

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Satu Niiranen

URHEILIJOILLE SUUNNATUN URAOHJAUSPALVELUN
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Helmikuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Satu Niiranen

Nimeke
Urheilijoille suunnatun uraohjauspalvelun kehittäminen

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä
Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritys X:lle, joka kehittää urheilijoille suunnattua uraohjauspalvelua. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tutkimukseen perustuvaa tietoa uuden palvelun kehittämistyön tueksi sekä kehitettäviä ideoita, joita voi hyödyntää kokeilujen suunnittelussa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa palvelulle markkinointimateriaalia ja kerätä asiakaspalautetta meillä olevasta yksilöohjauksen kokeilusta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin kokeilevan kehittämisen prosessia. Lisäksi toiminnallista osuutta täydennettiin neljällä laadullisella teemahaastattelulla ja työpajatyöskentelyllä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tietoperustan rakentamisessa käytettiin kirjoituspöytä tutkimusta.

Opinnäytetyön produktina syntyi 13 kehitettävää ideaa, kaksi urheilijatarinaa sekä palvelun kuvaus Savutestiä varten yrityksen nettisivuille. Urheilijoille on tarjolla useita kaksoisura- ja työllistymispalveluita, mutta kommunikaatiota ja tiedotusta eri toimijoiden välillä tulee lisätä sekä Suomessa että kansainvälisesti. Yksilö- ja joukkueurheilijoiden saama tuki eroaa opintojen ja työuran suunnittelun suhteen. Kaksoisurapalvelujen lisäksi urheilijat tarvitsevat apua erilaisten siirtymien käsittelyyn urheilu-uran sisällä.

Kieli
suomi

Sivuja 97
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
urasuunnittelu, urheilu-ura, kokeilu, kehittäminen



THESIS
January 2021
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Satu Niiranen

Title
Development of Career Coaching Service for Athletes

Commissioned by
Company X

Abstract

This practice-based thesis was commissioned by Company X which develops a career coaching service for athletes. The purpose of the thesis was to provide research-based knowledge to support the development of the new career coaching service and to provide development ideas which the commissioner can use when planning experiments. In addition, the aim of the thesis was to provide marketing material for the service and collect customer feedback from an individual coaching experiment.

The process of Experiment Driven Innovation was utilized in the practical part of the thesis and was complemented by four qualitative interviews. The practical part also included one workshop with the commissioner. Secondary sources were used to create the theoretical part of the thesis.

The thesis produced 13 development ideas, two athlete stories and a description of the new service for the website of the company. There are many dual career and employment services for athletes but communication and information sharing between different actors need to be enhanced both in Finland and internationally. There are differences between the support models available for individual and team athletes. In addition to dual career services, athletes need more support for different transitions within the sports career.

Language

Finnish

Pages 97

Appendices 2

Pages of Appendices 3

Keywords

career planning, professional sports career, experiment, development

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön esittely.....	6
2.1	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2.2	Aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt urheilijan kaksoisurasta ja kokeilevasta kehittämisestä	7
2.3	Toimeksiantajan esittely	8
2.4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
3	Kaksoisura huippu-urheilijan urasiirtymän tukijana	13
3.1	Kaksoisura	13
3.2	Uraasiirtymä ja siirtymät urheilu-uran sisällä.....	20
3.3	Kaksoisuran ja urasiirtymän haasteet	24
3.4	Valmentajien koulutus ja rooli kaksoisuran toteutumisessa	29
3.5	Liikunnan ohjauksen ja valmentajakoulutuksen kaksoisurasisältö.....	31
4	Kaksoisuran ja urheilijoiden työllistymisen kehittämistyö	32
4.1	Henkilöstöpalvelualan yritykset yhteistyössä urheiluseurojen kanssa.....	32
4.2	Jalkapallon ja jääkiekon Pelaajayhdistysten tarjoamat palvelut.....	33
4.3	Tähtiseura -ohjelma	35
4.4	Kansainvälisyyden asettamat vaatimukset kaksoisuran kehittämiselle ja konsultoinnille	38
5	Kokeilemalla kehittäminen	41
5.1	Kokeilujen vaatima asenne	41
5.2	Kokeilujen tuottamat hyödyt.....	44
6	Opinnäytetyön menetelmät.....	48
6.1	Monimenetelmäisyys	48
6.2	Kokeilevan kehittämisen prosessi.....	48
6.3	Kirjoituspöytä tutkimus.....	49
6.4	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	50
6.5	Sisällön analyysi	51
7	Opinnäytetyön tekemisen ja tehtyjen valintojen arviointi.....	52
7.1	Tutkimuksen eettisyys	52
7.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	55
7.3	Objektiivisyys.....	58
8	Produktin rakentumisen kuvaus.....	59
8.1	Kokemukset tarinoiksi.....	59
8.2	Savutesti koeasetelmana ja työpajatyöskentely.....	63
8.3	Asiakaspalautteet ja lisää tietoa urheilijoiden tarpeista	70
9	Tulokset	72
9.1	Urheilijatarinat.....	72
9.2	Asiakaspalautteet yksilövalmennuksen kokeilusta.....	73
9.3	Laajempi tietoperusta laadullisen haastattelun pohjana	77
9.4	Savutesti	82
9.5	Kehitettävät ideat	82
10	Pohdinta.....	83
10.1	Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	83
10.2	Opinnäytetyön tekijän omien tavoitteiden saavuttaminen	87
10.3	Aiheita jatkotutkimukselle	91
	Lähteet.....	92

Liitteet

Liite 1

Haastattelukysymykset urheilijatarinoiden taustalla

Liite 2

Asiakaspalautteen ja laajemman tietoperustan mukaan laaditut haastattelukysymykset

1 Johdanto

Liiketalouden opintojeni harjoittelujakson aikana Karelia-ammattikorkeakoulussa kehitetyssä Draft-ohjelmassa sain olla mukana suunnittelemassa kokeiluja, joiden avulla ohjelmassa mukana olleet tiimit kehittivät liikeideoitaan. Kokeilujen ideointi, suunnittelu ja toteuttaminen vaikuttivat mielenkiintoiselta tavalta lähestyä liikeideoiden kehittämistä ketterästi ja avoimella asenteella, jossa kokeilujen kautta opittua tietoa pystyttiin heti hyödyntämään liikeideoiden ja -toiminnan kehittämässä. Kaikenkokoiset yritykset ja organisaatiot voivat hyötyä kokeiluista, koska niillä ratkotaan ongelmia ja epävarmuuksia, jotka ovat kaikille yhteisiä.

Koronapandemia on luonut yrityksille suuria paineita mutta myös uusia mahdollisuuksia luoda liiketoimintaa. Kokeilevan kehittämisen työkaluja käyttämällä ja kokeilukulttuurin edistämällä muutoksiin on mahdollista sopeutua paremmin. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska koronapandemia on aiheuttanut urheilijoille epätietoisuutta oman urheilu-uran jatkumisesta ja vaikuttanut heidän palkkatasoonsa. Monet urheiluseurat ovat ajautuneet tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen, jossa pelaajia on jouduttu lomauttamaan tai alentamaan heidän palkkojaan. Liigajoukkue JYP kertoi hiljattain yt-neuvotteluidensa tuloksista, jonka seurauksena kaksi valmentajaa lomautettiin vuoden 2020 loppuun asti ja pelaajien palkkoja alennettiin kahdeksi kuukaudeksi. (JYP lomauttaa päävalmentajansa, liigapelaajien palkka alenee 2020.)

Stambulova, Schinke, Lavallee ja Wylleman (2020) toteavat, että COVID-19 on muodostanut urheilijoille ura- ja siirtymäesteen, joka haittaa laadukkaan urheilu-uran tavoittelua. COVID-19 on ollut odottamaton, globaali este, johon urheilumaailma ei ole voinut varautua sopivilla resursseilla tai strategioilla, eikä pandemian pitkäkestoisista vaikutuksista ole vielä tietoa. Este on myös jaettu, koska se koskee kaikkia urheilijoita riippumatta heidän tasostaan tai kotimaastaan, vaikka paikalliset olosuhteet tai erityiset haasteet voivat erota riippuen lääketieteellisistä, sosiokulttuurisista tai urheilukonteksteista riippuen. (Stambulova ym.

2020, 2.) Urheilijoiden kouluttautumis- ja työllistymistarpeet voivat tulevaisuudessa koronan vaikutusten vuoksi lisääntyä, jolloin yksilöidyn uraohjauspalvelun tarve kasvaa.

2 Opinnäytetyön esittely

2.1 Opinnäytetyön rakenne

Toisessa luvussa esitellään aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä urheilijan kaksoisurasta sekä sellaisia opinnäytetöitä, joissa on hyödynnetty kokeilevaa kehittämistä. Luvussa esitellään myös toimeksiantaja sekä opinnäytetyön tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet.

Kolmannessa luvussa käsitellään kaksoisuran tavoitteita, sen eri muotoja sekä kaksoisuran toteuttamiseen liittyvää oppilaitosrakennetta Suomessa. Lisäksi käydään läpi urheilu-uran päättymisen syitä, erilaisia siirtymiä urheilu-uran sisällä sekä kaksoisuraan ja urasiirtymiin liittyviä haasteita ja valmentajien kaksoisuraosaamisen tarpeita.

Neljäs luku keskittyy kuvaamaan urheilijoiden työllistymistä tukevia palveluita sekä Tähtiseura -ohjelmaa, jonka avulla urheiluseurat voivat kehittää toimintaansa. Lisäksi käsitellään kaksoisurapalveluiden kehittämistarpeita kansainvälisestä näkökulmasta. Viidennessä luvussa tuodaan esille, minkälaista ajattelutapaa kokeileva kehittäminen vaatii ja millaisia hyötyjä kokeiluilla voidaan saavuttaa.

Kuudes luku esittelee opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimuksen eettisyyteen, valideuteen, reliabiliteettiin ja objektiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja arvioidaan niiden toteutumista ja tehtyjä valintoja tämän opinnäytetyön näkökulmasta. Kahdeksannessa luvussa käydään läpi produktin rakentuminen kolmen eri vaiheen kautta ja yhdeksännessä

luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset. Viimeisessä luvussa esitetään pohdinta opinnäytetyön tekemisestä sekä ideoita jatkotutkimuskohteille.

2.2 Aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt urheilijan kaksoisurasta ja kokeilevasta kehittämisestä

Kurkela (2019) selvitti liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelman YAMK-opinnäytetyössään, miten urheilun ja opintojen yhdistäminen onnistuu ammattikorkeakoulussa, ja miten urheilijan urheilu-uran aikana hankittu osaaminen tunnustetaan, tunnustetaan ja opinnollistetaan. Lisäksi opinnäytetyö tarkasteli sitä, miten urheilutoimijat ja oppilaitokset kommunikoivat urheilijan osaamiseen liittyen.

Myös Yrjölä (2011) tutki terveys- ja liikunta-alan opinnäytetyössä huippu-urheilun ja opiskelun yhdistämisen haasteita talvilajien urheilijoiden parissa. Tutkimuksen kysely kohdistettiin myös valmentajille ja vanhemmille. Kyselyyn vastasi urheilijoita Italiasta, Itävallasta, Puolasta, Slovakiasta, Sloveniasta, Suomesta, Romaniasta, Ruotsista ja Virosta. Pajari ja Salomäki (2019) selvittivät sairaanhoitajan AMK-tutkinnon opinnäytetyössä uransa päättäneiden ammattiuurheilijoiden kaipaamia tukitoimia. Tuloksista ilmeni, että urheilijat kaipaivat kokonaisvaltaista tukea tai valmennusta urasiirtymän helpottamiseksi.

Liiketalouden alalla on tehty joitakin tutkimuksia kaksoisurasta ja urheilijoiden erityistarpeista opintojen ja urheilun yhdistämiseksi. Tuovisen (2018) opinnäytetyö käsitteli urheilijan kaksoisuran rakentumista ja kehittämistarpeita Kuopion alueella. Myllylä (2018) käytti opinnäytetyössään palvelumuotoilun työkaluja tutkiessaan, miten huippu-urheilun ja opiskelun yhdistämistä voisi helpottaa. Tuloksien pohjalta syntyi malli urheilijan oppimispolusta sekä opas opintojaan aloittaville urheilijoille. Marttinen (2018) selvitti Jyväskylän Urheiluakatemiaan markkinointiviestinnän tehokkaimpia kanavia ja sisältöä eri sidosryhmille.

Kokeilevaa kehittämistä on hyödynnetty aikaisemmissa liiketalouden sekä sosi- ja terveysalan opinnäytetyöissä. Chkolenko ja Kettunen (2016) selvittivät

YAMK-opinnäytetyössään työhyvinvoinnin parantamista kokeilevan kehittämisen avulla. Jaatisen ja Tukiaisen (2019) YAMK-opinnäytetyön tutkimuskohteena oli työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen kokeilevan kehittämisen menetelmillä. Jyrkän (2019) muotoilu- ja media-alan uudistavan osaamisen opinnäytetyö sovelsi muotoiluajattelua organisaatioiden tilahakuun liittyvien prosessien seurannassa ja palveluiden kehittämisessä asiakasymmärryksen pohjalta. Perttula (2014) kehitti SeaLife Helsinki Oy:n tarjoamien lasten syntymäpäivien elämyksellisyyttä erilaisten kokeilujen kautta.

Tämän opinnäytetyön aihe löytyi Karelia-ammattikorkeakoulun järjestämän yritysyhteistyön kautta. Syksyllä 2020 toimeksiantajan kanssa toteutettiin pieni-muotoinen kehittämistehtävä, jossa ajatus urheilijoille suunnatusta uraohjauspalvelusta sai alkunsa.

2.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja tarjoaa HRD- ja Business Coaching -valmennusta B2B-markkinassa. Toimeksiantajan liiketoiminnan seuraava tavoite on laajentaa palveluja B2C-markkinaan ja tavoitella asiakkaita alanvaihtajia sekä eri urheiluran vaiheissa olevia urheilijoita. Uuden urheilijoiden uravalmennuspalvelun kohderyhmänä ovat ammattilaisina tai puoliammattilaisina toimivat joukkue- ja yksilöurheilijat, jotka suunnittelevat kaksoisuraa tai urasiirtymää tai haluavat saada niistä lisää tietoa. Toimeksiantajalla on urheilutausta, joka auttaa ymmärtämään urheilijoiden kokemusmaailmaa.

2.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Aikaisemmissa opinnäytetöissä on tarkasteltu urheilijoiden opintojen ja urheiluran yhdistämistä. Tämä opinnäytetyö pyrkii tuottamaan uutta tietoa siitä, millaisia urheilijoiden erityistarpeita uuden uraohjauspalvelun sisällön suunnittelussa tulee huomioida, ja miten kokeilevan kehittämisen prosessia voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä.

Opinnäytetyö on tarpeellinen, koska toimeksiantajan uutta uraohjauspalvelua on tähän mennessä kehitetty ainoastaan ajatuksen tasolla, mutta sen tarpeellisuutta ja toimivuutta ei ole vielä konkreettisesti testattu. Uudelle palvelulle ei ole olemassa markkinointimateriaalia, ja siitä on vain lyhyt maininta toimeksiantajan verkkosivuilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on lähestyä palvelun kehittämistä useammasta näkökulmasta, jotka yhdistyvät toisiinsa ja edesauttavat palvelun kehittämistä käytännössä. Palvelun kehittämisen tueksi suoritetaan laaja tiedonhaku, jota yhdessä laadullisten teemahaastattelujen kanssa hyödynnetään markkinointimateriaalin ja kehitettävien ideoiden luomisessa. Kuvio 1 esittää opinnäytetyölle asetetut tavoitteet:



Kuvio 1. Opinnäytetyön tavoitteet.

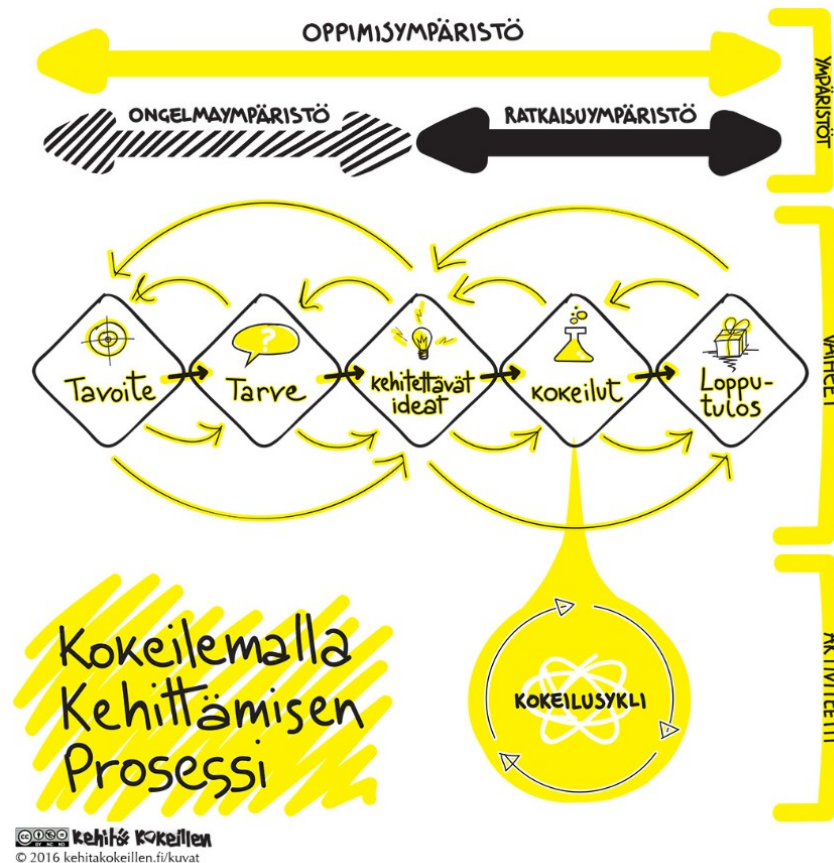
Opinnäytetyön tietoperustan sisältö painottuu käsittelemään urheilijoiden kaksoisuraan liittyviä osa-alueita, koska opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle kattava kuvaus kaksoisurapalveluista, toimijoista sekä tutkimustietoa kehittämistyön tueksi. Lisäksi tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää opinnäytetyön tekijän taitoja seuraavilla osa-alueilla:

1. kykyä soveltaa liiketalouden opinnoista saatua osaamista käytännössä
2. kehittämisprojektin läpivientiä sekä vuorovaikutusta ja yhteistyötä toimeksiantajan kanssa
3. tuottaa kohderyhmälle merkityksellistä ja kiinnostavaa sisältöä uuden palvelun markkinoinnin tueksi sekä
4. taitoa visualisoida tietoa.

