prosessista kiinnostuneiden urheilijoiden, valmentajien ja seurojen kontaktointi		
Kesäkuu	Visiointi ja tavoitteenasettelu		
Heinäkuu	Prosessin suunnittelu		Mallin ensimmäinen versio ja sen muokkaus kollegoiden avulla
Elokuu	Prosessin väliarviointi ja jatkosuunnittelu yhdessä psyykkisen valmentajan kanssa Joukkueen prosessin peilaus Voimisteluliiton strategiaan 2021-2024: Arvot Voimisteluliiton kollegoiden apu	15.8. Osa 1: Tutustuminen 17.8. Osa 2: Arvot 29.8. Osa 3: Tavoitteet	Mallin muokkaus syntyneen keskustelun pohjalta -> Arvot nousivat esiin Mallin muokkaus: Arvojen tarkennus vielä tavoitekeskustelussa Mallin muokkaus: Rytmityksen muutos
Syyskuu	Toimintamallin kehittäminen yhdessä valmennustiimin kanssa	19.9. Osa 4: Pelisäännöt 20.9. Osa 5: Tavat ja rutiinit 21.9. Palautekysely	Mallin muokkaus: Pelisäännöt tavoitteiden pohjalta Mallin muokkaus: Aivoriihiyöskentelyn lisäys Mallin muokkaus saadun palautteen perusteella
Lokakuu	Kyselyn kokoaminen ja työstö Psyykkisen valmentajan arvio Valmennustiimin ja valmentajakollegan arvio Prosessin ja mallin jatkokehittelyehdotukset		
Marraskuu	Kehittämistyön esittely		
Joulukuu	Opinnäytetyön arviointi ja julkaisu		

Liite 3. Palautekysely

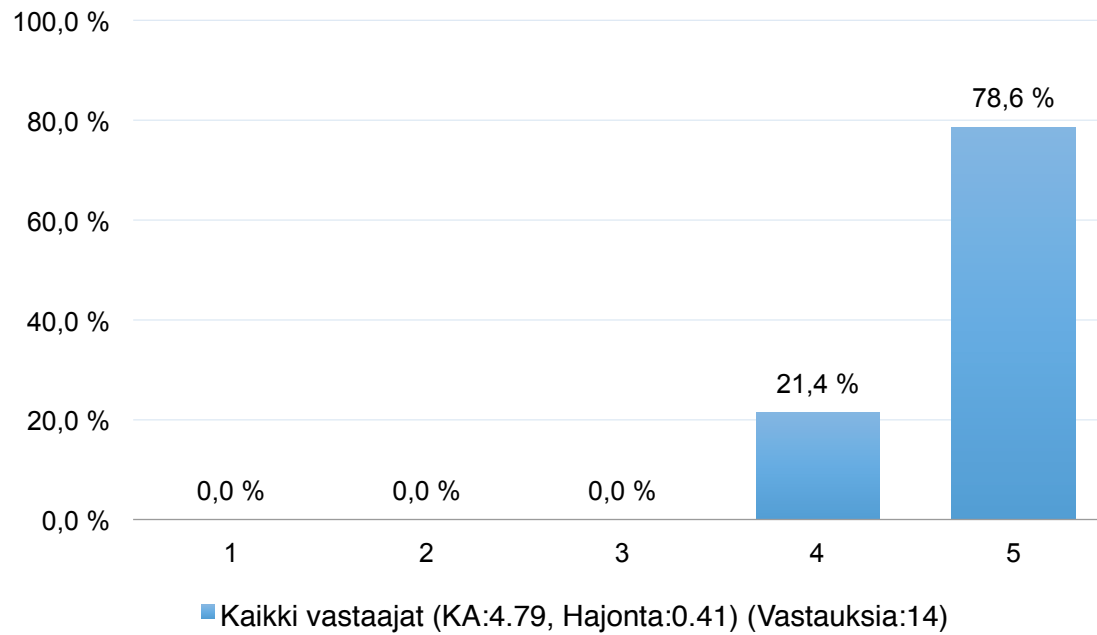
1. Olen saanut hakuprosessin aikana uusia kavereita.

(1 = En yhtään., 5 = Vaikka kuinka monta.)