Hassi ym. (2015) huomauttavat, että visualisointi helpottaa kehitettävän idean konkretisointia, mutta sitä aliarvioidaan. Visualisointi on toimiva tapa lisätä yhteisymmärrystä kehitettävästä ideasta sekä asiakkaiden että kehitystiimin sisäisessä kommunikaatiossa. Kehitettävän idean muuttaminen esimerkiksi tarinaksi, malliksi tai kaavioksi asettaa sen osaksi tiettyä kontekstia tai järjestystä. Myös muutosten tekeminen kehityksen alla olevaan ideaan helpottuu, koska ne voi tehdä konkreettisesti. Visualisointi sopii myös eri vaiheiden kehityskaaren, asiakaspolun, idean, kontekstin tai yksityiskohtien kuvaamiseen. (Hassi ym. 2015, 136.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle markkinointimateriaalia ja kehitettäviä ideoita, joiden avulla pyritään edistämään konkreettisia tekoja uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Kokeilevan kehittämisen prosessin valinta opinnäytetyön menetelmäksi pyrkii tukemaan tätä tavoitetta ja yhdistyy kehittämistutkimuksen tavoitteen asetteluun, jossa uuden tiedon tuottamisen lisäksi aktiivisuus asioiden käytäntöön viemisessä on tärkeässä osassa.

Ojasalon ym. (2015) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi lähteä liikkeelle esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta synnyttää muutoksia. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyön tavoitteena ei ole pelkästään kuvata tai selittää asioita, vaan luonnostella ja kehitellä ratkaisuja sekä edistää asioiden viemistä eteenpäin käytännössä. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Produkti rakentuu Hassin ym. (2015) kokeilemalla kehittämisen prosessille (kuva 1).

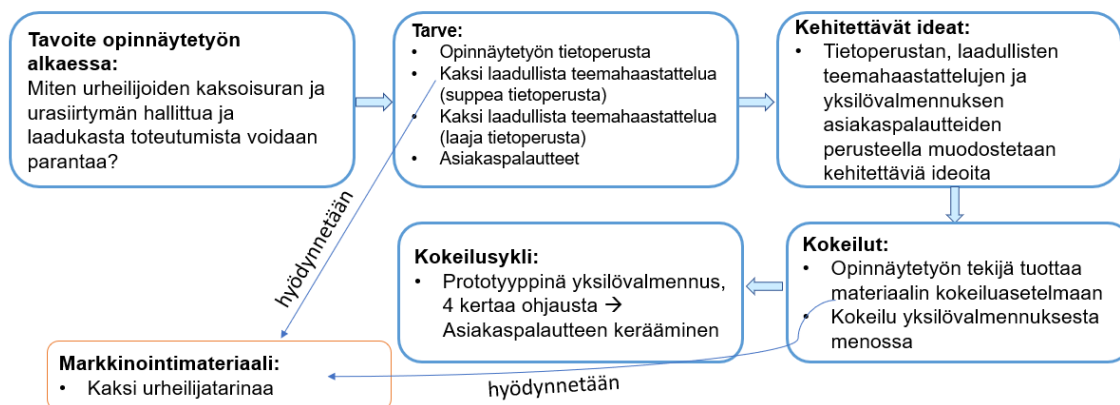


Kuva 1. Kokeilemalla kehittämisen prosessi. © Lotta Hassi ja Stefania Passera.

Kokeilevan kehittämisen ympäristöt ovat jakautuneet ongelma- ja ratkaisuympäristöön. Hassi ym. (2015) vertaavat kokeilemalla kehittämisen projektia oppimisympäristöön, jossa tietoa luodaan, että kehitettävää ideaa voidaan viedä eteenpäin. Tämä oppimisympäristö voidaan jakaa kahteen osaan, joita on tärkeä ymmärtää toimivan lopputuloksen aikaansaamiseksi:

- Ongelmaympäristössä kirkastuu ajatus siitä, miksi ja kenelle jotain uutta ylipäätään kehitetään.
- Ratkaisuympäristössä saadaan vastaus siihen, mitä kehitetään. (Hassi ym. 2015, 35.)

Produkti rakentuu vaiheittain useassa osassa Hassin ym. (2015) kokeilevan kehittämisen prosessia hyödyntäen. Sen rakentuminen ja käytettävä aineisto esitetään kuviossa 2. Eri vaiheiden välillä liikutaan prosessin aikana iteratiivisesti kokeilevan kehittämisen prosessin luonteen mukaisesti.



Eri vaiheiden välillä liikutaan iteratiivisesti

Kuvio 2. Kokeilevan kehittämisen prosessi (Hassi ym. 2015) produktin rakentamisen runkona.

Kokeilevan kehittämisen luonne tulee esille produktin rakentumisen edetessä. Produkti ei etene valmiiksi suunniteltua polkua alusta loppuun vaan oppimisen ja ymmärryksen lisääntyessä ongelmaympäristöstä sekä Tarve-vaiheesta, Kehitettävät ideat- ja Tavoite -vaihe muokkautuvat. Oppiminen heijastuu myös Kokeilut-vaiheen suunnitteluun ja tarvittavan sisällön tuotantoon.

Isompi tavoite produktin rakentumisen alkuvaiheessa esitetään muodossa: miten urheilijoiden kaksoisuran ja urasiirtymän hallittua ja laadukasta toteutumista voidaan parantaa. Koska kokeilevan kehittämisen prosessissa on kyse myös oppimisprosessista, opinnäytetyön Pohdinta -luvussa esitellään, mihin muotoon Tavoite-vaihe lopulta muotoutui prosessin edetessä.

Tässä opinnäytetyössä Hassin ym. (2015) kokeilevan kehittämisen prosessin Tarve-vaiheen ja ongelmaympäristön tiedon luominen tapahtuu opinnäytetyön tietoperustan rakentamisen, laadullisten teemahaastatteluiden ja asiakaspalautteen avulla. Tietoperusta tarjoaa myös kattavan kuvan toimikentästä ja sen rakenteesta sekä eri toimijoista. Opinnäytetyö rajautuu käsittelemään kokeilevan kehittämisen prosessia neljännen vaiheen alkuun eli Kokeilut-vaiheeseen.

Toimeksiantajalla on menossa urheilijoiden uravalmennuksen yksilövalmennuksen Kokeilu-vaihe, jossa on kaksi asiakasta. Asiakkailta kerätään palautetta palvelun kehittämistyön tueksi. Yksilövalmennus -kokeiluun lisättiin kokeilun aikana yksi ohjauskerta lisää, jolloin ohjauskertojen kokonaismäärä on neljä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yhteistyöverkoston rakentamisessa ja palvelun sisällön suuntaamisessa eri kohderyhmille sekä palvelun markkinoitviestinnän ja -sisällön suunnittelussa. Toimeksiantajalle ei laadittu tarkempaa SWOT-analyysia tai kilpailija-analyysia alanvaihtajille suunnatuista uraohjauspalveluista, koska ne oli tehty jo viime syyslukukauden lyhyen yritysyhteistyön aikana.

3 Kaksoisura huippu-urheilijan urasiirtymän tukijana

3.1 Kaksoisura

Alfermann ja Stambulova (2007) määrittelevät "urheilu-uran" vapaaehtoisesti valituksi usean vuoden kestäväksi aktiivisuudeksi urheilun parissa, jossa urheilija tavoittelee henkilökohtaista parastaan yhdessä tai useassa urheilutapahtumassa. "Ura" liittyy ainoastaan kilpaurheiluun, mutta käsittää kaikki sen eri tasot. Riippuen urheilijan saavuttamasta korkeimmasta kilpailumenestyksestä, ura voi olla amatöörinä tai ammattilaisena paikallinen, kansallinen tai kansainvälinen. (Alfermann & Stambulova 2007, 713.)

Urheilu-ura on harvoin taloudellisesti kannattava, ja sen vuoksi urheilu-uran jälkeistä tulevaisuutta on hyvä suunnitella etukäteen. Salasuo ym. (2015) muistuttavat, että tavoitteellisesti urheilevista nuorista hyvin harvan tie vie huipulle, ja huipun saavuttaneidenkin ura loppuu usein noin 30-vuotiaana, jolloin elämälle on löydettävä uusi suunta. Vain hyvin harvoissa lajeissa voi Suomessa saavuttaa sellaisen taloudellisen aseman, joka turvaisi elämän myös urheilu-uran jäl-

keen. Siksi urheilijoiden kouluttautuminen on erittäin tärkeää ja lisäksi suomalaisessa työelämässä koulutuksen suhteellinen merkitys on entistä suurempi. (Salasuo ym. 2015, 168.)

Kaksoisuran (dual career) käsite sai alkunsa 2000-luvulla (Salasuo, Piispa & Huhta 2015, 169). Kaksoisura tukee monen ikäisiä ja eri urheilu-uran vaiheissa olevia urheilijoita. Suomen Olympiakomitean (2020a, 4) mukaan kaksoisuran tavoitteena on urheilun tasapainoinen yhdistäminen opiskelun tai muun työuran kanssa. Kaksoisura edesauttaa urheilijan työmarkkinoille siirtymistä urheilu-uran jälkeen (Ryba, Aunola, Ronkainen, Selänne & Kalaja 2016, 88). Kaksoisuran alku sijoittuu yläkouluvaiheeseen, ja etenee toisen asteen kautta huippuvaiheeseen ja edelleen urasiirtymään (Suomen Olympiakomitea 2020a, 4).

Kaksoisuran eri vaiheet sisältävät erilaisia tavoitteita, joiden tarkoituksena on tukea urheilijan yksilöllisiä tarpeita. Yläkouluvaiheen kaksoisuran tavoitteena on tarjota nuorelle tasapainoinen koulunkäynnin, tavoitteellisen urheilun ja vapaaajan yhdistämisen mahdollisuus. Kaksoisuran avulla nuorelle kehittyy hyvät valmiudet edetä urheilijan uralle sekä toisen asteen opintoihin. Urheiluyläkoulu, liikuntapainotteinen tai liikuntalähikoulu, joka kuuluu urheiluakatemiaverkostoon, tarjoaa nuorelle mahdollisuuden valmennukseen koulupäivän yhteydessä. Yhteistyöverkostoon kuuluvat kodit, urheiluseurat, lajiliitot ja urheiluakatemia. Toisen asteen kaksoisura on tarkoitettu nuorille urheilijoille, joiden tavoitteena on saavuttaa kansallinen huippu, kansainvälistä menestystä tai oman lajinsa ammattilaisuus. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 5, 7.)

Huippuvaiheessa urheilijan urheilu-uran vaatimukset ja oma elämäntilanne määrittelevät, mikä on urheilijalle parhaiten sopiva kaksoisuramalli kolmesta erilaisesta vaihtoehdosta:

1. urheilu ensimmäisenä ammattina
2. urheilun ja opiskelun yhdistäminen sekä
3. urheilun ja muun työn yhdistäminen. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 10.)

Suomessa siirtyminen toisen asteen koulutuksesta korkeakouluun on ollut kriittinen vaihe, jossa urheilun ja opiskelun yhteensovittaminen on ollut urheilijan omalla vastuulla. Opintojen ja urheilun yhteensovittamisen helpottamiseksi urheiluoppilaitosjärjestelmää laajennettiin Suomessa 2000-luvulla urheiluakatemiaverkostoksi, koska aikaisemmin korkeakouluopintojen ja urheilun tukemiseksi ei ollut omaa järjestelmää. Tavoitteena oli helpottaa korkeakouluopintoihin siirtymistä sekä kehittää vuorovaikutusta oppilaitosten, lajiliittojen ja urheiluseurojen välillä. (Ryba ym. 2016, 89.)

Kaksoisurapalveluja tarvitsevien urheilijoiden tarkkaa lukumäärää Euroopassa on vaikeaa osoittaa tarkasti, koska 'huippu-urheilijan' määritelmä vaihtelee suuresti eri jäsenmaissa ja harva jäsenmaa seuraa lukuja tai yksilöllisiä urheilu-uria tarkasti. Kaksoisurapalveluja tarvitsevien urheilijoiden lukumäärä, joka Euroopan komission tutkimuksessa pystyttiin selvittämään, oli 60 000, mutta todellinen lukumäärä voi olla vuodessa jopa 120 000. Tutkimuksen mukaan Kroatia, Tanska, Viro, Suomi, Latvia ja Hollanti pitävät lukua urheilijoista kaksoisuratilanteessa. (Euroopan komissio 2015, 9, 44.)

Taulukko 1 havainnollistaa Suomessa vuonna 2020 Urheiluakatemiaohjelmaan liittyvien tekijöiden lukumäärää Suomen Olympiakomitean (2020b; 2020c) mukaan:

Urheiluakatemit	19
Valmennuskeskukset	9
Valmentajat	1035 Päätoimiset 569
Urheilijat	Korkea-aste 1351 Toinen aste 5715 Yläkoulu 6710 Ei-opiskelevat 1355
Toisen asteen urheiluoppilaitokset	15 urheilulukiota 15 ammatillista oppilaitosta
Verkostossa mukana olevat yläkoulut	160, joista 25 mukana urheiluyläkoulukokeilussa
Paraurheilijat	87

Taulukko 1. Urheiluakatemia ja valmennusverkosto lukuina 2020. (Suomen Olympiakomitea 2020b; 2020c).

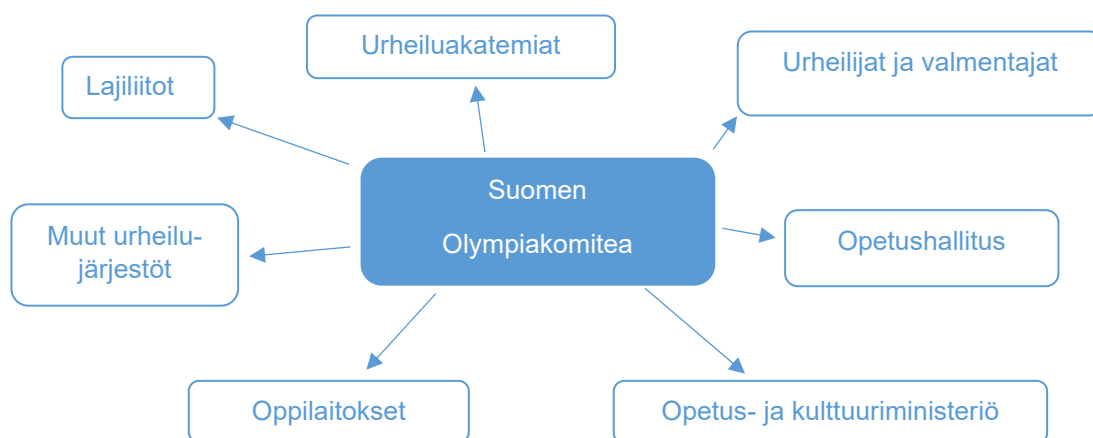
Vuonna 2017 ammattuurheilijoiden lukumäärä Suomessa oli 1380. Ammattilaisurheilijoiden määrä on lisääntynyt 2010-luvulla 32 prosenttia. Luvun ulkopuolelle jäävät puoliammatillaiset, jotka joko opiskelevat tai tekevät muuta työtä urheilumisen ohella. Rekisteriin ei ole kirjattu satoja ulkomailla asuvia ammattilais- tai yksilölajien urheilijoita. Ammattilaisten joukkoon mahtuu naisia vain parikymmentä ja reilusti yli puolet on jääkiekkoilijoita. Suomalaisten huippu-urheilijoiden joukko on painottunut Tapaturmavakuutuskeskuksen ylläpitämän rekisterin mukaan viiden eri lajin pariin: jääkiekko, jalkapallo, koripallo, pesäpallo ja lentopallo. Seurat ilmoittavat rekisteriin ne urheilijat, jotka ansaitsevat enemmän kuin 11 190 euroa vuodessa urheilemisella. (KIHU 2018.)

Taulukko 2 esittää viiden suurimman ammattilaislajin miesten ja naisten joukkueiden lukumäärät.

	Miehet, joukkueiden lukumäärä	Naiset, joukkueiden lukumäärä
Veikkausliiga, miehet ja Kansallinen Liiga, naiset	12	10
Lentopallon Mestaruusliiga	10	11
Superpesis	15	13
Korisliiga	12	10
Jääkiekkoliiga	15	11
Yht.	64	55

Taulukko 2. Viiden suurimman ammattilaislajin joukkueiden lukumäärät. (Suomen Palloliitto 2020; Mestaruusliiga 2020a; 2020b; Superpesis 2020; Korisliiga 2020; Naisten Korisliiga 2020; Liiga 2020; Wikipedia 2020; Kansallinen Liiga 2020).

Suhtautuminen urheilijoiden urheilu-uran aikaiseen kouluttautumiseen ja urasuunnitteluun on muutoksessa, ja sitä pyritään tukemaan laajamittaisella yhteistyöllä. Suomen Olympiakomitea on vastuussa kilpa- ja huippu-urheilijoiden kouluttautumisen ja urasuunnittelun valtakunnallisesta koordinaatiosta ja kehittämistyöstä yhdessä eri toimijoiden kanssa Suomessa (kuvio 3). Huippu-urheilujärjestelmä on alkanut kiinnittää viime vuosina enemmän huomiota kilpa- ja huippu-urheilijoiden urasuunnitteluun ja kouluttautumiseen. Taustalla on halu kantaa urheilijoista vastuuta kokonaisvaltaisesti ja edesauttaa urheilijoiden kouluttautumista ja työllistymistä sekä urheilu-uran aikana että sen päätyttyä. (Suomen Olympiakomitea 2020d.)



Kuvio 3. Suomen Olympiakomitean koordinoima valtakunnallinen yhteistyö. (Suomen Olympiakomitea 2020d).

Kokonaisvaltainen suhtautuminen urheiluun näkyy myös Euroopan komission (2015) tutkimuksessa, jossa kaksoisura on määritelty koulutuksen, harjoittelun tai työn onnistuneeksi yhdistämiseksi urheiluun, joka mahdollistaa yksilön täyden potentiaalin saavuttamisen elämässään. Täyden potentiaalin saavuttaminen tarkoittaa, että yksilö on varustettu sopivalla osaamisella kehittääkseen potentiaaliaan kokonaisvaltaisesti ja kykenee osallistumaan aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan. (Euroopan komissio 2015, 22.)

Euroopan komissio (2015) laati kattavan raportin kaksoisuran yleiskuvasta, toimintatavoista ja ohjelmista kansallisella ja alueellisella tasolla 28:ssa Euroopan jäsenmaassa. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia kokoelma kaksoisurapalveluiden minimilaatuvaatimuksista Euroopan tasolla, joita voisi hyödyntää kansallisten kaksoisurapalvelujen lähtökohtana. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa malli laaturungosta, joka toimisi kaksoisurapalveluiden laatuluokitukseksi Euroopassa. (Euroopan komissio 2015, 6.)

Edellä mainittu laaturunko muodostettiin Euroopan komission (2015) mukaan eri jäsenmaiden parhaimpien kaksoisurakäytänteiden analyysin, asiantuntijoiden ja urheilijoiden näkemyksen ja toimenpiteiden toteutettavuuden pohjalta. Laaturunko jakautuu viiteen eri osaan:

1. Urheilija: jokainen urheilulaji ja urheilija on yksilöllinen, joten heidän palvelutarpeensa eroavat uran eri vaiheissa henkilökohtaisella ja rakenteellisella tasolla. Sen vuoksi palvelujen tulee olla mahdollisimman personoituja.
2. Urheilijaa ympäröivät ihmiset: kaksoisurapalvelujen vaikutus riippuu siitä, miten niitä toteutetaan urheilijan henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla. Suoria vaikuttajia tässä asiassa ovat valmentaja ja manageri, opettaja, työnantaja sekä vanhempien ja ystävien muodostama verkosto.
3. Sidosryhmät: sidosryhmiä ovat sekä organisaatiot että eri sektorien toimijat, kuten urheilu- ja koulutusorganisaatiot sekä työmarkkina. Näiden toimijoiden tulee toimia yhteistyössä ja kantaa vastuu lainsäädännön ja toimenpiteiden käytäntöönpanosta sekä niiden selittämisestä urheilijalle.
4. Kansallinen hallitus: tarvittava lainsäädäntö ja käytänteet rohkaisevat eri toimijoita ottamaan vastuuta urheilijoista. Laaturunko osoittaa myös, mitä palveluja tulisi kehittää sekä työkaluja niiden alulle panoon sekä kehittämiseen ja seurantaan.
5. Euroopan Unioni: liikkuvuuden lisääntyessä eri jäsenmaiden välillä, koulutuksen sidonnaisuutta yhteen fyysiseen instituutioon pyritään vähentämään ja hyödyntämään uutta teknologiaa. Koulutuksen ja työmarkkinoiden trendejä on tärkeää seurata. (Euroopan komissio 2015, 12–13.)