2. Olen oppinut leireillä/harjoituksissa uusia asioita.

(1 = En yhtään mitään, 5 = Paljon kaikkea uutta)

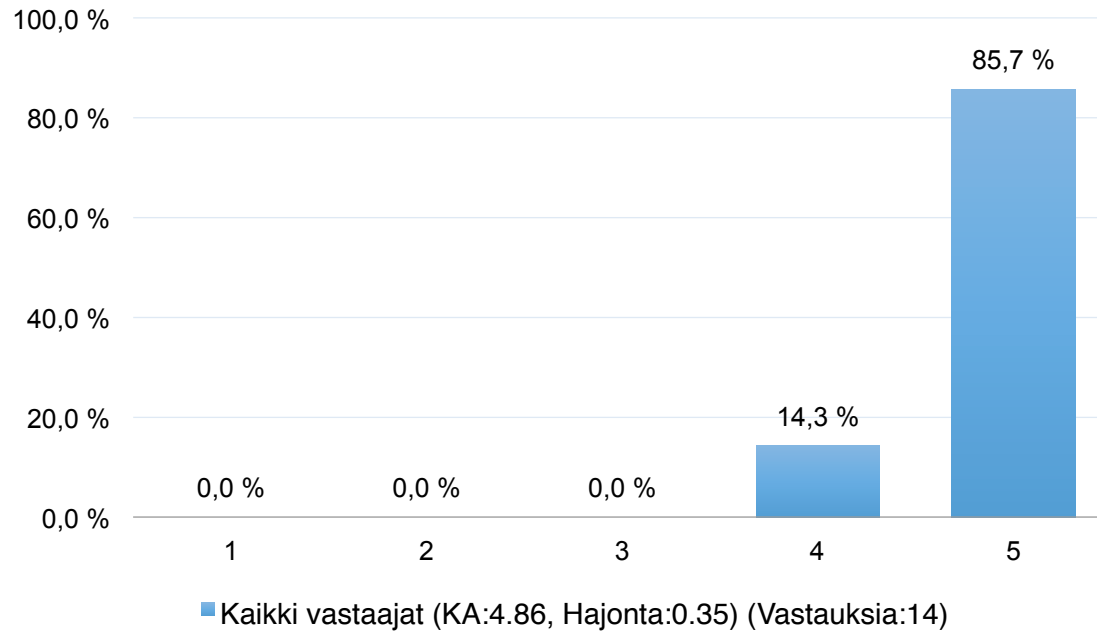


3. Mitä voimistelullisia asioita sinä olet oppinut? Jos et ole mielestäsi oppinut, mitä olisit halunnut oppia enemmän?

4. Onko mieleesi jäänyt jotain muita asioita voimistelullisten asioiden lisäksi?

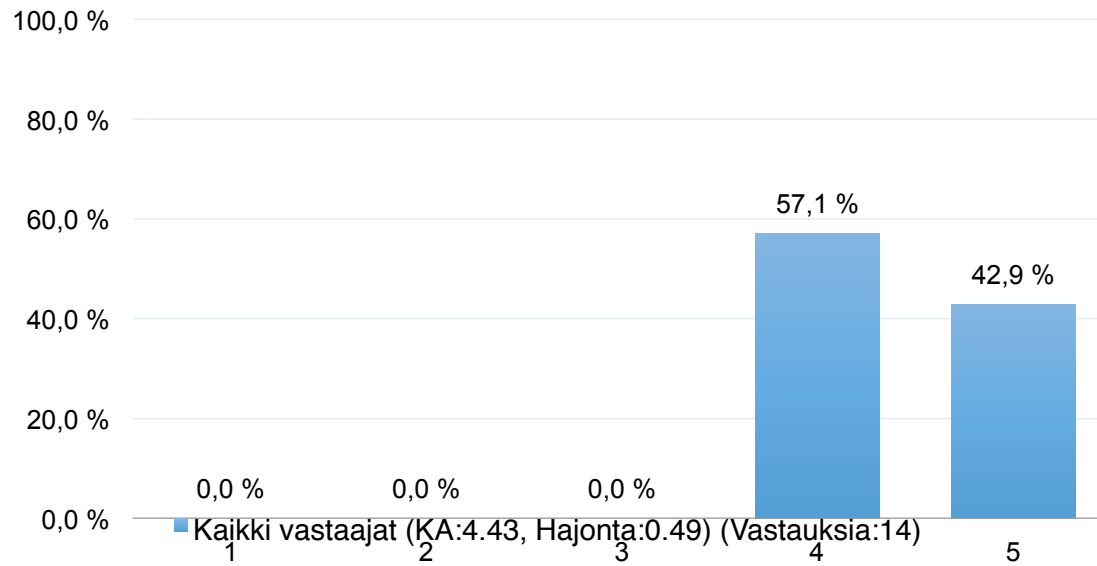
5. Kuinka turvallinen olo sinulla on ollut harjoituksissa?

(1 = Todella turvaton, 5 = Todella turvallinen)



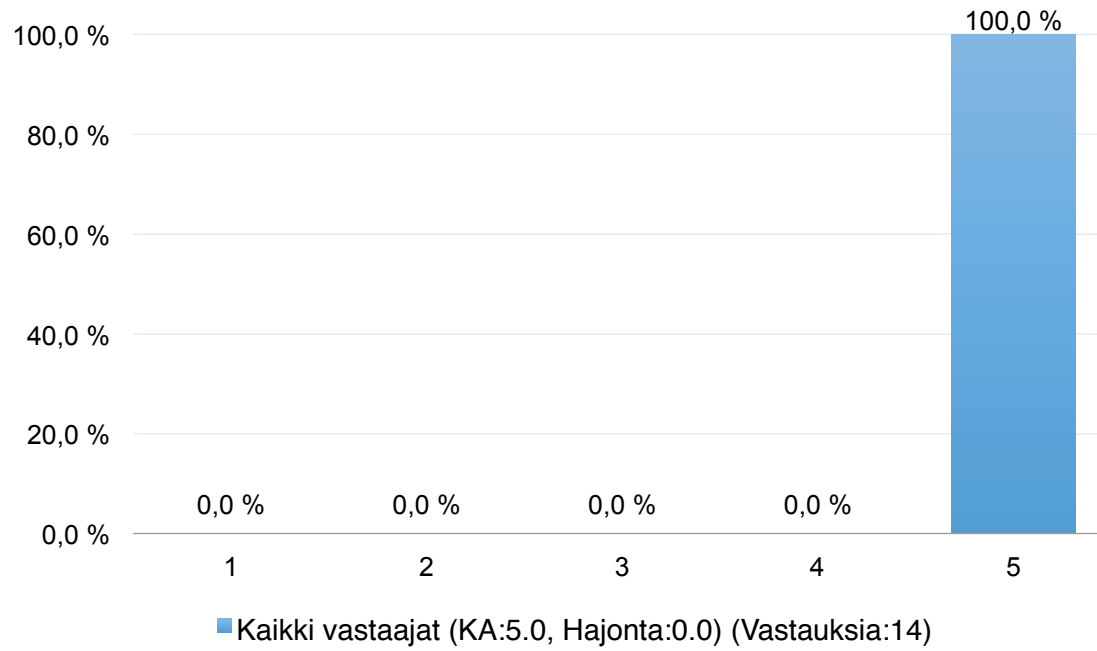
6. Kuinka hyvin koet voivasi luottaa ryhmän muihin voimistelijoihin?

(1 = Todella vähän, 5 = Täysin)



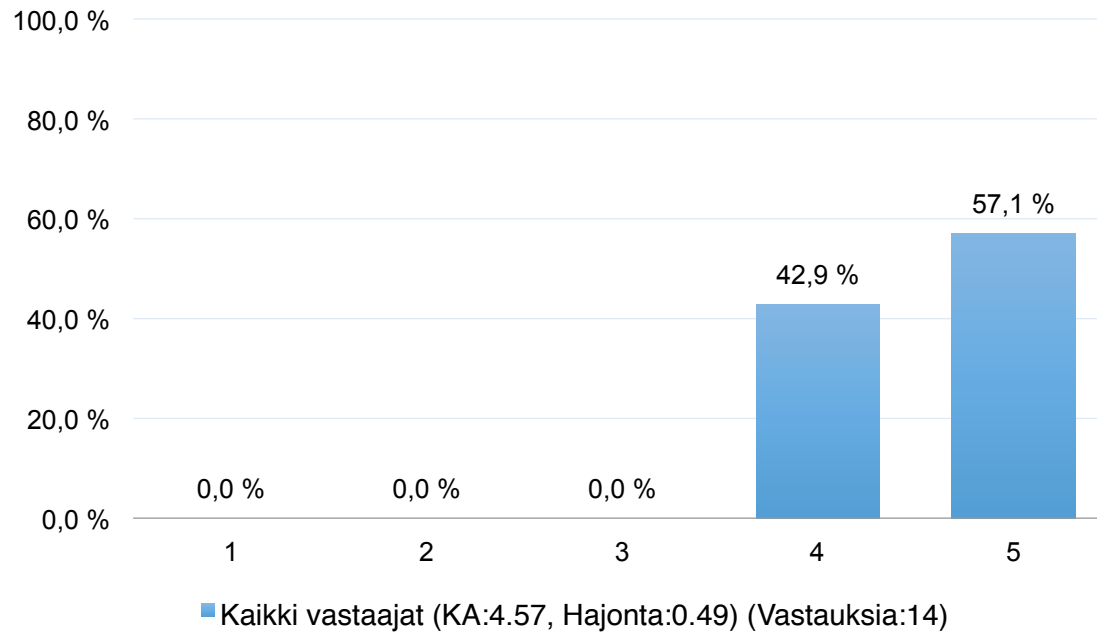
7. Kuinka hyvin koet voivasi luottaa ryhmän valmentajiin?