Nämä viisi osa-aluetta jakautuvat vielä erikseen alakategorioihin. Jokaiselle alakategorialle laadittiin omat laatuvaatimukset, joita muodostui yhteensä yli kahdeksankymmentä. (Euroopan komissio 2015, 12.)

Kaksoisurapalveluiden laatuun voidaan vaikuttaa suunnitelmallisella yhteistyöllä. Alueellinen yhteistyö kaksoisuran laadukkaassa toteuttamisessa on tärkeää, koska urheilijoiden tarpeet ja opintojen tai työssäkäynnin rytmittäminen vaatii erityisjärjestelyjä oppilaitoksilta ja työnantajilta. Urheiluakatemit kehittävät kaksoisuramalleja yhteistyössä oman toimintaympäristönsä oppilaitosverkon kanssa ja järjestävät joustavia työmahdollisuuksia urheilijoille (Suomen Olympiakomitea 2020a, 10).

Euroopasta löytyy toimivia käytännön esimerkkejä uudentlaisista yhteistyömal-leista, jotka tukevat kaksoisurapalvelujen laadukasta toteutumista. Euroopan komission (2015) raportissa todetaan, että valtion organisoimien kaksoisuraoh-jelmien rinnalla Euroopassa on käytössä useita kansallisia, alueellisia ja paikalli-sia järjestelmiä, jotka luovat lisäarvoa kaksoisuran organisoimiseen. Korkealaa-tuisesti toteutetut käytänteet voivat tukea olemassa olevia valtiollisia järjestelmiä tai korvata ne jopa kokonaan. (Euroopan komissio 2015, 10.)

3.2 Urasiirtymä ja siirtymät urheilu-uran sisällä

Uraasiirtymä on vaihe, jolloin tavoitteellinen huippu-urheilu loppuu ja urheilija siir-tyy seuraavaan uravaiheeseen. Urheilu-ura voidaan nähdä investointina oman osaamisen kehittämiseen, ja uran aikana syntyneitä taitoja voidaan hyödyntää sekä opinnoissa että työelämässä. (Suomen Olympiakomitea 2020a, 10.) Ur-heilu-uran pituus vaihtelee eri urheilulajeissa, mutta useimpien urheilijoiden ura loppuu siinä vaiheessa, kun suurin osa työikäisistä on jo vakiinnuttanut paik-kansa työelämässä (Isidori ym. 2017, 20).

Urheilijat lopettavat urheilu-uransa hyvin monenlaisten syiden takia ja eri koh-dissa uraansa. Salasuo ym. (2015, 200) toteavat lopettamispäätöksen taustalla yhdistyvän yksilön omat valinnat sekä hänestä riippumattomat tapahtumat ja ke-hityskulut. He jakavat lopettaneet kolmeen erilaiseen ryhmään:

1. harkiten lopettaneet
2. äkkinäisesti lopettaneet
3. hiipuen lopettaneet

Harkiten lopettaneet olivat pohtineet urheilu-uran lopettamista jo kauemmin, ja he halusivat panostaa elämässään muihin asioihin, etenkin opiskeluun. Harkiten lopettaneiden motivaation taso urheiluun ei ollut koskaan ollut riittävällä tasolla huipulle pääsemiseksi, ja muut vaihtoehdot elämässä houkuttelivat enemmän. Heidän kohdallaan urheilu oli enemmänkin mieluinen harrastus, jonka jättämi-

nen ei ollut vaikeaa. Äkkinäisesti lopettaneilla lupaava urheilu-ura loppui yhtäkkiä epäonnisten sattumien takia urheilussa tai muussa elämässä, johon ei voinut etukäteen valmistautua. Yleisimpiä syitä lopettamiselle olivat urheilun sisäiset pettymykset, menestyminen juniorina, loukkaantumiset sekä haasteet elämässä. Hiipuen lopettaneilla epäonniset käännteet johtivat urheilu-uran kääntymisen laskusuuntaan. Vaikka he yrittivät sinnikkäästi jatkaa ja kääntää uransa uuteen nousuun, heidän oli lopulta pakko myöntää itselleen, että ura oli parempi tai pakko lopettaa. Tavoitteellinen urheilu saattoi loppua myös taloudellisten haasteiden muodostuessa liian vaikeiksi. (Salasuo ym. 2015, 200–207.)

Alfermann ja Stambulova (2007) tuovat esille uudenlaisen selityksen sille, miksi niin harva urheilija saavuttaa huipun ”Urheilijan pyramidissa”. Kyseessä on tunnettu metafora, joka yhdistetään usein urheilijan uraan. Pyramidi esittää, kuinka vain pieni murto-osa urheilijoiden joukosta saavuttaa menestystä ja huippu-uran ja kiipeää pyramidin huipulle. Valta osa urheilijoista keskeyttää uransa aikaisemmissa vaiheissa tai pysyy matalammalla suoritustasolla. Yksi mahdollinen selitys vain harvojen urheilijoiden saavuttamalle menestykselle on, että monilla urheilijoilla on vaikeuksia selviytyä urasiirtymistä onnistuneesti. (Alfermann ja Stambulova 2007, 713.)

Tätä ajatusmallia tukee Euroopan komission (2015, 45) mukaan Macnamaran ja Collinsin (2010) tutkimus, jossa kehittämisohjelmat, jotka aktiivisesti valmistelivat urheilijoita erilaisiin siirtymiin (normatiiviset ja ei-normatiiviset siirtymät urheilu-uran sisällä), tuottivat positiivisia tuloksia lahjakkaiden urheilijoiden jatkamiseen urheilun parissa vähentäen lopettaneiden määrää.

Etukäteen suunniteltu urasiirtymä voi vaikuttaa positiivisesti myös urheilu-uran aikana syntyviin tuloksiin. Tarvonen (2018) tuo esille, että hallittu urasiirtymä voi toimia jopa menestystekijänä urheilijan uralla. Urheilijalle voi olla todella vapauttavaa tiedostaa aktiiviuran jälkeinen turvaverkko, joka auttaa siirtymistä seuraavaan elämänvaiheeseen. Tämä auttaa täysipainoista heittäytymistä urheiluralle. (Tarvonen 2018.) Aquilina (2013) esittää, että urheilijan keskittyminen muuhunkin kuin urheiluun, kuten esimerkiksi akateemiseen opiskeluun, vähentää kilpailuihin liittyvää stressiä (Isidori ym. 2017, 24).

Wylleman, Lavallee ja Alfermann (1999) muistuttavat Alfermannin ja Stambulovan mukaan (2007, 713), että tärkeä kehitysaskel urasiirtymän tarkastelussa on käsittää se prosessina, ei yksittäisenä tapahtumana tai ei-tapahtumana. Alfermannin ja Stambulovan (2007) mukaan siirtymät ovat normatiivisia tai ei-normatiivisia käännekohtia urheilijan uralla. Siirtymiin kuuluu tarkkoja vaatimuksia, jotka liittyvät harjoitteluun, kilpailuihin, kommunikaatioon ja elämäntyylisiin. Urheilijan tulee selvittää niistä jatkaakseen uraansa onnistuneesti tai sopeutuakseen urheilu-uran jälkeiseen aikaan. Normatiiviset urasiirtymät ovat suhteellisen hyvin ennustettavia ja liittyvät esimerkiksi vaiheisiin, joissa urheilija

- aloittaa erikoistumisen tiettyyn lajiin
- siirtyy juniorista aikuisurheilijaksi
- siirtyy amatööristä ammattilaiseksi tai
- urheilu-uran jälkeiseen elämään. (Alfermann & Stambulova 2007, 713.)

Urheilijan urasiirtymiin yhdistyy usein stressi ja epävarmuus siitä, muuttuuko tilanne parempaan vai huonompaan suuntaan (Stambulova, Alfermann, Statler & Coté 2009, 398). Uran päättyminen on hyvin selkeä esimerkki normatiivisesta ja väistämättömästä siirtymästä, johon sekoittuu urheiluun liittyvä ja siitä erillinen konteksti. Urheilijoiden on mahdollista valmistautua normatiivisiin siirtymiin etukäteen, mutta ei-normatiivisten siirtymien huono ennustettavuus tekee myös niihin sopeutumisesta urheilijoille vaikeampaa. (Alfermann & Stambulova 2007, 714.) Ei-normatiiviset siirtymät ovat tilannesidonnaisia, erikoisia ja vaikeammin ennustettavia. Urheilukontekstiin liittyviä ei-normatiivisia siirtymiä ovat esimerkiksi loukkaantuminen, ylikunto tai kuormitus, joukkue-, seura-, valmentaja- tai yhteistyökumppanivaihdokset. (Alfermann & Stambulova 2007, 713.)

Euroopan komissio (2013) lisää ei-normatiivisten siirtymien syiksi vakavan loukkaantumisen, josta toipuminen kestää kauan sekä prioriteetin vaihtumisen urheilun sijaan muuhun, kuten esimerkiksi raskauden tai positiivisen dopingnäytteen antamisen takia. Ei-normatiivinen siirtymä voi olla myös toteutumaton tavoite, kuten olympialaisista karsiutuminen. Joskus siirtymä voi johtua myös seksuaalisen häirinnän kohteeksi joutumisesta. (Euroopan komissio 2013, 25.)

Urheilu-ura voi tulla päätökseen myös taloudellisten vaikeuksien takia. Piispan (2013, 32–33, 37) mukaan omarahoitteisesti tai apurahojen turvin urheilevat urheilijat saattavat joutua täysin tyhjän päälle, kun apurahakausi katkeaa. Piispa lisää myös yhdeksi lopettamisen syyksi loppuunpalamisen. Lipponen (2017) painottaa eri lajien ja urheilijan sukupuolen vaikuttavan merkittävästi urheilijan taloudellisen toimeentulon edellytyksiin. Siksi myös 'urheilijan taloudellisia polkuja' tulisi tuoda esille nykyistä paremmin. (Lipponen 2017, 65.) Hyvin harva urheilija saa huipputuloja urheilusta. Moni urheilija on vähävarainen, ja joutuu aloittamaan urheilu-uran jälkeen uuden elämän ja etsimään uuden työn. (Isidori ym. 2017, 23.)

Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä-hankkeen kyselyn tulokset sekä hankeraportissa mainitun KIHUn (2019) urheiluakatemiaan 24–29-vuotiaille urheilijoille tekemän kyselyn mukaan urheilijoiden taloudellinen suunnitelmallisuus kaipaavaa kehittämistä. Juuri kukaan kyselyyn vastanneista ei ollut tehnyt urheilullisia tavoitteita tukevaa taloudellista tulevaisuutta koskevaa suunnitelmaa. (Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä 2020, 20.)

Belgialainen organisaatio Bloso tarjoaa urheilijoille tietoa ja verkoston, joka tarjoaa coachausta usealla eri osa-alueella, joista yksi on talousneuvonta. Urheilija voi lisäksi saada apua elämäntapoihin, urakonsultointiin, psykologista konsultointia ja ravintoneuvontaa. (Euroopan komissio 2015, 46.)

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen asiantuntijan, Jari Lämsän, mukaan joukkuelajien urheilijoilla on työsuhde urheiluseuraan, mutta yksilölajien urheilijoiden tilannetta voidaan verrata yrittäjämäiseen tilanteeseen, jossa tulot muodostuvat monesta eri lähteestä (KIHU 2018). Myös Piispa (2013, 33) tuo esille urheilijoiden kiinnostuksen yrittäjyyteen urheilu-uran jälkeen. Moni urheilija pohti yrittäjäksi ryhtymistä, koska urheilukin koettiin eräänlaiseksi yksityisyrittämiseksi. Merkittävä osa urheilijoista opiskeli, oli opiskellut tai suunnitteli opiskelevansa kaupallista alaa.

3.3 Kaksoisuran ja urasiirtymän haasteet

Toimiva kaksoisura vaatii urheilijalta omaa vastuunottoa sekä motivaatiota. Lisäksi urheilijan lähipiirin jäsenten tulee olla tietoisia kaksoisuramallin tarjoamista mahdollisuuksista sekä tukea urheilijaa. Valitettavasti kaikki urheilijan lähipiiriin kuuluvat eivät ole tietoisia koulutusinstituutioiden ja työmarkkinatoimijoiden tarjoamista mahdollisuuksista. Vaikka kaksoisuraohjelmia olisikin tarjolla, urheilijat eivät välttämättä hyödynnä niitä. (Euroopan komissio 2015, 45.)

Ryba ym. (2016) toteavat tutkimusten osoittaneen monien eurooppalaisten urheilijoiden lopettaneen urheilijauransa, että he voisivat keskittyä kouluttautumiseen ja työllistymiseen. Myös tutkinnon hankkiminen voi viivästyä, koska urheiluun keskitytään kokonaan. (Ryba ym. 2016, 88.) Kaksoisuran toteuttaminen ei ole sujunut kaikkien opiskelijaurheilijoiden kohdalla vaivattomasti. Ryban ym. (2016, 92) mukaan Manninen (2014) havaitsi seuraavia kaksoisuraurheilijoiden haasteita:

1. oppilaitosten opiskelumoduulit ovat joustamattomia
2. oppilaitokset ja urheiluympäristö eivät kommunikoi riittävästi
3. opintojen ja kilpailukauden samanaikaisuus aiheuttaa ylikuormitusta.

Ryban ym. (2016, 89) mukaan Henriksen ym. (2010) toteavat urheilijoiden tuoneen esille, että urheilu-uran vaatimuksista suoriutuminen vaatii ”helpompien” oppiaineiden valintaa ja Cosh ja Tully (2014) lisäävät urheilijoiden tyytyvän korkeakoulujen kurssien läpäisyssä minimisuoritukseen. Ryban ym. (2016, 89) mukaan helpommat kurssit ja minimisuoritukset asettavat rajoituksia myöhemmille opiskelumahdollisuuksille, ja vaikuttavat ammatilliseen urapolkuun sekä valintoihin muussa elämässä. Diersen (2005) tuo esille (Isidorin ym. 2017, 22) mukaan urheilijaopiskelijoihin kohdistuvia ennakkoluuloja. Urheilijaopiskelijoita saatetaan pitää ”tyhminä urheilijoina, jotka valmistuvat helpommista pääaineista”.

Isidori ym. (2017) määrittelevät urheilijaopiskelijan henkilöksi, joka opiskelee täysipäiväisesti korkeakoulussa tai lukiossa, ja joka urheilee yksilö- tai joukkue-

urheilijana seurassa tai liitossa. Tämä määritelmä on kuitenkin hyvin yleisluontoinen ja on tehty eurooppalaisten korkeakoulujen näkökulmasta, joilla ei ole pitkää perinnettä urheilijaopiskelijoiden koulutuksessa toisin kuin Amerikassa. (Isidori ym. 2017, 21.) Määritelmän tekeminen siitä, kuka on urheilijaopiskelija, on haastavaa, koska siihen vaikuttavat monet eri asiat ja muuttujat:

- jokaisen korkeakoulun ja lukion näkemys urheilijaopiskelijoista
- koulutuksen sopivuus urheilijalle huomioiden hänen elämänsä suunta
- toimintatavat ja poliittiset strategiat, jotka ovat riippuvaisia paikallisista ja kansallisista instituutiosta tai valtiollisista rakenteista
- tavoitteet urheilijan kaksoisuran tukemiseksi sekä
- ennakkoluulot ja stereotypiat, jotka liitetään urheilijaopiskelijoiden kaksoisuraan. (Isidori ym. 2017, 21–22.)

Ryban ym. (2016) mukaan Stambulova ja Ryba (2014) esittävät viisi kulttuurista diskurssia kansainvälisen urheilu-uratutkimuksen ja -ohjauksen tutkimusperinteestä. Kulttuurisella diskurssilla tarkoitetaan historiallisesti rakentuneita tiedollisia kokonaisuuksia, joihin sisältyvät myös vallitsevat perusolettamukset, arvot ja uskomusjärjestelmät, jotka ovat syntyneet erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä. Pohjoisamerikkalainen, australialainen ja (länsi)eurooppalainen ovat vaikutusvaltaisimpia diskursseja, ja aasialainen ja eteläamerikkalainen nousevia diskursseja. Diskurssin käsite urheilun yhteydessä yhdistyy prosessiin, jonka tarkoituksena on muodostaa yhteisiä merkityksiä käsitteille sekä yleisille käytännöille. (Ryba ym. 2016, 89.)

Yrjölän (2018) kansainvälisestä kyselytutkimuksesta nousseista kehityskohdeista kävi ilmi, että urakonsultointia saaneet urheilijat olivat tyytyväisempiä kaksoisuraansa. Tuloksissa Itävallassa, Suomessa, Italiassa, Puolassa, Slovakiassa ja Sloveniassa urakonsultoinnin puute koettiin suurena puutteena. Näiden maiden urheilijoista 75 % tai enemmän ei saanut räätälöityä urakonsultointia. (Yrjölä 2018, 47–48.)

Siirtymät urheilu-uran sisällä voivat olla dramaattisia ja sisältää suuria muutoksia. Urheilijan kokemana urheilijaidentiteetti voi olla niin vahva ja emotionaalisesti

merkitsevää, että se estää urheilijaa näkemästä muunlaisia vaihtoehtoja urheilun ulkopuolella. Urheilijat eivät välttämättä tiedosta omia vahvuuksiaan, mukaan lukien niitä, jotka ovat syntyneet urheilu-uran aikana. (Siekanska & Blecharz 2020, 11.)

Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä (2020, 9) mukaan Adecco nimeää urheilijoiden urasiirtymän haasteiksi seuraavat neljä asiaa:

1. Urheilijoilla on vaikeuksia tunnistaa sitä osaamista, jota urheilu-uran aikana on kertynyt työelämässä sovellettavaksi.
2. Urheilijoille ei ole kertynyt urheilu-uran ulkopuolista työkokemusta.
3. Urheilijoilta puuttuu kokemus työnhausta ja työmarkkinoiden todellisuudesta.
4. Urheilijat nähdään ensimmäisen vakituisen työpaikan hakijoina liian ”iäkkinä”.