(1 = Todella vähän, 5 = Täysin)



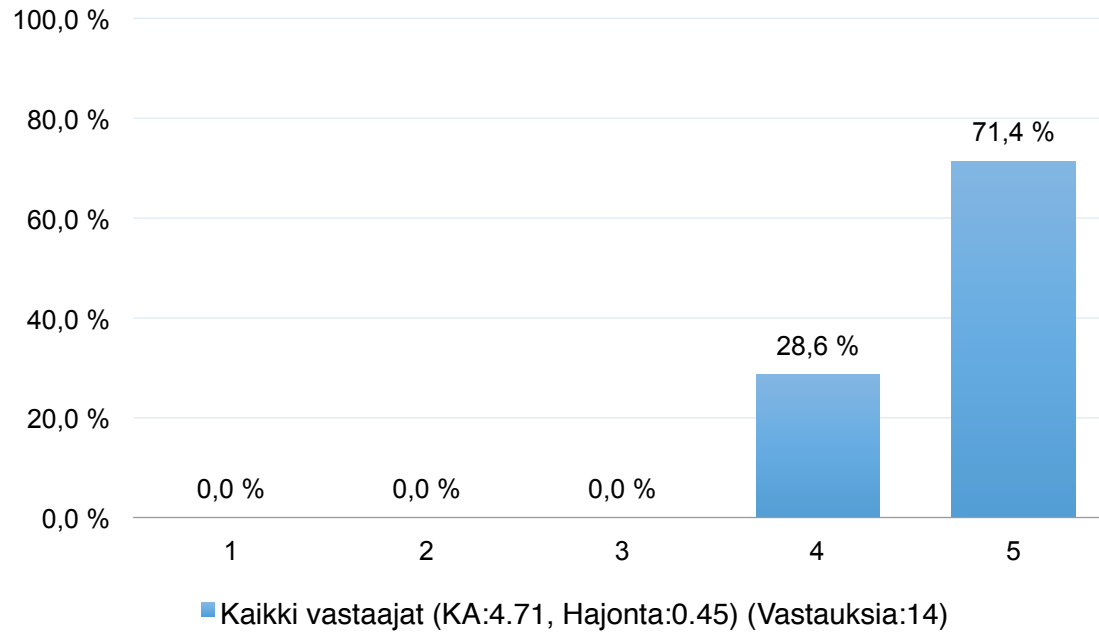
8. Kuinka hyvin olemme onnistuneet olemaan huomaavaisia toisiamme kohtaan?

(1 = Olemme epäonnistuneet, 5 = Olemme onnistuneet hyvin)

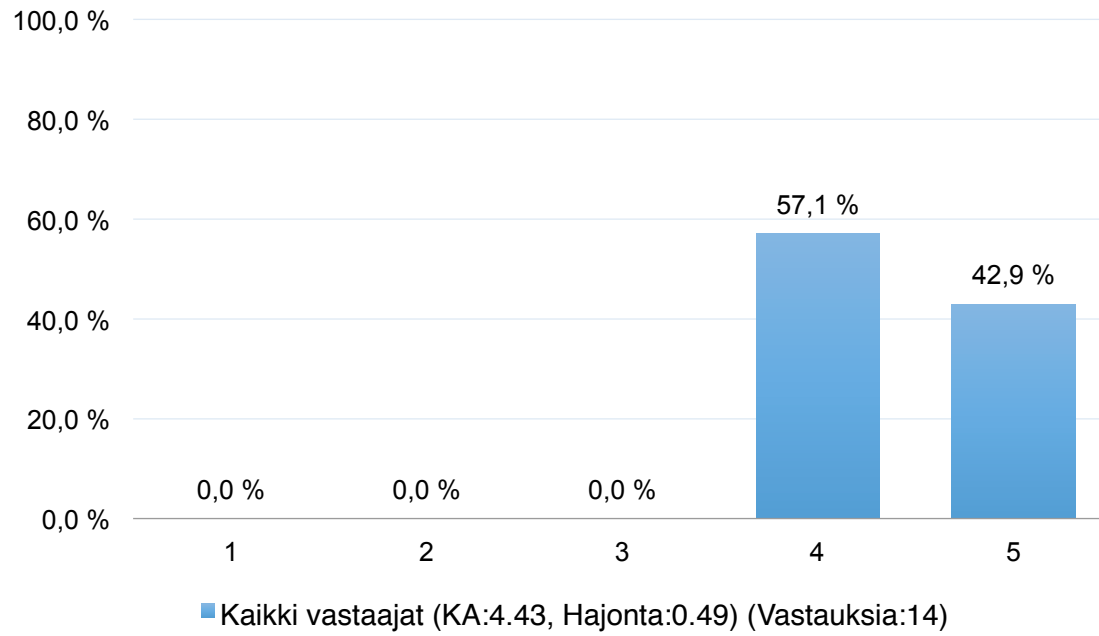


9. Kuinka ahkerasti olemme harjoitelleet?

(1 = Todella vähän, 5 = Todella ahkerasti)

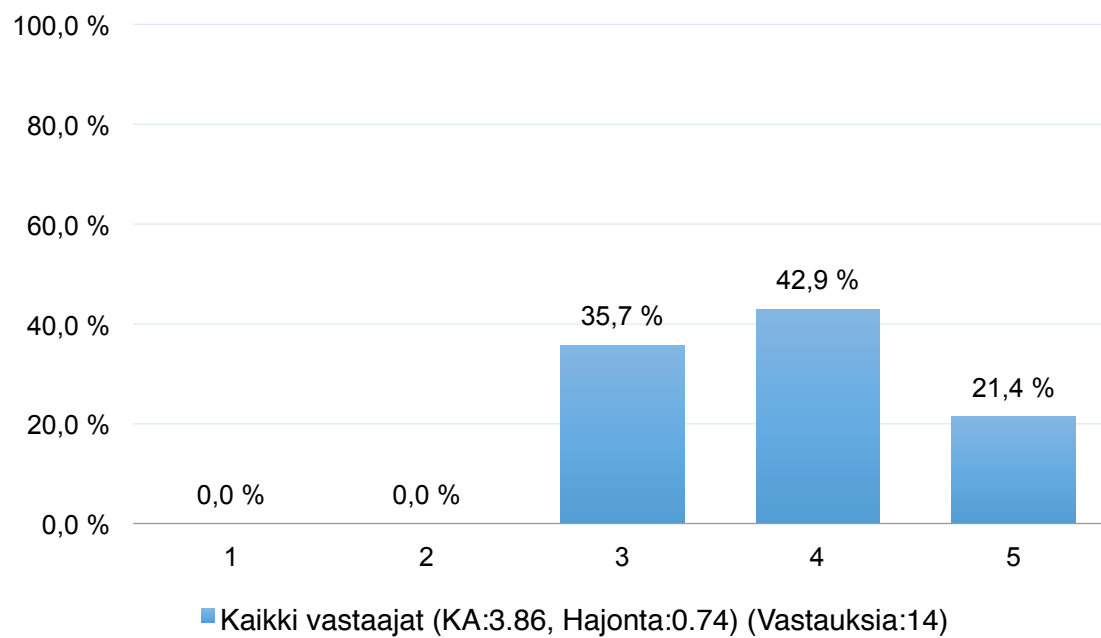


10. Kuinka hyvin noudatimme yhteisiä pelisääntöjämme?



11. Oletko huomannut keskustelujen ja mentimeter-settien vaikuttavan omaan toimintaasi positiivisesti? Oletko kehittynyt jossain asiassa?

(1 = En ole muuttanut mitään., 5 = Olen muuttanut omaa toimintaani.)



12. Jos olet muuttanut omaa toimintaasi ja kehittynyt, haluaisitko kertoa siitä lisää?

- Olen ennenkin tervehtinyt muita mutten ehkä näin kuuluvasti.
- Joo, olen kehittynyt tervehtimisessä.
- Olen ollut esim enemmän avulias kaikille
- Olen ollut kohtelias ja ystävällinen kaikille.
- en
- Olen ollut kohtelias ja ystävällinen kaikille.
- Olen yrittänyt olla huomaavainen ja kuunbellut valmentajaa kun hän puhuu.
- Puhun enemmän muillekin kuin omille ryhmäläisille□□
- Olen ottanut puolituttujakin joita en aijemmin ole tuntenut mukaan ja harjoitellut ahkerammin.
- Olen uskaltanut puhua muitten seurojen tytöille rohkeammin.
- Olen oppinut ymmärtämään mitä arvot tarkoittavat ja opinut ajattelemaan toimintaani muita kohtaan ajatellen arvoja.
- Minusta on tullut vähän huomaavaisempi

Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

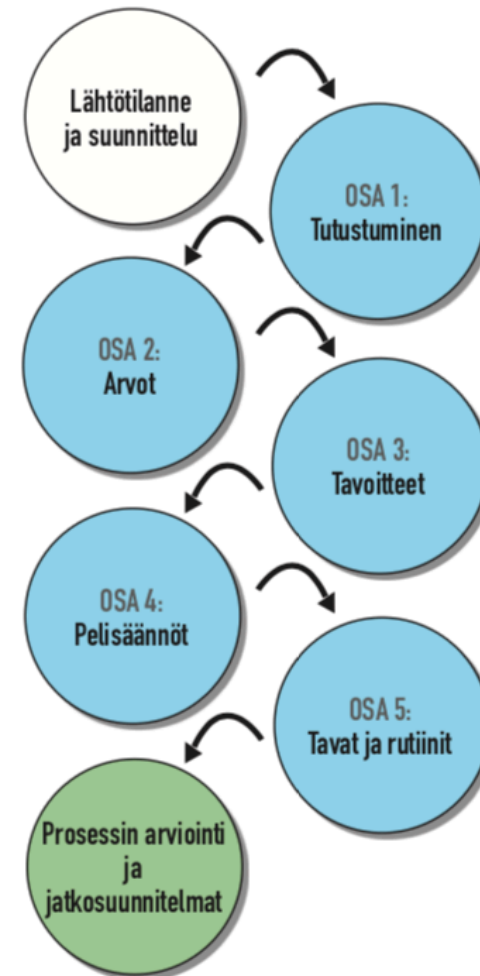
Mikä on yksilöstä joukkueeksi -toimintamalli?

Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli on rakennettu urheilujoukkueen tai muun tiivistä yhteistyötä tekevän ryhmän toiminnan tueksi. Toimintamalli painottuu ryhmän toiminnan kehittymisen alkuvaiheisiin, mutta sitä on mahdollista käyttää jo pidempäänkin yhdessä toimineen ryhmän toiminnassa.

Toimintamallissa on seitsemän eri vaihetta, joita suositellaan käytävän läpi mallin mukaisesti kronologisessa järjestyksessä.

Työkaluna toimintamallin toteutuksessa suositellaan käytettävän mentimeter -alustaa, joka löytyy osoitteesta [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com). Mentimeter on vuorovaikutteinen esitysalusta, jonka avulla on mahdollista valmistella, esittää ja analysoida esityksiä. Mentimeterin avulla on mahdollista kerätä ryhmän jäsenten kommentteja anonyymisti ja esittää ne kootusti reaaliajassa erilaisin esitystavoin.

Tämä materiaali sisältää kuhunkin toimintamallin osa-alueeseen liittyvän kysymyspatteriston, jota on mahdollista käyttää ryhmäkeskustelun tukena. Toimintamallin käyttö pohjautuu mentimeter-sivustolle tehtyihin kyselyihin, joiden avulla on mahdollista herättää keskustelua ja kerätä ryhmän mielipiteitä. Ryhmän ohjaajan tehtävä on johdatella keskustelua ja muokata kysymyspatteristoa ryhmän tarpeiden mukaiseksi. Mentimeter-alustan lisäksi toimintamallissa hyödynnetään aivoriihimenetelmää ryhmän yhteisessä ideoinnissa. Kysymysten lisäksi materiaalin on sisällytetty esimerkkejä työstön lopputuloksista.

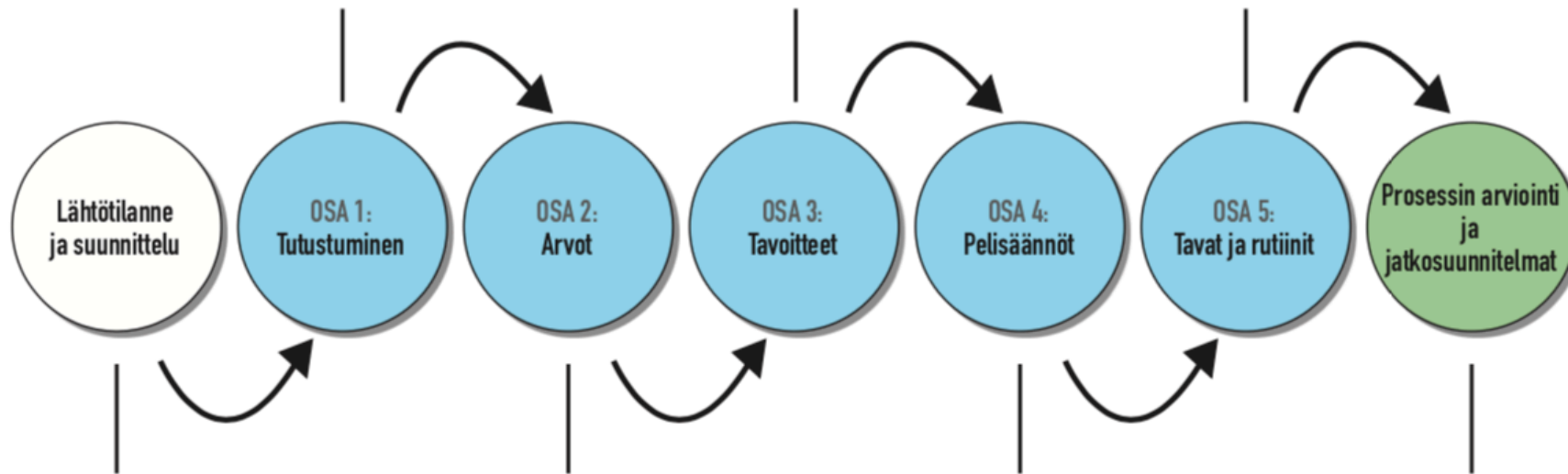


Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

- Tutustuminen ja toimivan ryhmän visiointi yhdessä
- Teemoina itsensä tunteminen, toimiva joukkue, turvallisuus ja luottamus