Urheilijoilla on kuitenkin useita positiivisia, urheilu-uran aikana syntyneitä ominaisuuksia, jotka ovat vahvuuksia työelämässä. Vuosina 2017–2018 toteutettiin EU-rahoitteinen B-WISER-hanke (Be a Winner In Elite Sport and Employment before and after athletic Retirement), jonka tavoitteena oli nykyisten ja entisten huippu-urheilijoiden työllistettävyyden ja työllisyyden parantaminen. Hankkeessa mukana olleet tutkijat ja huippu-urheilutoimijat tulivat kuudesta eri Euroopan maasta. Entiset ja nykyiset huippu-urheilijat erottuivat edukseen työnhaussa, koska heitä pidettiin tavoitteellisina, omaavan itsekuria ja sosiaalisia taitoja sekä stressinsietokykyä. Ei-urheilijoihin verrattuna huippu-urheilijoiden ajateltiin olevan lojaalimpia työnantajia kohtaan ja asettavan korkeampia tavoitteita. Lisäksi heidän sisäinen motivaationsa koettiin korkeammaksi ja heidät koettiin joustavammiksi muutostilanteissa. (Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä 2020, 16–17.)

Wylleman (2019) painottaa Siekanskan ja Blecharzin (2020, 11) mukaan, että on erityisen tärkeää omaksua holistinen lähestymistapa urheilijoihin ja heidän uraansa. Siekanska ja Blecharz (2020) toteavat, että urheilu-ura voi yhdistyä

useisiin muutoksiin muillakin elämän osa-alueilla, kuten opiskelu, perhe ja terveys. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan tarkoituksena on luoda urheilijalle urheilu-uran aikana tietoa ja taitoja, jotka myöhemmin helpottavat sopeutumista ja siirtymistä urheilu-uralta uuteen ympäristöön. Lisäksi tavoitteena on edistää mielenterveyttä ja avoimuutta uusille mahdollisuuksille. Urheilijoiden tulisi olla tietoisia niistä ongelmista, joita he voivat kohdata, tuesta, joka on heidän käytävissään sekä siitä, miten hyödyntää sosiaalisen verkoston tukea. (Siekanska & Blecharz 2020, 11.)

Pica, Mallia, Pierro, Alivernini, Borellini ja Lucidi (2019, 1) kuvaavat, kuinka urheilijan yksilölliset luonteenpiirteet voivat toimia henkilökohtaisena voimavarana tietystä kohdasta uraa, mutta vaikuttaa kielteisesti jossakin toisessa uravaiheessa. Brewer, Van Raalte ja Linder (1993) toteavat Pican ym. (2019, 1) mukaan että se, kuinka vahvasti yksilö identifioi itsensä urheilijan rooliin voi toimia uran alussa merkittävänä voimavarana. Alfermann, Stambulova ja Zemaityte (2004) sekä Cecić Erpič, Wylleman ja Zupancic (2004) esittävät Pican ym. (2019, 1) mukaan, että uran lähestyessä loppuaan, se voi kuitenkin muodostua esteeksi.

Pica ym. (2019, 7) esittävät kolme tekijää, jotka vaikuttavat urheilijan kokemukseen uran päättymisestä sekä siihen liittyvästä stressistä:

1. sisäistetyn urheilijaidentiteetin vahvuus intohimoiseen urheiluun, ja urheilijan tapa määrittää itsensä ensisijaisesti tätä kautta
2. taipumukset psykologiseen joustavuuteen, joka helpottaa siirtymistä vanhasta roolista uuteen
3. herkkyys tiedolliselle epävarmuudelle, jonka urheilu-uran päättäminen aiheuttaa.

Pican ym. (2019) urheilijan kokema stressi uran päättyessä on yhteydessä urheilijan urheiluun kokeman intohimon laadun kanssa; pakonomainen suhde urheiluun aiheutti uran päättyessä stressiä toisin kuin tasapainoinen suhde urheiluun. Jos urheilijan rakentama identiteetti oli muodostunut ainoastaan urheiluun

liittyvien aktiviteettien ympärille, uran päättymiseen liittyvät muutokset saattoivat aiheuttaa enemmän stressiä. (Pica ym. 2007, 7.)

Useat tutkimukset, kuten Vallerand (2003; 2008) ovat osoittaneet Pican ym. (2019, 7) mukaan, että pakonomainen intohimo urheiluun on vahvasti yhteydessä sisäiseen kontrolliin ja konflikteihin elämän muiden osa-alueiden kanssa. Tämä voi johtaa harkitsemattomiin ja negatiivisiin tekoihin, kuten uhkapelaamiseen. Jos taas urheilijan identiteetti ei ollut muodostunut ainoastaan urheilun pohjalta, urheilu yhdistyi tasapainoisesti muihin tärkeisiin elämän osa-alueisiin. Tämä pienentää myös uran päättymiseen liittyvää stressiä merkittävästi ja tekee uuteen elämänvaiheeseen siirtymisen helpommaksi. (Pica ym. 2019, 7.)

Jyväskylän yliopistossa alkoi vuonna 2015 usean vuoden tutkimusprojekti ”Voitto pitkällä tähtäimellä”, jossa tutkittiin urheilulukioiden urheilijaopiskelijoita. Tutkimuksessa opiskelijaurheilijoilla tunnistettiin kolme erilaista identiteettiprofiilia:

1. vahva urheilija- ja opiskelijaidentiteetti
2. hajanainen identiteetti
3. urheiluorientoitunut identiteetti. (Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä 2020, 10.)

Miehille tyypillisempiä identiteettiprofiileja olivat urheiluorientoitunut ja hajanainen identiteetti ja naisille tyypillisempi vahva urheilija- ja opiskelijaidentiteetti. Mitä heikommin nuori pärjasi opinnoissaan, sitä todennäköisemmin hänen identiteettinsä oli urheiluorientoitunut. Monille opiskelijoille urheilu oli ensimmäinen uraidentiteetti, mutta suurella osalla identiteetti sisälsi muutakin kuin urheiluun liittyviä tavoitteita. (Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä 2020, 10–11.)

3.4 Valmentajien koulutus ja rooli kaksoisuran toteutumisessa

Yhteistyön ja kommunikoinnin parantaminen urheilu- ja koulutusinstituutioiden välillä kaipaa kehittämistä ja sisäisten toimijoiden roolia ja toimintatapoja tulee parantaa. Euroopan komission (2015) tutkimuksen haastateltavat toivat usein esille, että urheilu- ja koulutusmaailma toimivat toisistaan erillään. Yksi ilmi tul-leista haasteista oli, että urheiluorganisaatioiden johtavat henkilöt tulevat urhei-lun maailmasta tai toimivat vapaaehtoisina, joilla ei ole kiinnostusta edistää ur-heilijan akateemista uraa. (Euroopan komissio 2015, 53.)

Olympiakomitea painottaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa urheilijaan, ja sen myötä toimintatavat ja asenteet urheilijan opiskelua ja kaksoisuraa kohtaan kai-paavat muutosta. Euroopan komissio (2013, 12) kehottaa lisäämään valmenta-jakoulutukseen elinikäisen oppimisen näkökulman sekä käsittelemään koulutuk-sessa kaksoisuraan liittyviä aihealueita.

Jyväskylän yliopiston tutkimusprojekti ”Voitto pitkällä tähtäimellä” selvitti urheilu-lukioissa opiskelevien urheilijoiden riski- ja suojaavia tekijöitä heidän urakehityk-sessään. Tutkimuksessa havaittiin, että valmentajakoulutukseen olisi hyvä lisätä tietoa kaksoisurasta, koska valmentajilla ei ollut riittävää osaamista haasteisiin puuttumisesta tai kaksoisuran tukemisesta. Valmentajien on hyvä pohtia omaa suhtautumistaan kaksoisuraan: onko se vain varasuunnitelma vai tärkeää urhei-lijan ihmisenä kehittymisen, identiteetin, sekä omien kykyjen ja kiinnostusten kohteiden tunnistamisen näkökulmasta. (Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hä-meessä 2020, 11.)

Stambulova ym. (2009, 408) suosittelevat valmentajia ja managereita keskuste-lemaan urheilijoiden kanssa urheilu-uran päättymisestä jo aktiivisen urheilu-uran ollessa käynnissä sekä lisäämään urheiluorganisaatioiden tarjoamaa tukea urheilijoille urasiirtymän aikana. Alfermann ja Stambulova (2007) havaitsivat Stambulovan ym. (2009, 399) mukaan organisaatioiden tuen olevan korkeimmil-laan silloin, kun urheilija oli uransa huipulla, mutta tuki laski dramaattisesti urhei-lijan lopettaessaan uransa.

Valmentajien tulisi kyetä näkemään myös sellaiset urheilijoiden kohtaamat riskit, jotka eivät suoraan liity urheiluun. Lahjakkaan huippu-urheilijan elämäntapa sekä elinikäinen kehittyminen ihmisenä tulisi sisältyä valmentajien tapoihin toimia urheilijoiden kanssa. Myöhemmässä vaiheessa huipulle tähtäävän urheilijan ympärille muodostuu tukijoukko erilaisista toimijoista, kuten apuvalmentajista ja -lääkäreistä sekä muista jäsenistä. Päävalmentajien tai managerien tulisi johtaa tätä tukijoukkoa ja pitää huoli siitä, että urheilijat kehittävät teknisiä, taktisia, fyysisiä ja mentaalisia kykyjään, mutta lisäksi myös henkilökohtaisia, sosiaalisia ja muita kykyjään opiskelun ja uran kautta. Kaikkien tukijoukon jäsenten tulisi nähdä urheilija kokonaisena ihmisenä, ja edistää elämänhallinnan keinojen, kuten toimivan kommunikaation, menestyksen ja epäonnistumisten käsittelyn sekä ajan- ja stressinhallinnan kehittymistä siten, että ne tukevat myös urheilun ulkopuolisen elämän ja uran kehittymistä. (Euroopan komissio 2013, 11.)

Edellä kuvattu vaatii johtavilta urheiluorganisaatioilta ajattelutavan muutosta useissa jäsenmaissa EU:n sisällä. Organisaatioiden täytyy tunnistaa oma vastuunsa, joka liittyy valmentajien ja muun henkilökunnan kuvaamiseen tästä näkökulmasta. Urheiluorganisaatioissa työskentelevien pätevyyttä voitaisiin vahvistaa lisäämällä valmentajien ja muiden lahjakkaiden ja huippu-urheilijoiden kanssa työskentelevien sopimuksiin menettelykohta kaksoisuraperiaatteiden noudattamisesta. Euroopan komissio suositushje numero seitsemän kehottaa urheilu- ja koulutustoimijoita suosimaan kaksoisurakonseptin käyttöönottoa valmentajien ja muiden toimihenkilöiden sopimuksissa ja menettelyohjeissa. Lisäksi suositushje sisältää kohdan, jonka mukaan kansallisten urheiluorganisaatioiden, kansainvälisten liittojen sekä yliopistojen ja ammatillisten oppilaitosten ja harjoitusinstituuttien tulisi lisätä kaksoisurakonsepti koulutusohjelmiinsa myös näille ammattiryhmille. (Euroopan komissio 2013, 11, 14.)

Kaksoisurapalveluja voisi kohdentaa myös valmentajille, koska työnkuvansa puolesta hekin olisivat kaksoisurapalvelujen tarpeessa. Isojen urheiluseurojen tai -organisaatioiden valmentajat ja tukihenkilöt työskentelevät usein kokopäiväisesti, mutta useimpien lajien valmentajille tämä ei ole mahdollista, etenkin vammaisurheilun valmennuksen puolella. Valmentajat työskentelevät usein samanaikaisesti toisella työnantajalla, joka voi aiheuttaa ongelmia harjoitusten ja

kansainvälisten matkojen järjestämisessä. Monet valmentajat työskentelevät osa-aikaisesti tai saavat korvauksen vain kuluistaan. Tämä työskentelymalli asettaa erityistarpeita valmentajien työssäkäynnille ja valmentajienkin voidaan katsoa tarvitsevan kaksoisuraohjausta. Tämä voi olla myös yksi kehityskohde neuvoteltaessa valmentajasopimuksia. (Euroopan komissio 2013, 12.)

3.5 Liikunnan ohjauksen ja valmentajakoulutuksen kaksoisurasisältö

Valmentajien tarve kaksoisuraosaamiselle tunnustetaan, mutta se ei näyttäyty koulutusohjelmien sisällöissä kovin vahvasti. Tampereen Urheiluakatemia järjesti koulutusta valmentajien kaksoisuraosaamisen parantamiseksi. Ensimmäisen koulutusjakson aiheena oli urheilijan kaksoisura ja sen valmentaminen. Lisäksi järjestettiin kaksoisuraseminaari. (Tampereen Urheiluakatemia 2020.)

Uudet liikunnanohjauksen perustutkinnon perusteet tulivat voimaan 1.8.2018 alkaen (Opetushallitus 2018). Tutkinnon osissa ei käsitellä erikseen urheilijan kaksoisuraa tai sen eri muotoja. Huippuosaajana toiminen -osan ammattitaitovaatimukset sisältävät oman osaamisen ja työympäristön arvioimisen ja kehittämisen, taidon työskennellä tehtävissä, jotka vaativat alan huippuosaamista, taidon huomioida laatuvaatimukset huipputuotannossa, -tuotteessa tai -palvelussa sekä kyvyn toimia verkostoissa ja tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Valmentajana toimiminen urheiluseurassa -osan ammattitaitovaatimukset sisältävät fyysisten ominaisuuksien suunnittelun ja toteutuksen arviointikokonaisuuden, valmennuskokonaisuuden suunnittelun ja toteuttamisen sekä oman osaamisen arvioinnin ja kehittämisen valmentajana. (Opetushallitus 2018, 40.)

Lapin ammattikorkeakoulun (2020) liikunnanohjaajakoulutuksen monimuoto-opintojen opetussuunnitelmassa ei ole mainintaa kaksoisuraosaamisen kehittämisestä. Haaga-Helia (2020a) tarjoaa liikunnan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kolme eri suuntautumsvaihtoehtoa: liikuntajohtamisen, valmennuksen ja kunto- ja terveystiikunnan vaihtoehdot. Urheilijapolun kehittäminen -opintojakso (2020b) sisältää osan ”urheilijan kokonaisvaltainen urasuunnittelu” sekä ”urheilijan polku Suomessa ja kansainvälisesti”.

Kuortaneen Urheiluopiston liikunnan ja valmennuksen ammattitutkinnon tutkinnonosa 'Ammatillinen toiminta valmentajana' (ePerusteet 2020a) ei sisällä erikseen mainintaa urheilijan kaksoisuran kehittämisestä. Valmentajan erikoisammattitutkinnon tutkinnonosissa (ePerusteet 2020b) ei myöskään ole suoraa mainintaa kaksoisuran kehittämisestä.

4 Kaksoisuran ja urheilijoiden työllistymisen kehittämistyö

4.1 Henkilöstöpalvelualan yritykset yhteistyössä urheiluseurojen kanssa

Suomalaiset huippu-urheilijat toimivat usein puoliammattilaisina eli opiskelevat tai ovat töissä vähintään osa-aikaisesti urheilu-uran ohella. Se antaa mahdollisuuden muodostaa erilaisia vaihtoehtoisia tapoja yhdistää huippu-urheilu ja akateeminen tai ammatillinen kehittyminen sekä työssä käyminen varhaisaikuisuudessa. (Ryba ym. 2016, 90.)

Edellä esitellyn kaksoisuramallin rinnalle on viime vuosina syntynyt uudenlaisia yhteistyömalleja urheilijoiden työllistymisen helpottamiseksi. Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat luoneet urheilijoille räätälöityjä urapalveluita ja aloittaneet yhteistyökokeiluja urheiluseurojen kanssa. Palveluissa pyritään huomioimaan erikäiset ja eri uravaiheissa olevat urheilijat sekä urheilijoiden erityistarpeet työsäkäynnille tai työllistymisessä.

Olympiakomitean ja Adecon yhteistyö alkoi projektimuotoisena vuonna 2004 Huippu-urheilijoiden Uraohjelmalla. Ohjelma on suunnattu Olympiakomitean ohjelmien piirissä oleville yksilö- ja joukkuelajien urheilijoille ja valmentajille. (Adecco 2020.) Ohjelmassa saa henkilökohtaista työnhakuohjausta ja uravalmennusta sekä työkaluja urheilijan työnhakuun ja urasuunnitteluun omien kykyjen ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti (Urheilijan kaksoisurat Päijät-Hämeessä 2020, 9).

Barona toimii jalkapalloseura IF Gnistanin sponsorina, ja tarjoaa lisäksi työllistymispalveluita ja uravalmennusta miesten ja naisten edustusjoukkueille sekä A-juniorijoukkueen pelaajille (IF Gnistan 2020).

Eezy United on urheilijoiden työuriin ja työllistämiseen erikoistunut palvelu, jonka keskiössä on ymmärrys urheilijoiden tarpeelle joustavista työajoista, eri lajien ja harjoitteluaikeiden sekä työn yhdistämisestä. Eezy United kannustaa urheilijoita hyödyntämään kilpaurheilun muovaamia vahvuuksiaan myös työelämässä. (Eezy 2020.)

FC Inter tekee yhteistyötä Momentous-Crescon ja Baronan kanssa. Yhteistyö on alkanut edustusjoukkueesta kootulla pilottiryhmällä, joka työstää elämäntilintaan, ajankäyttöön ja urasuunnitteluun liittyviä osa-alueita. Myös nuoremmat pelaajat halutaan jatkossa huomioida uravalmennuksessa, ja halutessaan he voivat käydä haastatteluissa kausityöntekijöitä etsivissä yrityksissä. Seuralla on myös omat opinto-ohjaajat, jotka työstävät yksilöllisiä ajankäyttö- ja urasuunnitelmia B-juniori-ikäisten kanssa. (FC Inter 2020.)

Erilaiset urheilijoiden työllistymis- ja ohjauspalvelut ovat tarpeellisia, koska urheilu-uran aikana kertynyt osaaminen tulee osata muotoilla osaksi CV:tä. Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä (2020, 17) mukaan urheilijoiden CV:n sisältö ei ole niin monipuolinen kuin ei-urheilijoilla, joka vaikeutti etenemistä ja mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Italiassa urheilijoilla on mahdollisuus työllistyä armeijaan urheilu-uran loputtua (Euroopan komissio 2015, 57).

4.2 Jalkapallon ja jääkiekon Pelaajayhdistysten tarjoamat palvelut

Jalkapallon Pelaajayhdistys (JPY) tarjoaa kolme erilaista palvelumallia jalkapalloilijoiden kaksoisuran ja työllistymisen parantamiseksi. Job4Player-palvelu auttaa pelaajia tunnistamaan jalkapallouran aikana kertynyttä osaamista. Osaamisen tunnistamisen tukemiseksi on kehitetty oma CV-pohja, joka helpottaa oman osaamisen kuvaamista työnantajille. JPY ja muut Pohjoismaat ovat kehittäneet

CV-pohjaa yhteistyössä. JPY tukee pelaajia myös työmahdollisuuksien löytämisessä ja CV-tietokantaa hyödynnetään sopivien ehdokkaiden löytämiseksi. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020a.)

Study4Player-palvelu tarjoaa seitsemän opinto-ohjelmaa yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa, kuten esimerkiksi FIFPRO Online Academyn kandidaatin tutkinnon, Jyväskylän avoimen yliopiston opintoja, Haaga-Helian Urheilijasta yrittäjäksi -opinnot sekä Vierumäen liikunnan ohjaajan tutkinnon. Hakuajat ovat selkeästi merkitty ja joihinkin opinto-ohjelmiin on jatkuva haku. Opintoja on mahdollista suorittaa etänä ja opinnot on mahdollista aloittaa myös ilman pääsykoevalmistautumista. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020b.)

JPY Alumni -palvelun tavoitteena on tukea pelaajauran jälkeistä elämää. Yhteistyöverkostojen kautta tuetaan urheilijoiden työllistymistä yrityksiin. Lisäksi tavoitteena on tukea uran aikana syntyneiden ystävyssuhteiden ylläpitoa ja kehittää eri jalkapallosukupolvien yhteyttä järjestämällä esimerkiksi turnauksia ja tapahtumia. (Jalkapallon Pelaajayhdistys 2020c.)

Jääkiekon Pelaajayhdistys valmisteli hankkeen yhdessä Jääkiekkoliiton, Liigan, liiga-Alumnin ja Olympiakomitean kanssa, jonka tarkoituksena oli valmistella ammattijääkiekkoilijoille sopiva malli opiskeluiden suorittamiseksi peliuran aikana tai sen jälkeen. Toiminta on aloitettu, ja pelaajien opintojen koordinoinnista ovat vastuussa jääkiekkolehtorit, jotka toimivat kuudella eri paikkakunnalla. Toimipaikat Helsingissä, Tampereella, Turussa, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Oulussa sijaitsevat paikallisten urheiluakatemioiden yhteydessä. (SJRY 2020.)

Suomen Olympiakomitean (2020e) haastattelema Jukka Rautakorpi on jääkiekkovalmennuksen kokenut ammattilainen. Hän tuo esille valmentajan moninaisen ja vastuullisen roolin urheilijan elämässä. Urheiluprosessin johtamisen lisäksi keskustelun aiheiksi urheilijoiden kanssa nousevat ihmisenä kasvu sekä pohdinnat toisesta urasta. Rautakorpi painottaa, että niidenkin pelaajien, jotka eivät nouse huippuammattilaistasolle, tulee löytää oma paikkansa elämässä. Heidät voidaan ohjata uuden uran pariin tai muuhun joukkueeseen. (Suomen Olympiakomitea 2020e.)

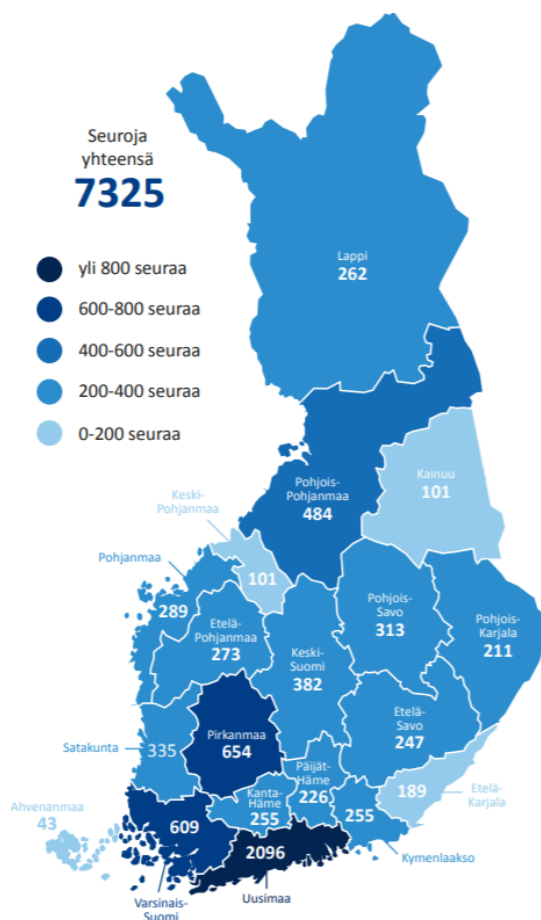
Rautakorpi toteaa, että jääkiekossa toimii jääkiekkolehtoreita, joilta saa tukea urheilun ja opintojen yhdistämiseen. Myös opojen kanssa on tehty yhteistyötä, jonka tuloksena on syntynyt erilaisia opiskelumoduuleja, joita voi suorittaa etänä esimerkiksi leirien ja kisamatkojen aikana. Jääkiekon Pelaajayhdistys tarjoaa pelaajille koulutuksia sekä sijoitusneuvontaa. (Suomen Olympiakomitea 2020e.)

4.3 Tähtiseura -ohjelma

Suomalaisista urheiluseuroista on rakentumassa tietokanta, joka kattaa tällä hetkellä 7325 seuraa. Pilotti seuratiekannasta sai alkunsa Tähtiseura -ohjelman arvioinnin yhteydessä, koska Suomessa ei ole ollut yhtenäistä tietoa urheilujärjestöjen jäsenseuroista. (KIHU 2020a.) Jäsenseurojen tiedot kerättiin syksyllä 2019 sellaisilta lajiliitoilta, jotka olivat silloin mukana ohjelmassa.

Tietopyyntö lähetettiin 48 eri liitolle, joista 45 vastasi. Lajiliittojen lähettämien tietojen mukaan jäsenseurojen kokonaismäärä oli 9643, mutta lukumäärä muuttui, kun seura, joka mainittiin useamman liiton listalla, muutettiin yhdeksi seuraksi.

Tämän toimenpiteen jälkeen seurojen yhteismäärä oli 7605 seuraa. Koska tämä luku kattaa vain lajiliitot, jotka ovat mukana Tähtiseura -ohjelmassa, se edustaa 80-85 prosenttia kaikista Suomen lajiliittojen seuroista. Seurojen kokonaismäärä kaikkien lajiliittojen osalta on noin 9000 – 9500 seuraa. (Pusa, Aarresola & Vihi-nen 2020, 23-24, 27.) Lopulta selvitystyön tuloksena seurojen kokonaismääräksi muodostui 7325, kun YTJ-tietoaaineistosta löytyi seuran paikkakuntatieto (Pusa ym. 2020, 27). Kuva 2 esittää, miten Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevien lajiliittojen jäsenseurat ovat jakautuneet eri maakunnissa.



Kuva 2. Tähtiseura-ohjelmassa mukana olevien lajiliittojen jäsenseurojen määrä eri maakunnissa. (Pusa ym. 2020, 27).

Tähtiseura-ohjelma on urheiluseuroille laadittu laatuohjelma Olympiakomitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen toimesta. Ohjelmassa on mahdollista kehittää urheiluseuran toimintaa kolmella eri osa-alueella: 1. lasten ja nuorten 2. aikuisten ja 3. huippu-urheilun seuratoiminnassa. Kehittämiseen tarjotaan valmiita työkaluja sekä verkkopalvelu. (KIHU 2020b.)

Tietokannasta selviävät myös ne lajiliitot, jonka jäsenenä on eniten monilajiseuroja, eli sellaisia seuroja, jotka ovat vähintään kahden eri liiton jäsenenä. Monilajiseurojen osuus kaikista seuroista Suomen Urheiluliitossa oli 81 prosenttia, Suomen Hiihtoliitossa 78 prosenttia ja Suomen Ampumahiihtoliitossa 95 prosenttia. Monilajiseurojen osuus kaikista seuroista on 30 prosenttia. (Pusa ym. 2020, 24-25.)

Tähtiseuran kehitystoiminnan polku etenee kolmen eri vaiheen kautta:

1. kehittämistä innostuminen
2. toiminnan kehittäminen laatutoimintojen avulla ja auditointi sekä
3. jatkuva kehittäminen. (Pusa ym. 2020, 9.)

Seura saa Tähtimerkin, jos se täyttää kaikki laatutekijät. Seura voi tavoitella yhtä Tähtimerkkiä tai useaa yhtä aikaa (lapset ja nuoret, aikuiset ja huippu-urheilu). Kaikille yhteiset laatutekijät ovat jakautuneet neljään eri osaan: 1. Johtaminen ja hallinto 2. Urheilutoiminta 3. Seuran ihmiset ja 4. Aineelliset resurssit. Jokainen osa on jakautunut erillisiin laatutekijöihin, joita on 1–4 kappaletta. (Pusa ym. 2020, 12–13.)

Pusa ym. (2020, liite 4) kuvaavat laatutekijät tarkemmin. Laatutekijöissä ei ole suoraa mainintaa urheilijoiden kaksoisurapalvelujen kehittämisestä, mutta niissä mainitaan urheiluakatemia.

Lasten ja nuorten osa-alueen johtamisen ja hallinnon laatutekijöissä on kaksi kohdetta, johon yhdistyy toimintaympäristön ja sen mahdollisuuksien tunnistaminen sekä yhteistyö eri tahojen, kuten urheiluakatemioiden kanssa. Hallinnon osassa mainitaan seuran 'toimintakäsikirja', joka sisältää toimintatapojen kuvauksen ja vastuuhenkilöiden roolit. Laatutekijöissä painotetaan eri vastuuhenkilöiden toimenkuvien ja vastuun kirjaamista nettisivuille. (Pusa ym. 2020, liite 4.) Seuran ihmiset -osan laatutekijöissä kuvataan seuran ohjaajien ja valmentajien ja muiden toimijoiden suunnitelmallinen ja tuettu osaamisen kehittäminen (Pusa ym. 2020, liite 4).

Pusan ym. (2020) mukaan Voimisteluliitto aloitti ensimmäisenä huippu-urheilu-seuratoiminnan, ja Uimaliitto käynnisti oman huippuseuraohjelmansa yhteistyön tuloksena Voimisteluliiton kanssa. Voimistelun ja uinnin tekijät ovat muotoilleet Tähtimerkin huippu-urheilu osaa yhdessä suunnistuksen ja yleisurheilun tekijöiden kanssa. Sisällöissä ja toteutustavoissa on huomioitu lajikohtaiset tarpeet. (Pusa ym. 2020, 18.)

Kaikille yhteisten laatutekijöiden lisäksi huippu-urheilun osa-alueen laatutekijöihin kuuluvat seuran kolmeen eri teemaan jakautuvat peruskriteerit, joita jokainen laji voi soveltaa itselleen sopiviksi. Ensimmäinen teema käsittelee seuran nuorten ja aikuisten kansallista ja kansainvälistä menestystä, toinen teema painottaa seuran sitoutumista huippu-urheilun kehittämiseen. Seuran tulee huomioida strateginen taso ja laadukkaan harjoitteluympäristön rakentaminen. Kolmas teema kehottaa Suomen Olympiakomitean (2019) mukaan kehittämään aktiivisesti yhteistyötä ja roolitusta liiton kanssa ja omassa toimintaympäristössä huomioiden huippu-urheilun näkökulman. Keskeisiä toimijoita ovat urheiluakatemit ja valmennuskeskukset. (Pusa ym. 2020, 20.)

Pohjois-Karjalan Tähtiseurojen määrä on kymmenen (Pusa ym. 2020, 28). Pohjois-Karjalassa seuratoiminnan kehittäminen näkyy myös Virtaa ja elinvoimaa Vaara-Karjalassa, VIRE-kehittämishankkeessa, joka toteutetaan 2021–2022. Hanke toteutetaan Juuan, Lieksan ja Nurmeksen alueella. Hankkeen tavoitteena on liikunta- ja urheiluseurojen toiminnan, osaamisen ja yhteistyön kehittäminen. (Duunitori 2020.)

4.4 Kansainvälisyyden asettamat vaatimukset kaksoisuran kehittämiselle ja konsultoinnille

Euroopan komissio (2013) laati EU:n jäsenmaiden käytännön toimijoille 36 suositusta, joita voi hyödyntää kansallisen kaksoisuran toimenpiteiden toteuttamisessa ja tietoisuuden lisäämisessä kaksoisurasta. Suositukset voivat tehdä hallitukset, urheilutoimijat, koulutusinstituutit ja työnantajat tietoisiksi oikeanlaisen ympäristön luomiseksi urheilijan kaksoisuralle huomioiden tarpeelliset lailliset ja taloudelliset puitteet sekä eri urheilulajien tarpeet. (Euroopan komissio 2013, 1.)

Yksi Euroopan komission kehittämiskohteista liittyy kaksoisuran kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Euroopan komissio (2013) tuo esille kaksoisuran järjestämisen erityistarpeet, jotka liittyvät urheilijoiden viettämään aikaan ulkomailla harjoittelujaksojen tai kilpailujen takia. Kansainvälisiä kontakteja ja urheiluliittoja voisi hyödyntää paremmin kansainvälisten koulutusverkostojen

kehittämisessä huomioiden huippu-urheilijoiden kilpailu- ja harjoittelupaikkojen sijainnit. (Euroopan komissio 2013, 9.)

Kansainvälinen yhteistyö eri toimijoiden välillä voi lisätä urheilijoiden mahdollisuuksia ja tapoja toteuttaa laadukasta kaksoisuraa. Opiskelijat ovat nykyisin hyvin kansainvälisiä ja koulutuksen erityissopimukset Euroopassa, lisääntyvä englanninkielinen opetus ja MOOC-kurssit (massive online open courses) lisäävät mahdollisuuksia vaihteleville opiskeluajoille, erilaisille opintopoluille ja opintopisteiden suorittamiselle (Euroopan komissio 2015, 24). Euroopan komissio (2014; 2011) mukaan eri kokoisilla jäsenmailla on erilaiset resurssit kehittää laadukkaita palveluja, ja siksi naapurimaiden yhteistyötä tulisi kehittää. Tämä parantaisi urheilijoiden tasavertaisia mahdollisuuksia ja kannustaisi jäämään Eurooppaan (Euroopan komissio 2015, 25).

Euroopan laajuinen kaksoisuramalli, jota voitaisiin hyödyntää yhtenäisesti eri jäsenmaissa voisi olla hyödyllinen, koska opiskelijat ja urheilijat liikkuvat eri jäsenmaiden välillä entistä enemmän. Tällä hetkellä kaksoisuran määritelmä ja ”urheilijaopiskelijan” määritelmä vaihtelee kuitenkin eri jäsenmaiden välillä. Sen vuoksi selkeä määritelmä ja tulkinta koko Euroopassa urheilijaopiskelijasta kaippaa kehittämistä. (Euroopan komissio 2015, 10.)

Kansainvälinen opiskelijoiden ja urheilijoiden liikkuvuus heijastuu uudenlaisten kaksoisurapalveluiden tarpeiden lisäksi myös uraohjaukseen ja konsultointiin. Stambulova ym. (2009, 408–409) huomauttavat, että monikulttuurinen työskentelyote on haaste uraohjauksessa, ja konsulttien tulee kyetä työskentelemään urheilijoiden kulttuuristen ja monikulttuuristen kokemusten kanssa. Gill (2007) muistuttaa, että kulttuurin huomioon ottava ajattelutapa on muuttumassa monikulttuuriseksi lähestymistavaksi, koska urheilijat, valmentajat ja urheilupsykologit liikkuvat entistä enemmän kansainvälisesti. Urakonsultin tulee pystyä työskentelemään urheilijoiden kanssa, jotka tulevat toisesta kulttuurista. (Stambulova ym. 2009, 408–409.)

Euroopan komissio (2013) esittää suosituksia urheilijan kaksoisuran toimintamalleiksi. Yksi toimiva esimerkki käytännöntoteutuksesta tulee Brysselistä, Vrije

yliopiston Physical Education maisterikoulutusohjelmasta, johon on luotu oma opintopolku huippu-urheilijoille. Opintopolku auttaa välttämään fyysistä kuormitusta ja loukkaantumisia, ja opettaa huippu-urheilijaopiskelijoita soveltamaan urheilupsykologian, biomekaniikan ja johtamisen oppeja oman kaksoisuransa analysoinnissa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Opiskelijat valmistautuvat urheilu-uran jälkeiseen uraan, joka voi olla esimerkiksi valmentaja, urheilumanageri tai opettaja ja käyttävät aktiivisesti opittuja taitoja oman kaksoisuransa kehittämiseen. Huippu-urheilijaopiskelijoiden on todettu saavuttavan parempia akateemisia tuloksia kuin keskiverto-opiskelijat samassa yliopistossa. (Euroopan komissio 2013, 19.)

Eurooppalaisissa toimintatavoissa korostuu Yhdysvaltoihin verrattuna urheilijan itsenäisyys ja yksin selviäminen urheilun ja opiskelun yhdistämisessä. Ryban ym. (2014) mukaan urheilijan saama tuki opiskelun ja urheilun yhdistämisessä eroaa huomattavasti urheilijan muuttaessa Euroopan Unionin sisällä verrattaessa muuttoa Yhdysvaltoihin. Urheilijat, jotka muuttavat Yhdysvaltoihin saavat tuekseen ohjelman, joka auttaa yhdistämään urheilun ja opiskelun. Lisäksi heille on tarjolla urakonsultin apu, joilla on osaamista kansainvälisen liikkuvuuden suhteen. Euroopan sisällä muuttavien tulee järjestää asiat itse, ja urheilijat eivät saa tukea löytääkseen sopivan tasapainon urheilun ja opiskelun välillä. Tähän on hiljattain haettu muutosta Erasmus+ -ohjelmassa, johon myös urheilu lukeutuu. (Euroopan komissio 2015, 47–48.)

Isidori ym. (2017) ehdottavat korkeakouluihin erilaisista taustoista tulevia tutoreita ja mentoreita urheilijaopiskelijoille heidän siirtyessään opiskelijaksi. Taustalla on tarve kehittää korkeakoulujen oppimismalleja, ja asettaa opetuksen, opetussisältöjen ja oppimismallien lähtökohdaksi urheilijoiden urheilu-uran aikana kehittämät vahvuudet. Mentori voi keskittyä elämänhallintaan liittyviin asioihin ja auttaa stressin hallinnassa sekä auttaa urheilijaa näkemään opiskelun positiivisena asiana. Tuutori voi tarjota apua tiettyihin kursseihin tai tiedon hakuun liittyvissä asioissa. Tutorit ja mentorit voivat kannustaa urheilijoita hyödyntämään esimerkiksi urheilussa kehittyntä tiimityöskentelytaitoa uudessa elämässä ja sosiaalisissa suhteissa ja verkostoissa. (Isidori ym. 2017, 24, 26, 30.)

5 Kokeilemalla kehittäminen

5.1 Kokeilujen vaatima asenne

Suomessa on pyritty siirtymään kokeilukulttuuriin ja kannustamaan kokeilujen käyttöönottoon. 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen perustui Suomessa voimakkaasti projektikulttuurin vakiintumiseen ja ohjelmalliseen kehittämiseen. 2010-luvulla on siirrytty kokeilujen opettelemiseen ja niiden juurruttamiseen. (Vatanen & Seppänen-Järvelä 2018, 291.) Yksi Sipilän hallitusohjelman 2025-kärkihankkeista oli kokeilukulttuurin käyttöönotto. Kokeiluilla tavoiteltiin palvelujen, omatoimisuuden ja yrittäjyyden sekä alueellisen ja paikallisen päätöksenteon vahvistamista ja yhteistyötä innovatiivisten ratkaisujen avulla. (Valtioneuvosto 2015, 25.) Innovatiivisen toiminnan vaatima toimintaympäristö ei muodostu suunnitelmiin pohjautuvalle toimintatavalle. Hassi ym. (2015, 24) toteavat, että vuosikymmenten ajan innovatiivisia hankkeita on yritetty hoitaa perinteisen projektinhallinnan keinoin, jolloin innovatiiviseen toimintaan kiinteästi liittyvälle epävarmuudelle ei ole ollut tilaa.