- Yhdessä määriteltyjen arvojen kertaus
- Mitä haluamme arvojemme mukaisella toiminnalla saavuttaa?
- Miten arvot näkyvät tavoitteissa?

- Yhdessä määriteltyjen pelisääntöjen kertaus
- Miten toteutamme pelisääntöjä päivittäin?



- Lähtötilanteen arviointi
- Visionti ja tavoitteen asettelu
- Prosessin aikataulutus ja suunnittelu

- Arvokeskustelun aloitus tutustumisesta nostetuilla teemoilla ja arvoilla
- Mitä arvot ovat?
- Teemoina elämän tärkeät asiat
- Miten haluamme joukkueestamme puhuttavan?
- Joukkueen arvojen määrittely

- Yhdessä määriteltyjen tavoitteiden kertaus
- Miten meidän tulee toimia, jotta toimimme arvojemme mukaisesti kohti tavoitteitamme?

- Kysely urheilijoille
- Arviointivaiheen yhteenveto
- Jatkosuunnitelmat

| Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli |

Lähtötilanne
ja suunnittelu

Kehittämisosessia ja kysymyksen asettelua suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavat asiat:

- **Prosessin tavoite**
- **Ryhmän koko ja ikärakenne**
- **Prosessin aikataulu; suositus koko prosessin kestoksi on n. 1,5-6 kuukautta.**
- **Miten prosessissa läpikäytyjä asioita toteutetaan myös ryhmän muussa toiminnassa?**



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

- Millainen on hyvä joukkuekaveri?





Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

- Millainen ihminen sinä olet? Kuvaile kolmella adjektiivilla.
- Millaisessa joukkueessa on hyvä olla?

 Mentimeter

Sellaisessa jossa kaikki kannustaa toisiaan.	Missä kaikki on omaitsensä	Kaikki on kivoja toisille ja yrittää aina täysillä
Sellaisessa missä kaverit ovat kilttejä ja kannustavia ja on mukava treenata.	Sellaisessa missä on hyvä ilmapiiri	Joukkueessa, jossa saa olla oma itsensä.
Sellaisessa jossa kaikki kannustaa kaikkia ja on hyvä ryhmähenki	Tsemppaavassa ja yhtenäisessä joukkueessa jossa kaikki on kavereita.	sellaisessa jossa on hyvä joukkuehenki ja kaikki auttaa toisia

- Milloin sinulla on turvallinen olo?
- Millaiseen ihmiseen voit luottaa?
- Mikä on parasta urheilulajissamme?
- Mikä on parasta harjoituksissa?
- Kappale, jonka haluaisit joukkueen trenilistalle?
- Kerro jokin asia itsestäsi, mitä muut eivät tiedä.

OSA 2:
Arvat

Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Tutustumisen tuloksia

Luottamus

Toisten huomioon ottaminen

Rehellisyys

Saa olla oma itsensä

Tavoitteellisuus -> työn teko -> onnistumiset

Kannustaminen

Ystävällisyys

Myötätuntoisuus

Avuliaisuus

 Mentimeter

Alusta: Mentimeter



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

- Mikä on sinulle elämässä tärkeää?
- Miten haluamme ryhmästämmeh puhuttavan?
- Mitä arvot ovat?
- Kuinka tärkeitä nimetyt arvot ovat sinulle?



Mentimeter

- Anna esimerkkejä muista arvoista
- Ehdota arvoja, jotka sopivat juuri meidän ryhmällemme