Muutokset tarvitsevat aikaa ja kokeilukulttuurin luomisessa ja toimintatapojen juurruttamisessa on vielä parannettavaa. Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen ja Urjankangas (2015) toteavat tilanteen nopean ja kokeilevan kehittämisen suhteen olevan vielä alkutekijöissään, vaikka merkkejä muutoksesta onkin havaittavissa. Suunnittelukeskeisyys vaikuttaa vielä vahvasti elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla, jolloin asiakkaita ei osallisteta riittävästi alkuvaiheen konkreettiseen tekemiseen. (Poskela ym. 2015, 32.) Kokeilut antavat luvan tehdä asioita toisin, joka johtaa tärkeään kulttuuriseen muutokseen, jota esimerkiksi julkisessa hallinnossa ei ole ollut riittävästi. Kokeilut luovat lisäarvoa myös sen kautta, että ne sallivat epäonnistumisen. (Stenvall 2017, 41–42.) Kokeilemalla kehittäminen pyrkii uuden luomiseen ja oppiminen on erittäin tärkeässä roolissa, jolloin jokaista vaihetta ja siitä opittua pyritään hyödyntämään seuraavassa vaiheessa. Kokeilemalla kehittämällä voi oppia nopeasti, että kehitettävä idea ei käytännössä toimikaan. (Hassi ym. 2015, 35.)

Asiakkaiden mukanaolo kehittämistyössä, heidän antamansa palaute ja kehittämisideat pakottavat haastamaan omia ennakkoluuloja ja -käsityksiä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) tuovat esille, että ihmiset, yritykset ja toimialat tarkastelevat toimintaympäristöään usein vahvojen vallitsevien asenteiden ja uskomusten läpi. Sen vuoksi yrityksessä saatetaan ajatella, että tuotteet ja palvelut eivät kaipaa kehittämistä, asiakkaiden tarpeet ovat erittäin hyvin tiedossa, tärkeimmät asiakkaat ovat tyytyväisiä, kilpailijat pysyvät samoina, eikä heidän toimintatapansa tule muuttumaan. Vallitsevien uskomusten lisäksi päätöksenteon tueksi tarvitaan tutkimuksellisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Kokeilevan kehittämisen prosessi on saanut vaikutteita softakehittämisen sprinttimallista ja iteratiivisesta kehittämisestä. (Poskela ym. 2015, 34). Kokeilujen fasilitoiminen helpottuu, jos ymmärtää kehittämistyön luonnetta ja dynamiikkaa. Ymmärrys helpottaa myös reflektointia ja oppimista siitä, mitä kokeilun aikana tapahtuu. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2018, 294.)

Ojasalo ym. (2015) muistuttavat, että yritys on osa toimintaympäristöään, jossa eri organisaatioverkostojen yhteistyö vaikuttaa alueelliseen kehittymiseen. Alueelliset innovaatiojärjestelmät rakentuvat organisaatioista sekä niiden keskinäisistä suhteista, jotka kehittävät, levittävät ja käyttävät innovaatioita. Innovaatiojärjestelmään sisältyvät yritysten lisäksi alueen yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset sekä tekniikka- ja osaamiskeskukset. (Ojasalo ym. 2015, 14.) Christiansen ja Gasparin (2017, 39) jakavat näkemyksen, jossa innovaatio muotoutuu yhteistyön tuloksena. Innovaatio ja kokeilu ei ole konsepti, joka on erillään yksilöstä, vaan kehittyy yhteisön läpi.

Uuden liiketoiminnan tai liikeidean kehittämiseen liittyy alkuvaiheessa suurta epävarmuutta, jota voidaan pienentää kokeiluilla. Kehityksen alkuvaiheessa ei ole varmuutta siitä, onko uudelle tuotteelle tai palvelulle olemassa oikea tarve tai onko ongelma asiakkaalle todellinen. Hassi ym. (2015) toteavat, että moni yritys käynnistää kehitystyönsä viettämällä ensin monta kuukautta jonkin tuotteen tai palvelun parissa, ja siirtyy vasta sen jälkeen kokeilemaan, miten asiakkaat ottavat sen vastaan. Vaarana on, että esiin nouseviin kriittisiin ongelmiin ei

ehditä enää reagoida. Kokeilujen avulla voidaan testata ja tunnistaa, missä asiakasarvo on ja miten sitä olisi parasta tuottaa. (Hassi ym. 2015, 9–10.)

Eräs tunnettu suomalainen sananlasku kääntyy kokeilujen kannalta juuri päinvastoin: Kokeileva Suomi (2020) toteaaakin osuvasti: ”Hyvin kokeiltu on puoliksi tehty!” Poskela ym. (2015) painottavat, että suunnitteluvaiheesta tulisi siirtyä pikaisesti konkretisoimaan ideoita ja testaamaan niitä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Se on ainoa tapa saada selville, onko idea käyttökelpoinen muidenkin kuin kehittäjien mielestä. Jos epävarmassa toimintaympäristössä pyritään liian tarkkaan etukäteissuunnitteluun, se on vain ajanhukkaa, koska tulevan ennustaminen ei ole mahdollista. (Poskela ym. 2015, 32.) Myös Matthews (2017, 17) näkee kokeilut tärkeänä osana dynaamista ja nopeasti muuttuvaa ympäristöä, jossa käyttäytymistä ei voida välttämättä enää ohjata vanhan tiedon varassa.

Suunnittelu sopii tilanteisiin, joissa tutuissa ympäristöissä pyritään tuottamaan tuttuja ja tunnettuja lopputuloksia. Suunnitteluun ja niiden orjalliseen noudattamiseen liittyy kuitenkin suuria riskejä, jos kontekstista, johon suunnitelmat tehdään, ei ole riittävä ymmärrystä. (Hassi ym. 2015, 21.) Myös kokeileva kehittäminen sisältää suunnittelua, mutta se näyttäytyy eri tavoin verrattuna perinteiseen innovointiprosessiin, jossa suunnittelu toteutetaan etukäteen. Kokeilevassa kehittämisessä suunnittelu kohdistuu kokeilujen suunnitteluun, ja loppujen lopuksi suunnittelua voi kertyä jopa enemmän kuin perinteisessä innovointiprosessissa. (Poskela ym. 2015, 13.)

Matthews (2017, 18) painottaa, että kokeilut tarvitsevat tavoitteiden, suunnittelun ja prosessien rinnalle avoimen ajattelutavan. Hassin ym. (2015, 78) mukaan ensimmäisten kokeilujen tekeminen on monille vaikeaa, ja saattaa herättää jännitystä ja pelkoa. Epämääräisen idean esittäminen ja siitä palautteen pyytäminen saattaa myös nolottaa. Tuulenmäki (2010, 19) painottaa, että kokeilut eivät koskaan epäonnistu. Kokeilun lopputulos voi olla juuri se mitä pitikin tai sitten oppia tuli siitä, miten ei ainakaan kannata tehdä. Tämä avaa ideoiden polun toteutukselle.

5.2 Kokeilujen tuottamat hyödyt

Kokeilevan kehittämisen avulla pyritään luomaan uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittämään organisaation toimintatapoja. Kokeilevan kehittämisen työvälineenä käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia kokeiluja, joiden kautta saadaan tietoa siitä, mihin suuntaan kehityshanketta kannattaa suunnata. Kokeiluilla pyritään luomaan puuttuvaa tietoa nopeasti, vähällä vaivalla ja resursseilla. (Hassi ym. 2015, 4, 9.)

Kehitettävästä palvelusta tai tuotteesta tehdään kokeiluja jo idea-asteella käyttäjien ja asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin saadaan nopeasti tietoa idean toimivista ja toimimattomista osista. Muutosten jälkeen parannettu versio tuodaan uudelleen kokeiltavaksi, jolloin sitä voidaan kehittää vaiheittain eli iteratiivisesti. Tarkoitus ei ole sitoutua mihinkään tiettyyn ratkaisuun etukäteen eikä kohdistaa siihen resursseja, jolloin palvelun tai tuotteen muokkaaminen palautteen perusteella onnistuu helposti ja nopeasti. Tällä toimintatavalla vältetään liian pitkälle kehitetyltä palvelulta, joka ei toimi tai sovi käyttäjien todellisiin tarpeisiin. (Poskela ym. 2015, 12.)

Tuotekehityksessä kokeilujen välineinä toimivat eriasteiset prototyypit, joiden avulla käyttäjät ja asiakkaat osallistuvat tuotteen kehitykseen. Christiansen ja Gasparin (2017, 35) esittävät, että innovointiprosessin alkuvaiheessa käytettävien prototyyppien tehtävänä ei ole olla 'testi', vaan toimia välineenä ja tietolähteenä uusien vaihtoehtojen tuottamiselle.

Poskelan ym. (2015, 10) läpimurtoideat saavat usein alkunsa käyttäjän asemaan asettumalla sekä heidän kanssaan kokeilemalla tai heitä havainnoimalla, kyselemällä ja kuuntelemalla. Hassi, Paju ja Maila (2015, 10–11) listaavat neljä tapaa, joilla kokeilut tuottavat arvoa jo ennen kuin lopullinen ratkaisu on syntynyt:

1. Kokeilut synnyttävät tietoa

Kehitettävään ideaan liittyvää epävarmuutta pyritään vähentämään kokeilujen avulla. On tärkeää luoda asetelma, joissa koehenkilöillä on mahdollisuus saada edes osittainen kokemus siitä ideasta, jota kehitetään.

2. Kokeilut synnyttävät vaihtoehtoja

Kun iteratiivisten kokeilujen kautta saadaan uutta tietoa, kehitykseen osallisten todellisuudenkuva muuttuu samassa tahdissa kokeilujen kanssa. Kokeilut lisäävät ymmärrystä vaihtoehtoisista tavoista saavuttaa tavoite sekä parhaasta lähestymistavasta.

3. Kokeilut johtavat parempiin asiakassuhteisiin

Kokeilemalla kehittäminen haastaa mielikuvien keinotekoisien turvallisuuden ja johtaa todellisuuteen, jossa asiakkaat (sekä sisäiset että ulkoiset) elävät. Harmittavan usein luullaan, että asiakkaan osallistuminen keskeneräisen idean kokeilemiseen olisi häiritsevää. Monet asiakkaat kokevat aitoa kiinnostusta kehitystoimintaan, haluavat tulla kuulluksi ja arvostavat sitä, että heidät on otettu huomioon jo kehitystoiminnan alkuvaiheessa.

4. Kokeilut houkuttelevat resursseja

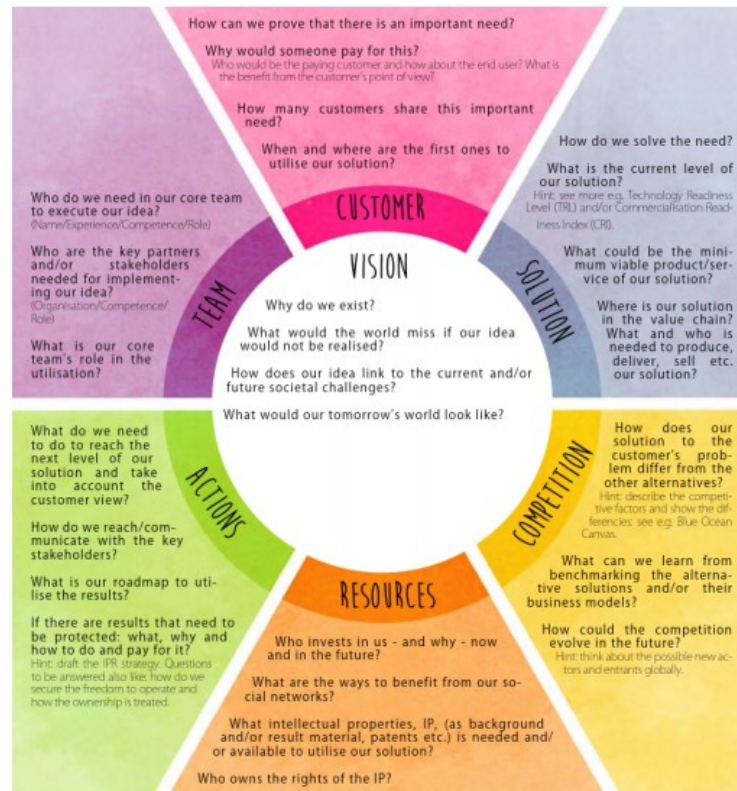
Kokeilut synnyttävät koehenkilöissä uusia ideoita, jotka ovat lähtöisin asiakkaasta eikä kehitystiimistä. Koehenkilöiden ajatukset ja vinkit voivat antaa kehitystiimille uusia ja mielenkiintoisia suuntia sekä näkökulmia.

Ongelmaympäristön tuntemiseksi kehitystyön takana olevan tiimin tulee osata tunnistaa, mikä isompi tavoite kehitettävän idean taka-alalla on, ja mihin tarpeisiin tulee vastata, että kehitettävä idea vie kohti tätä isompaa tavoitetta. Ongelmaympäristön syvälinen tunteminen vaatii muunkinlaista työtä kuin ajattelemisen. Joskus kokeilujen tarkoitus ei ole testata mitään tiettyä ratkaisua, vaan

tarjota oppimismahdollisuus mahdollisten asiakkaiden tavoitteiden ja niiden tiellä olevien esteiden ymmärtämiseksi. (Hassi ym. 2015, 35, 38.)

Kokeileminen on tarkoituksenmukaista toimintaa, johon yhdistyy kokeellinen ajattelutapa ja avoimuus uusille ideoille, joiden avulla voidaan luoda toivottuja tulevaisuuksia. Oppiminen on keskeinen elementti kokeiluprosessia. (Matthews 2017, 17.)

Kokeilujen toteuttamisen ei tarvitse noudattaa yhtä tiettyä kaavaa tai tapahtua tiettyjen työkalujen kautta. Hassi ym. (2015, 90) kannustavat luomaan omia työkaluja, jos valmiista ratkaisuista ei löydy sopivaa. Yksi esimerkki uuden visuaalisen työkalun luomisesta tietyn kohderyhmän erityistarpeet huomioiden on Impact Canvas® tool (2016), joka on suunnattu tutkijoille ilman liiketoiminnallista taustaa (kuva 3). Akateemisille tutkimustiimeille on tarjolla hyvin harvoja käytännön työkaluja ideoiden varhaiseen kehitysvaiheeseen, jotka voisivat tehokkaasti tukea tutkijoita tutkimustulosten muuttamisessa innovatiivisiksi liiketoimintaratkaisuuksi (Saari, Aarikka-Stenroos, Boedeker, Köppä & Langwaldt 2017, 3).



Kuva 3. Impact Canvas® tool. (Aarikka-Stenroos, Boedeker, Köppä & Langwaldt 2016).

Oppimiseen ja avoimuuteen liittyy myös se, että kokeiluista saatua oppia osataan hyödyntää organisaation arjessa tai tuotteen tai palvelun jatkokehityksessä. Organisaation tai yrityksen rakenteita tulee tarkastella kriittisesti, koska ne saattavat olla esteenä kokeilujen tulosten hyödyntämisessä. Stenvall (2017, 42) tunnistaa kokeilujen "loppupään" haasteellisena. Kokeiluista saatuja tuloksia ei välttämättä hyödynnetä konkreettisesti, ja päätöksentekokäytännöt saattavat jarruttaa kokeilujen tulosten luontevaa hyödyntämistä. Ongelma koskee erikoisten yritysten arkea, jos kokeilukulttuurin ja kokeilevan kehittämisen luonnetta ei ole sisäistetty riittävästi, ja yritys pyrkii toimimaan samoin kuin toisetkin saman toimialan yritykset.

6 Opinnäytetyön menetelmät

6.1 Monimenetelmäisyys

Kehittämistutkimus sisältää joukon erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka valikoituvat tilanteen ja kehittämiskohteen mukaisesti. Kyseessä ei siis ole erillinen tutkimusmenetelmä. (Kananen 2012, 19.)

Ojasalon ym. (2015) mukaan kehittämistyö vaatii aiheen osaamisen lisäksi projektityön ja kehittämisen osaamista. Projektityön suunnitelmallisuuden lisäksi kehittämistyötä leimaa prosessimaisuus ja ennakoimattomuus, jossa alkuvaiheen ideoinnista päädytään monien kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön ensisijaiset tavoitteet muodostuvat käytännöllisistä tavoitteista, joita tuetaan teorialla. Tutkimuksellinen kehittämistyö painottaa toiminnallisuutta, parannusten hakemista sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistamista tutkimuksen keinojen avulla. Tulosten hyödyllisyys on yhteydessä siihen, miten ne siirtyvät käytäntöön ja miten kehitettyjä ideoita toteutetaan. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Ojasalo ym. (2015, 12) muistuttavat, että kehittämiseen liittyvä menetelmäosaaminen on laajempaa ja osaamista tarvitaan muuhunkin kuin hyvän kysely- tai haastattelututkimuksen tekemiseen. Tämä opinnäytetyö on monimenetelmäinen tutkimus, jossa hyödynnetään kirjoituspöytä tutkimuksen ja laadullisten teema haastattelujen lisäksi Business Model Canvas-, Hypoteesipohja- ja Savutesti- (Hassi ym. 2015) työkaluja, työpajatyöskentelyä toimeksiantajan kanssa sekä laadullisten teema haastattelujen sisältöjen tarinallistamista.

6.2 Kokeilevan kehittämisen prosessi

Hassi ym. (2015) jakavat kokeilevan kehittämisen oppimisympäristön ongelmaja ratkaisuympäristöön. Ongelmaympäristön tutkiminen kirkastaa, miksi ja kenelle kehitetään jotakin uutta. Tarkoituksena on oppia enemmän mahdollisten asiakkaiden tavoitteista ja asioista, jotka estävät tavoitteiden saavuttamisen.

Tehtävien kokeilujen ei tarvitse välttämättä sisältää konkreettista ratkaisua, jota testataan. Ratkaisuympäristössä saadaan selkeyttä siihen, mitä ollaan kehittämässä. Toimiva lopputulos vaatii molempien ympäristöjen tuntemista. (Hassi ym. 2015, 35, 38.)

Kokeilevan kehittämisen prosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen, joiden välillä liikutaan iteratiivisesti. Tavoite kuvaa kehityshankkeen päämäärää, jota kohti ollaan pyrkimässä. Tarve on konkreettinen ongelma tai haaste, johon kehitettävä idea pyrkii tuottamaan ratkaisun. On tärkeää löytää ongelmat, jotka asiakkaat kokevat ratkaisemisen arvoiseksi. Kehitettävät ideat ovat erilaisia vaihtoehtoja tai lähestymistapoja, jotka täyttävät saman asiakastarpeen. Kehittämistyö voi käynnistyä mistä tahansa edellä kuvatuista vaiheista, mutta kehittämistyön takana oleva suurempi tavoite tulee ensin tunnistaa. Koska kehityshankkeiden tavoitteet ovat usein laajoja, on hyvä pohtia, miten kehitettävät ideat vievät lähemmäksi asetettua tavoitetta. (Hassi ym. 2015, 35–36, 43.)