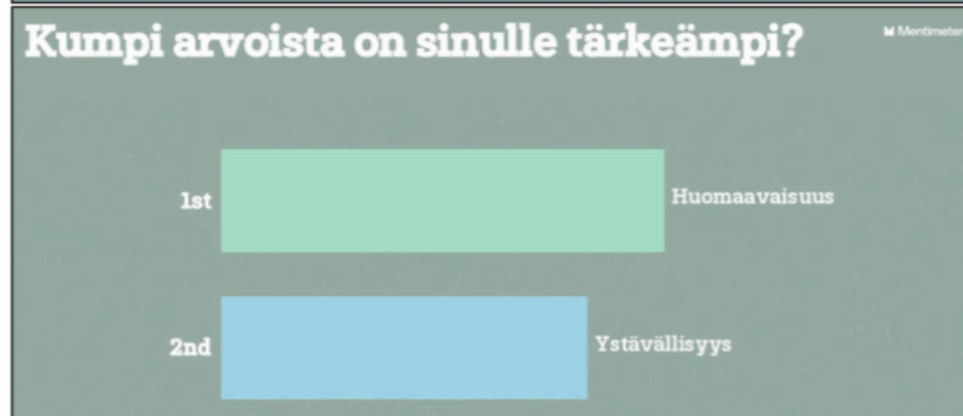
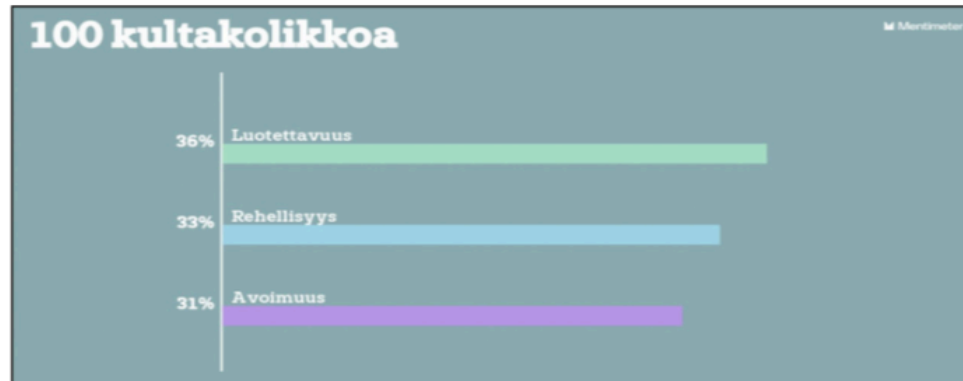
Alusta: Mentimeter



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

- Yhdessä sovittujen arvojen kertaus ja niiden jatkomäärittely ja kiteytys



Alusta: Mentimeter



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

OSA 3:
Tavoitteet

Esimerkkejä ryhmäkeskusteluissa läpikäytävistä kysymyksistä

- **Mitä tavoitteita toiminnallamme on?**
- **Millaiset tavoitteet tukevat yhteisten arvojemme toteutumista?**

Huom.

Tavoitteenasettelussa on tärkeä huomioida tulos- ja sijoitustavoitteiden lisäksi myös välitavoitteet.



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

OSA 4:
Pelisäännöt

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

- Yhdessä määriteltyjen tavoitteiden kertaus ja fiilistely
- Yhteisten pelisääntöjen määrittely – millaisia sääntöjä ryhmällämme on?

Yhteiset pelisäännöt 👍 Eikun ehdottamaan! Pidetään mielessä luotettavuus, huomaavaisuus ja ahkeruus. Mentimeter

Otetaan kaikki huomioon 🍷	Ollaan mukavia kaikille 🍷👍😊	Otetaan aina kaikki mukaan, ollaan mukavia kaikille 🍷
Otetaan kaikki mukaan 🍷	Kuunnellaan muita, harkitaan hyvin ja kuunnellaan valmentajaa	Ollaan kaikkien kanssa eikä aina vaan omien seuralaisten kanssa.
Autetaan toisianne, ollaan kivoja toisillemme, hymyillään ja tervehditään aina kun tavataan 😊	kaikki otetaan mukaan ja ollaan mukavia kaikille. tervehditään aina muita	

Alusta: Mentimeter



Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Ryhmäkeskusteluissa läpikäytävät kysymykset ja esimerkkejä työstön lopputuloksista

Aivoriihikeskustelu

- Yhteisten pelisääntöjen kertaus?
- Aivoriihtehtävä ryhmässä: Joukkueen yhteisten tapojen ja rutiinien ideointi
- Onko ryhmällämme toimivia tapoja, joita voisi edelleen vahvistaa?

Mentimeter

Aivoriihi - tehtävä ryhmässä

Huonoja ideoita ei ole! Ideoita ei tarvitse perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. 😊👍 Jakaudutaan siis ryhmiin!

Mentimeter

11

 **Mentimeter**
Alusta: Mentimeter

Yksilöistä joukkueeksi -toimintamalli

Prosessin arviointi
ja
jatkosuunnitelmat

Prosessin päätteeksi pohdittavia kysymyksiä

- Saavutettiin tavoite?
– tavoitteen täyttymistä voi arvioida esimerkiksi kyselyn avulla
- Miten kysymyksenasettelu toimi kussakin vaiheessa?
- Prosessin dokumentointi
- Miten prosessin antia hyödynnetään ryhmän arkitöinnässä jatkossa?