Kokeilut-vaiheen tarkoitus on testata kehitettävään ideaan liittyviä väitteitä ja oletuksia ja tuottaa puuttuvaa tietoa kehittämistyön tueksi. Tämä vaihe jakautuu vielä erikseen viiteen tarkempaan vaiheeseen, joista muodostuu kokeilusykli. Lopulta kokeilujen kautta siirrytään viimeiseen vaiheeseen, jossa rakentuu käsitys projektin lopputuloksesta. (Hassi ym. 2015, 38.)

6.3 Kirjoituspöytä tutkimus

Mäntynevan ym. (2008) mukaan tutkittavasta ongelmasta voi saada nopeasti ja kustannustehokkaasti tietoa kirjoituspöytä tutkimuksen avulla, joka tarkoittaa olemassa olevan sekundääriaineiston hyödyntämistä. Kirjoituspöytä tutkimusta tehtäessä on tärkeää huomioida, että hyödyntää tietolähteitä, jotka ovat luotettavia ja ajantasaisia. (Mäntyneva ym. 2008, 29.)

Hirsjärvi ym. (2007, 109) muistuttavat, että kirjallisuus tulee valita harkiten käyttämällä lähdekritiikkiä. Lähteiden sopivuutta voi arvioida kirjoittajan tunnettuu-

den ja arvostettavuuden näkökulmasta. Jos sama nimi toistuu usein sekä tekijänä että alalla arvostettujen kirjoittajien lähdeviitteissä, kirjoittaja on todennäköisesti arvostettu alallaan.

Lisäksi tulee tarkastella kriittisesti rajoitteita, jotka liittyvät kirjoituspöytä tutkimukseen. Tieto on alun perin kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen, ja tiedonkeruuta on mahdotonta kontrolloida. Lisäksi tieto ei ole välttämättä täysin oikeaa, riittävää ja se voi myös olla vanhentunutta. Tutkija voi pohtia sekundäriaineiston käytettävyyttä seuraavien kysymysten avulla: Mihin tutkimukseen ja kuka aineiston on kerännyt? Minkälaista aineistoa kerättiin ja miten? Kuinka yhdenmu-kaista aineiston informaatio on verrattuna muuhun saatavilla olevaan informaatioon? (Mäntyneva ym. 2008, 30.)

6.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen, jolloin laadullisilla menetelmillä pyritään hankkimaan paljon tietoa suppeasta kohteesta ja lisäämään ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kyseessä otos, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan harkinnanvarainen näyte. Se tutkimuksen kohde, josta halutaan lisää tietoa, valitaan harkiten. Tutkija on usein lähellä tutkittavia ja voi jopa osallistua toimintaan heidän kanssaan. Lisäksi tutkija tekee perusteltavia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Laadulliseen tutkimukseen valittujen henkilöiden tulee tietää mahdollisimman paljon tai omata kokemusta ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena. Sen vuoksi valinnan tulee olla harkittu. Lisäksi tutkimusraportissa tulee selvittää, miten valinta on harkittu ja täyttää sille asetetut sopivuuden kriteerit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

Teemahaastattelun eteneminen perustuu etukäteen valittuihin teemoihin, jotka nousevat tutkimuksen viitekehystä. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 64.) Ojasalon ym. (2015, 108) mukaan puolistrukturoidun haastattelun kysymykset laaditaan etukäteen, ja haastattelija voi vaihtaa niiden järjestystä tai tarkkoja sanamuotoja haastattelun edetessä. Jos etukäteen laadituissa kysymyksissä on tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä, ne voidaan jättää kysymättä. Haastattelija voi myös esittää lisäkysymyksiä, jotka tulevat mieleen haastattelun aikana.

Teemahaastattelut soveltuvat lähtökohtatilanteen kartoittamiseen ja ongelman täsmentämiseen sekä tilanteisiin, joissa ei ole tarkasti tiedossa, mitä tulisi kysyä (Kananen 2012, 60). Haastattelut sopivat kehittämistehtäviin, koska niillä voidaan kerätä nopeasti syvällistä tietoa siitä kohteesta, jota kehitetään (Ojasalo ym. 2015, 106).

6.5 Sisällön analyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii käytettäväksi kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Sisällönanalyysi voidaan mieltää yksittäiseksi metodiksi sekä väljänä teoreettisena viitekehysenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan Jyväskylän yliopiston tutkija Timo Laine on esittänyt rungon, jonka mukaisesti laadullisen tutkimuksen analyysi etenee. Seuraavaksi kuvatus rungon sisältö on Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan hieman muokkautunut Laineen versiosta, mutta on periaatteessa hyvin samanlainen:

1. "Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!"
 - 2a. "Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi."
 - 2b. "Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!"
 - 2c. "Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta."

3. ”Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto.”

4. ”Kirjoita yhteenveto.” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Tutkimuksen tarkoituksen tulee olla yhteydessä siihen, mitä kiinnostuksen kohteita raportoidaan. Analyysirungon kohta kaksi on työvaihe litteroinnille, jossa tutkija voi valita käyttämänsä koodimerkit itse. Yksinkertaisimmillaan luokittelussa määritellään luokkia ja lasketaan niiden esiintymismäärät aineistossa, jotka voidaan kuvata taulukkona. Teemoittelu pilkkoo ja ryhmittelee aineiston eri aihepiireihin. Tyypittelyn tavoitteena on muodostaa tyyppiesimerkkejä, joissa tiettyä teemaa koskevat näkemykset voidaan tiivistää yleistykseksi. Tässä kohdassa tutkijan täytyy viimeistään tietää, onko etsimässä samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Opinnäytetyön yksi tavoitteista on tuottaa kehitettäviä ideoita palvelun kehittämistyön tueksi. Edellä mainitun rungon ensimmäisen kohdan mukaisesti kiinnostuksen kohde oli toimeksiantajan palvelun sisällön kehittämiseen liittyvät asiat, jotka nousevat esille aineistosta. Opinnäytetyön tekijä litteroi haastattelut käyttämällä Word-tekstinkäsittelyohjelmaa, ja merkitsi kiinnostuksen kohteet erilaisilla väreillä ja kokosi ne yhteen eri dokumentille. Teemoittelun avulla aineisto jaoteltiin erilaisiin aihepiireihin, joiden mukaisesti Tulokset -luvussa aineistoa esitellään. Tyypittelyssä selventyi, että aineistosta haetaan erilaisuutta joukkue- ja yksilöurheilijan kokemusten ja tarpeiden väliltä.

7 Opinnäytetyön tekemisen ja tehtyjen valintojen arviointi

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Ojasalo ym. (2015) tuovat esille, että työelämälähtöinen kehittäminen perustuu sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettisille säännöille, ja asettavat kehittämistyön tavoitteille seuraavia vaatimuksia:

- tavoitteet ovat korkean moraalin mukaisia

- työ tehdään rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti
- seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä

Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jossa hankkeissa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset siirtyvät myös itse hankkeen vajavaisuuksiksi ja rajoituksiksi. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Niiden ihmisten, jotka ovat tutkimuksen ja kehittämisen kohteina, tulee tietää, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja sille asetetut tavoitteet ja minkälainen rooli heillä on hankkeessa, jonka tarkoituksena on edistää yrityksen toimintaa. Vastaajien nimettömyys tulee myös taata. Eettisyyttä noudattava tutkija tai kehittäjä ei plagioi toisten tekstejä tai omia tutkimuksia, vähättele toisten tutkijoiden tai kehittäjien osuutta, yleistä tuloksia kriittikittömästi, raportoi puutteellisesti tai harhaanjohtavasti tai käytä määrärahoja väärin. Kehittämistyön tulee perustua rehellisyydelle, jolloin toimeksiantajan totutut käytänteet, asenteet ja arvot eivät saa vaikuttaa tosiasioiden tulkintaan. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) painottavat ihmisarvon kunnioittamisen olevan tutkimuksen lähtökohta. Ihmisten mahdollisuus päättää itse tutkimukseen osallistumisesta on pyrkimys kunnioittaa itsemääräämisoikeutta. Lisäksi tulee selvittää, kuinka henkilöiden suostumus saadaan, tieto, jota heille annetaan sekä osallistumiseen liittyvät riskit. (Hirsjärvi ym. 2007, 25.) Mäntyneva, Heinonen ja Wrangle (2003, 23) muistuttavat tutkijan olevan eettisessä vastuussa tuottamansa tutkimustiedon käytöstä.

Opinnäytetyön tekijällä on salassapitovelvollisuus toimeksiantajan liiketoimintaan liittyvistä yksityiskohdista. Tekijä ei saa myöskään hyödyntää tietoonsa tulleita asioita omassa liiketoiminnassaan seuraavan viiden vuoden aikana.

Urheilijatarinoiden haastateltavat antoivat suostumuksensa laadullisten teema-haastattelujen pohjalta kirjoitettujen urheilijatarinoiden käyttöön toimeksiantajan markkinoinnissa verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Haastateltavien

kanssa sovittiin ennen haastatteluja, että he saavat laadullisten teemahaastattelujen pohjalta kirjoitetut urheilijatarinat luettavaksi ja kommentoitavaksi. Heille annettiin mahdollisuus ehdottaa korjauksia tekstiin ennen niiden julkaisua ja lähettämistä toimeksiantajalle. Tällä toimenpiteellä pyrittiin kunnioittamaan tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeutta sekä antamaan tietoa tutkimustulosten käytöstä. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus arvioida, liittyisikö tarinoiden julkaisemiseen riskejä heidän näkökulmastaan.

Molemmille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun alkua, että haastattelu nauhoitetaan. Opinnäytetyön tekijä lupasi lähettää molemmille haastateltaville viestin, kun haastattelujen nauhoitettu sisältö olisi poistettu sekä opinnäytetyön tekijän puhelimesta että tietokoneelta.

Urheilijatarinoiden sisältö perustuu haastateltavien haastattelujen aikana kertomiin asioihin, eikä niihin ole lisätty mitään, mitä haastateltavat eivät ole itse sanoneet. Haastateltavilta kysyttiin lupa tekstien liittämiseksi osaksi opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä ei käsitellä urheilijatarinoiden ulkopuolisia vastauksia haastatteluista, koska informanttien anonymiteettia ei pystyttäisi takaamaan. Palvelun kehittämiseen liittyvät haastatteluvastaukset raportoidaan suoraan toimeksiantajalle.

Yksilövalmennuksen koeversion ensimmäiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelupyynnön sähköpostilla sen jälkeen, kun toimeksiantaja oli kysynyt häneltä suostumuksen haastatteluun. Toiselle yksilövalmennuksen haastateltavalle opinnäytetyöntekijä lähetti haastattelupyynnön suoraan WhatsAppin ja sähköpostin kautta. Opinnäytetyön tekijä lähetti haastateltaville saateviestin, jossa kertoi, mihin tarkoitukseen anonyymeja vastauksia käytetään. Haastateltaville kerrottiin saateviestissä sekä ennen haastattelun alkua, että haastattelu nauhoitetaan. Opinnäytetyön tekijä lupasi lähettää haastateltaville viestin, kun haastattelujen nauhoitettu sisältö olisi poistettu sekä tietokoneelta että puhelimesta. Ennen etäyhteydellä toteutettujen haastatteluiden alkua haastateltaville kerrottiin, että haastattelijalla on tilassa yksin ja kukaan muu ei kuule haastattelua.

7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Hirsjärven ym. (2007, 226) mukaan tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetin arvioinnissa tulee pohtia, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä ja käytössä olevat mittarit vastaavat sitä ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena. Kun tarkastellaan tutkimuksen yleistä luotettavuutta ja pätevyyttä, voidaan lisäksi tarkastella tutkimusaineiston, tutkimuksen kokonaisuuden tai tulosten validiutta. (Mäntyneva ym. 2003, 34.)

Hirsjärvi ym. (2007) muistuttavat, että tutkimuksen toteuttamisen ja kaikkien tutkimuksen vaiheiden tarkka kuvaaminen nostaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottamisen ja keräämisen, kuten haastattelujen tai havainnoinnin olosuhteet ja paikat tulee esittää selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tulee kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdollisista häiriötekijöistä tai virhetulkinnoista haastattelussa. Tutkijan tulee tehdä myös tilanteesta itsearviointi. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Ojasalo ym. (2015, 105) korostavat, että tutkimuksen lukija tekee johtopäätöksensä tutkimuksen luotettavuudesta sen mukaan, miten tarkasti tutkimusprosessi on kuvattu ja tutkijan omat tulkinnot on perusteltu. Kananen (2012) muistuttaa, että dokumentaatio lisää opinnäytetyön uskottavuutta ja mahdollistaa koko työn arvioitavuuden. Kehittämistutkimus ja laadullinen tutkimus eivät eroa arvioitavuudeltaan. (Kananen 2012, 173.)

Kanasen (2012) mukaan laadullista tutkimusta tehtäessä tulee pohtia riittävää teemahaastatteluiden määrää. Kysymys on aiheellinen, jos tutkittavana on ilmiö, joita on useampia tai tutkittavaan ilmiöön liittyy useampia ihmisiä. Aineiston kylläntymispiste on saavutettu, kun tutkittavaksi otetut uudet havaintoyksiköt eivät tuota enää uutta tietoa. (Kananen 2012, 174.)

Tämän opinnäytetyön neljä laadullista teemahaastattelua koostuvat kahdesta haastattelusta urheilijatarinoiden taustalla sekä kahdesta asiakaspalautehaastattelusta yksilövalmennuksen kokeilusta. Asiakaspalautehaastatteluun yhdistettiin haastattelukysymyksiä (liite 2), jotka oli laadittu laajemman tietoperustan pohjalta kuin kaksi ensimmäistä laadullista teemahaastattelua.

Laadullisten teemahaastattelujen määrää voidaan tarkastella tämän opinnäytetyön osalta kokeilevan kehittämisen prosessin ajatusmaailman sekä opinnäytetyön laajuuden näkökulmasta. Hassin ym. (2015, 9) mukaan kokeilemalla kehittäminen pyrkii uuden tiedon tuottamiseen nopeasti, vähällä vaivalla ja resursseilla. Opinnäytetyön tekijä on tarkastellut kokonaisuutta, joka muodostuu toiminnallisesta osuudesta ja sitä täydentävistä laadullisista teemahaastatteluilta. Opinnäytetyön laajuus ja opintopistemäärä huomioiden laadullisten teemahaastatteluiden määrä on perusteltu täydentämään toiminnallista osuutta, joka sisältää lisäksi urheilijatarinoiden ja Savutestin sisällön kirjoittamisen, asiakaspalautteen keräämisen sekä työpajatyöskentelyn toimeksiantajan kanssa. Kehitettävien ideoiden muotoilu ja kokeilujen käynnistäminen on myös perusteltua käynnistää suppeammalla haastattelumäärällä.

Laadullisilla teemahaastatteluilta oli mahdollista kerätä syvällisempää tietoa palvelun kehittämisen tueksi kuin määrällisillä kyselyillä. Laadullisiin teemahaastatteluihin osallistuneet urheilijat valittiin harkiten ja oikeasta kohderyhmästä. Kaikilla haastateltavilla oli kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, koska heillä oli usean vuoden kokemus ammattuurheilijana toimimisesta sekä urheilijan arjesta. Haastateltavien asiantuntemus tutkittavasta ilmiöstä vahvistaa opinnäytetyön validiteettia.

Asiakaspalautehaastattelut olivat erinomainen mahdollisuus hyödyntää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja oppia lisää kokeilevan kehittämisen Tarve -vaiheesta. Laadullisen teemahaastattelun runko oli hieman erilainen kuin kahdessa ensimmäisessä teemahaastattelussa, koska ymmärrys Tarve -vaiheesta ja ongelmaympäristöstä oli tässä vaiheessa kokeilevan kehittämisen prosessia lisääntynyt. Erilainen haastattelurunko oli perusteltu ja vahvistaa opinnäytetyön validiteettia, koska ongelmaympäristöstä oppimisen ja lisääntyneen ymmärryksen myötä haastattelurunko oli mahdollista muotoilla kattavammaksi kuin prosessin alussa. Pyrkimys uuden oppimiseen ja epävarmuuksien tunnistamiseen noudattaa myös kokeilevan kehittämisen toimintamallia. Opinnäytetyön validiteettia vahvistaa myös produktin kolmen vaiheen pääkohtien sekä tarkempien vaiheiden kuvaaminen viikkotasolla.

Kirjoituspöytä tutkimuksen avulla hankittiin tietoa Tarve -vaiheesta ja ongelmaympäristöstä ja käytettävät kirjalliset ja sähköiset lähteet valittiin lähdekriittisesti. Lähteinä käytettiin ajantasaisia ja luotettavia kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä, ja opinnäytetyön tekijä arvioi, mihin tarkoitukseen tieto oli alun perin kerätty ja olisiko sitä relevanttia käyttää opinnäytetyössä. Kriittisesti valitun kirjoituspöytä tutkimuksen aineisto on koottu siten, että se tukee toimeksiantajan tarpeita sekä uuden palvelun kehittämistyötä. Huolellisesti valittu lähdeaineisto nostaa opinnäytetyön validiteettia.

Kanasen (2012) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa antamalla aineisto sekä sen tulkinta luettavaksi sille, jota se koskee. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan kannalta, kun hän luettuaan tekstin vahvistaa tutkijan tulkinnan sekä tutkimustuloksen. (Kananen 2012, 174.) Opinnäytetyön tekijä kirjoitti urheilijatarinat laadullisten teemahaastattelujen pohjalta. Haastateltavat saivat tekstit luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen niiden julkaisua ja lähettämistä toimeksiantajalle. Toimenpiteellä pyrittiin varmistamaan, että tarinoiden sisältö ei ole ristiriidassa haastateltujen antaman tiedon kanssa. Lisäksi toimenpiteellä varmistettiin, että opinnäytetyön tekijä ei ole tulkinnut haastattelujen sisältöä väärin.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia eli muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Kun arvioidaan toistettavuutta, tulee pohtia, päätyisikö toinen tutkija samoihin tuloksiin, jos hän tekisi tutkimuksen uudelleen käyttäen samoja tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun alla on kysymys, voidaanko rajallisen tutkittavien kohteiden määrän perusteella tehdä yleistyksiä, jotka koskevat laajempaa joukkoa. (Mäntyneva ym. 2003, 34–35.)

On olemassa sanonta, jonka mukaan tulkintoja voisi olla yhtä monta kuin tulkitsijaakin. Samasta tutkimusongelmasta ei voi kuitenkaan saada monia erilaisia tulkintoja, mutta samaa aineistoa voidaan tulkita monin eri tavoin vaihtamalla näkökulmaa tai tutkimusongelmaa. (Kananen 2012, 173.) Opinnäytetyön relia-

biliteettia vahvistaa haastattelujen huolellinen toteuttaminen sekä lähdekriittisyys kirjoituspöytä tutkimuksen aineiston valinnassa. Produktin rakentuminen pohjautuu kirjoituspöytä tutkimukseen sekä laadullisiin teemahaastatteluihin, ja valittu näkökulma tutkimukseen vaikuttaa aineistosta tehtäviin johtopäätöksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitettäviä ideoita uuden palvelun kehittämisen tueksi, ja opinnäytetyön tekijästä riippuen, aineistosta voidaan muotoilla erilaisia kehitettäviä ideoita.

Valinnat, joita opinnäytetyön tekijä teki tämänhetkisen osaamistasonsa mukaisesti vaikutti kehittämisprosessin etenemiseen, valittuihin kehittämistyökaluihin ja lopputulokseen. Opinnäytetyön tekijän osaamisen taso vaikutti myös siihen, millä tavalla kehittämistyökaluja käytettiin ja kuinka paljon niiden avulla pystyttiin tuottamaan tarpeellista tietoa ja oivalluksia.

7.3 Objektiivisuus

Kananen (2012) muistuttaa, että tutkijan rooli ja osallistumisaste on erilainen perinteisessä ja kehittämistutkimuksessa. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei osallistu tutkittavana olevan ilmiön toimintoihin, vaan havainnoi sitä ulkopuolelta. Kehittämistutkimuksessa tutkija osallistuu usein ilmiön toimintoihin ymmärtääkseen sitä syvällisemmin, jolloin siitä voidaan käyttää nimitystä laadullisen tutkimuksen osallistuva havainnointi (participatory observation). Tutkija voi olla ulkoinen havainnoija, jonka toiset ilmiön osalliset tunnistavat ja hyväksyvät tai tutkija voi olla osa toimivaa työyhteisöä. Tutkijan osallistumisen aste riippuu hänen suhteestaan tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2012, 49.)

Kehittämistyössä korostuu itsenäisyys, vaikka se sisältääkin usein yhteistyötä toisten kanssa. Kehittäjän tulee hakea tietoa itsenäisesti, johtaa omaa työskentelyään sekä pyrkiä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan. Elinikäisen oppimisen ja kriittisen ajattelun taidot kasvavat, koska kehittäjällä on valta päättää omista ratkaisuistaan. (Ojasalo ym. 2015, 15.)

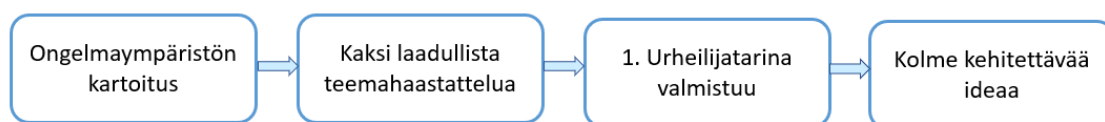
Tässä opinnäytetyössä tekijän itsenäisen työn osuus ja omat valinnat ovat merkittävässä roolissa. Tekijän kokoama tietoperusta perustuu omiin valintoihin ja monipuoliseen tiedon hakuun kriittisesti valituista ja luotettavista kirjallisista sekä sähköisistä lähteistä. Opinnäytetyön tekijä on myös valinnut itsenäisesti Hassin ym. (2015) kokeilevan kehittämisen prosessin opinnäytetyön toiminnallisen osuuden menetelmäksi. Opinnäytetyön tekijän tuottamat kehitettävät ideat ja urheilijatarinoiden sekä Savutestin tekstisisältö ovat syntyneet oman analyysin ja ideoinnin pohjalta. Ideointivaihetta täydennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa tehtävällä työpajatyöskentelyllä.

Prosessin työskentelymenetelmien valinta on yhteydessä Karelia-ammattikorkeakoulun suositukseen, jossa opinnäytetyön aihevalinnan tulisi olla sopiva opinnäytetyön tekijän suorittamien opintojen kanssa. Opinnäytetyön tekijä on suorittanut opintoja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen sekä kokeilevan kehittämisen opintojakson, ja tehnyt osan liiketalouden opintoihin kuuluvasta harjoittelusta ohjelmassa, jossa rahoitusta saaneet tiimit kehittivät liikeideaansa erilaisilla menetelmillä. Harjoittelun keskeinen osa-alue oli kokeilujen suunnittelu kehitettäville liikeideoille.

8 Produktin rakentumisen kuvaus

8.1 Kokemukset tarinoiksi

Produktin I-vaiheen pääkohdat on kuvattu kuviossa 4 ja tarkemmat tehtävävaiheet viikkotasolla taulukossa 3. Ongelmaympäristön ja Tarve-vaiheen kartoittaminen kirjoituspöytätyöskentelyn muodossa oli produktin I-vaiheen taustalla koko ajan.



Kuvio 4. Produktin I-vaiheen pääkohdat.

Produktin I-vaihe	
vko 38– 39	<ul style="list-style-type: none"> • ongelmaympäristön kartoittaminen laadullisia teemahaastatteluja varten • haastattelukysymysten laatiminen
vko 40	<ul style="list-style-type: none"> • kaksi laadullista teemahaastattelua • 1. haastattelun litterointi
vko 41	<ul style="list-style-type: none"> • 2. haastattelun litterointi • aineiston lainaaminen tietoperustaa varten Karelia-ammattikorkeakoulun kirjastosta • VaPa-hankkeen aloitusseminaari • 1. urheilijatarina lähetetty kommentoitavaksi • täydennyksiä ja korjaus urheilijatarinaan • keskustelu toimeksiantajan kanssa • 1. urheilijatarinan lähettäminen toimeksiantajalle • Kehitettävät ideat 1, 2 ja 3

Taulukko 3. Produktin I-vaiheen rakentumisen kuvaus viikkotasolla.

Produktin ensimmäinen vaihe käynnistyy kokeilevan kehittämisen Tarve-vaiheesta, jonka avulla pyrittiin kasvattamaan tietoa ja ymmärrystä isommasta tavoitteesta eli urheilijoiden erityistarpeista uraohjauspalvelun näkökulmasta. Produktin ensimmäinen vaihe yhdistyy myös toimeksiantajan tarpeeseen, jossa uudelle palvelulle oli tarpeellista tuottaa asiakaskohderyhmälle merkityksellistä ja heitä puhuttelevaa markkinointimateriaalia. Toimeksiantajan markkinointimateriaalin tarve synnytti idean urheilijatarinoiden kirjoittamisesta laadullisten teemahaastatteluiden pohjalta.

Tarve-vaiheen ongelmaympäristöä kartoitettiin ensin suppealla tiedonhaulla, jossa tietoa haettiin Googlestä. Käytettyjä hakusanoja olivat: urheilijan kaksoisura, ohjaus urheilija kaksoisura, urheilijan uran päättymiseen liittyvät ongelmat, urheilijan urasiirtymä ja urheilijan ominaisuudet työelämä.

Tietoa luettiin Olympiakomitean sivuilta, YLE:n ja Helsingin Sanomien artikkeleita ja uutisia uransa päättäneiden urheilijoiden haasteista (Paasi 2019), urheilijoiden mielenterveyden häiriöistä (Hirvonen & Kössö 2020) ja urheilijan identiteetin muutoksesta uran päättyessä (Mäki 2019), suomalaisten liikunta- ja

urheiluseurojen toiminnasta, Suomen Urheiluliiton strategia vuosille 2017–2020 ja tietoa urheilijoiden kaksoisurasta. Tämän tiedonhaun pohjalta muodostettiin haastattelurunko laadullisia teemahaastatteluja varten (liite 1). Ensimmäiseen haastateltavaan oltiin yhteydessä puhelimitse ja toiseen urheilijaan sähköpostitse.

Laadulliset teemahaastattelut toteutettiin 29.9.2020 ja 1.10.2020. Haastateltavina olivat entinen joukkuelajin pelaaja sekä entinen yksilöurheilija. Haastatteluilla oli kaksi tarkoitusta:

1. Kerätä aineistoa, jonka pohjalta toimeksiantoyrityksen uudelle palvelulle luotaisiin markkinointimateriaalia verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan.
2. Lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja saada lisää tietoa urheilijoiden kokemista haasteista. Haastattelujen sisältöä käytettiin myös kehitettävien ideoiden ja kokeiluideoiden tuottamiseen, joita toimeksiantaja voisi myöhemmin hyödyntää.

Molemmat haastattelut nauhoitettiin Teams-videolla ja puhelimitse. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin etänä Teamsin kautta, ja sen kesto oli 35 minuuttia. Haastattelu meni nopeasti läpi, ja opinnäytetyön tekijä olisi voinut esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun aikana ei ollut häiriötekijöitä, ja haastattelun tekeminen Teamsin kautta videona kasvokuvien ollessa päällä onnistui hyvin.

Toinen haastattelu tehtiin Karelia-ammattikorkeakoulun tiloissa kasvotusten ja haastattelu kesti yhden tunnin. Opinnäytetyön tekijä esitti enemmän tarkentavia kysymyksiä, ja haastateltava kertoi urheilu-urastaan laajemmin kuin ensimmäinen haastateltava. Haastattelija ei tunnistanut erästä urheiluun liittyvää termiä ja toimijatahoa, ja näihin haettiin tarkennusta tarkentavilla kysymyksillä virhetulkin-tojen välttämiseksi. Haastattelun aikana ei ollut häiriötekijöitä.

Ensimmäinen haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Ennen ensimmäisen urheilijatarinan kirjoittamisprosessin alkua aineisto luettiin useamman kerran läpi ja tekstille tehtiin sisällönanalyysi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa

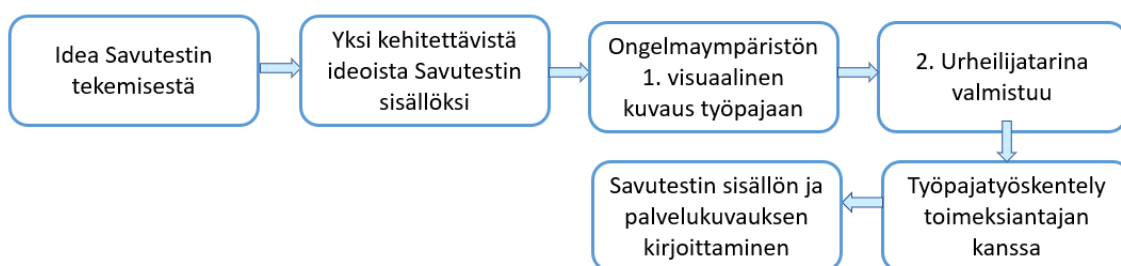
kohderyhmälle merkityksellistä markkinointimateriaalia ja kehitettäviä ideoita, joten sisällön analyysissä keskityttiin tarkastelemaan aineistoa opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäisen urheilijatarinan teksti lähetettiin kommentoitavaksi haastateltavalle viikolla 41. Tekstiin oli lisätty kolme tarkentavaa kysymystä sekä tarkennuspyyntö haastateltavan pelaajahistorian joukkueen nimestä. Täydentävät kysymykset olivat: Miten konkreettisesti yhdistit opinnot ja pelaamisen? Minkä vinkin voisit antaa? Mitä positiivista näet Pelaajayhdistyksen järjestämissä koulutuksissa pelaajille?

Toinen haastattelu litteroitiin haastattelua seuraavan viikon aikana. Aineistoa tarkasteltiin yhdessä ensimmäisen haastattelun sisällön analyysin kanssa. Tässä vaiheessa haastatteluista nousi esille verkostojen ja niiden kommunikoinnin ja tiedottamisen merkitys. Haastattelut tuottivat kolme kehitettävää ideaa, joista kaksi liittyi verkostojen kehittämiseen ja yksi uraohjauspalvelun toteuttamisen malliin.

Verkostönäkökulmaan haettiin tietoa ja kehitettäviä ideoita VaPa-hankkeen (Hyvinvointialan kumppanuuksilla vaikuttaviin palveluihin -hanke) aloitusseminaarista 8.10.2020. Hankkeen tavoitteena on uudistaa asiakaslähtöisiä palveluja sekä kehittää liiketoimintaa kumppanuuksien kautta teknologisia ratkaisuja ja digitaalisuutta hyödyntäen. Hankkeen toimialueena on Pohjois-Karjala ja Heinävesi. (KETI 2020.) Aloitusseminaarin puhujalistaus kiinnitti opinnäytetyön tekijän huomion, koska puhujina olivat Kiteen Pallon ja Joensuun Mailan pelinjohtajat. VaPa-hanke on Karelia-ammattikorkeakoulun hallinnoima ja hankkeen osatoteutuksesta on vastuussa KETI. Hankkeeseen haettiin mukaan 100 yksityistä palveluntuottajaa. Opinnäytetyön tekijä ehdotti toimeksiantajalle hankkeeseen osallistumista. Toimeksiantaja ei osallistunut hankkeeseen, joten palvelun kehittäminen jatkui näkökulmasta, jossa toimeksiantajan lisäksi palvelun tuottamiseen ei alkuvaiheessa osallistu muita tahoja.

8.2 Savutesti koeasetelmana ja työpajatyöskentely

Produktin II-vaiheen taustalla oli kokoaikaisesti ongelmaympäristön ja Tarvevaiheen kartoitus kirjoituspöytätyöskentelyn avulla. Produktin II-vaiheen pääkohdat on kuvattu kuviossa 5 ja tarkemmat tehtävävaiheet viikkotasolla taulukossa 4.



Kuvio 5. Produktin II-vaiheen pääkohdat.

Produktin II-vaihe	
vko 43	<ul style="list-style-type: none"> tietoperustan kirjoittaminen, kotimainen aineisto urheilijan kaksoisurasta ja urasiirtymästä henkilöstöpalvelualan yritysten tarjoaman selvittäminen 2. haastattelun teemoittelu
vko 44	<ul style="list-style-type: none"> kotimainen aineisto urheilijan kaksoisura ja urasiirtymä tietoperustan kirjoittaminen kokeileva kehittäminen tiedonhankinnan klinikka, Karelia-ammattikorkeakoulu tapaaminen toimeksiantajan kanssa, keskustelu uudesta kohderyhmävaihtoehdosta palvelulle toimeksiantajan uuden palvelun lanseeraus seminaarissa
vko 45	<ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Urheilijoiden tukeminen kaksoisuran eri muotojen ja urasiirtymän suunnittelussa ja toteuttamisessa siten, että siirtymä on talouden ja elämänhallinnan näkökulmasta turvallinen. tietoperustan kirjoittaminen kokeileva kehittäminen kehittämisideoiden laatiminen ajatus Savutestin käytöstä, johon urheilijatarinat yhdistyvät opinnäytetyön ohjaus
vko 46	<ul style="list-style-type: none"> aikaisempien opinnäytetöiden kartoittaminen kansainvälisen aineiston kartoittaminen urheilijan kaksoisura ja urasiirtymä sekä niiden haasteet (Karelia Finna, ulkomaiset artikkelit), tietoperustaan lisääminen ne avoimet artikkelit, joita ei löytynyt Finnasta, haettiin Googlen kautta

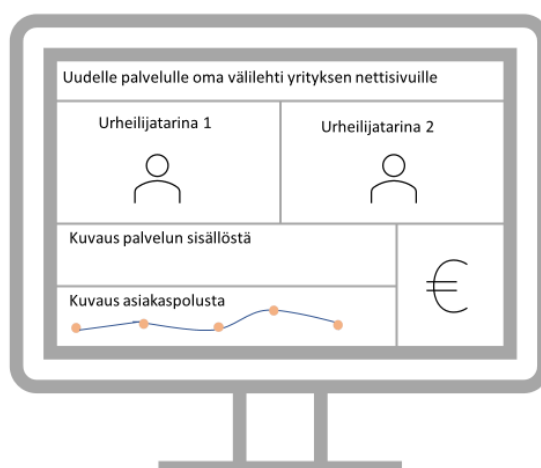
	<ul style="list-style-type: none"> • tietoperustan kirjoittaminen, kokeileva kehittäminen
vko 47	<ul style="list-style-type: none"> • kansainvälisen aineiston kartoittaminen urheilijan kaksoisura ja urasiirtymä sekä niiden haasteet, tietoperustaan lisääminen • kansainvälisen aineiston kartoittaminen kokeileva kehittäminen (Karelia Finna, ulkomaiset artikkelit), tietoperustaan lisääminen • ne avoimet artikkelit, joita ei löytynyt Finnasta, haettiin Googlen kautta • opinnäyte- ja kirjoittamisen työpaja • pyyntö kaukolainasta (Hand Book of Sport Psychology), Viurumäki • Savutestin sisällön pohdinta, asiakaspolun lisäys • laadullisten teemahaastattelujen lukeminen ja kehittämisideoiden pohdinta • ongelmaympäristön visualisointi ja ”palvelunkehittämiskysymysten” muodostaminen • puhelu toimeksiantajan kanssa • saateviesti haastattelupyynnöstä toiselle yksilöohjauksen koeversion asiakkaalle • kehitettävien ideoiden pohdinta
vko 48	<ul style="list-style-type: none"> • kansainvälisen aineiston kartoittaminen urheilijan kaksoisura ja urasiirtymä sekä niiden haasteet, tietoperustaan lisääminen • kansainvälisen aineiston kartoittaminen kokeileva kehittäminen, tietoperustaan lisääminen • opinnäytetyön ohjaus • 2. urheilijatarinan kirjoitus • 2. urheilijatarinan lähettäminen kommentoitavaksi • sähköposti toimeksiantajalle: tietoperusta ja ongelmaympäristön analyysi • yksi korjaus ja yksi lisäys urheilijatarinaan kommenttien pohjalta • työpajatyöskentelyn suunnittelu ja valittavien työkalujen pohdinta
vko 49	<ul style="list-style-type: none"> • 2. urheilijatarinan lähettäminen toimeksiantajalle • Savutestin sisällön pohdinta, 2. versio • laadullisten haastattelujen sisällön analyysin/kehittämisideoiden teemoittelun pohdinta ja tarkentaminen • työpajatyöskentelyn suunnittelu ja valittavien työkalujen pohdinta • työpajatyöskentely toimeksiantajan kanssa
vko 50	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoite muuttuu → miten urheilu-uran sisäisiä siirtymiä kaksoisuran ja urasiirtymän ohella voidaan tukea • sähköposti toimeksiantajalle • hypoteesin luominen kokeilulle • asiakaspalautteiden haastattelukysymysten suunnittelu alkaa • Savutestin sisällön kirjoittaminen

- kehitettävien ideoiden koostaminen eri teemojen alle
- ehdotus toimeksiantajalle kouluttajaksi ilmoittautumisesta Virtaa ja elinvoimaa seuroihin Vaara-Karjalassa (VIRE) -kehittämishankkeeseen
- Kehitettävät idea 4-9

Taulukko 4. Produktin II-vaiheen rakentuminen viikkotasolla.

Tässä vaiheessa heräsi ajatus hyödyntää urheilijatarinoita Savutestissä, joka voitaisiin rakentaa toimeksiantajan verkkosivuille. Savutestin tarkoituksena on saada uusi tuote tai palvelu vaikuttamaan toimivalta, ja sen avulla voi selvittää, ovatko potentiaaliset asiakkaat kiinnostuneita ostamaan palvelua. Savutestinä voi toimia esimerkiksi mainos, demovideo, nettisivu tai sähköpostiviesti. (Hassi ym. 2015, 118.)

Savutestiä varten uudelle palvelulle luotaisiin oma välilehti toimeksiantajan verkkosivuille. Tämän idean ympärille rakentui Savutestin sisältö, jossa kartoitettaisiin kohderyhmän reaktioita uuden palvelun nettisivuun, urheilijatarinoihin ja palvelun hintaan. Sisällössä pyritään käyttämään sanoja, jotka liittyvät urheilijoiden kaksoisuraan ja urasiirtymään. Savutestistä tehtiin visualisointi (kuvio 6) viikolla 47, jolloin siihen lisättiin palvelupolun kuvaus.



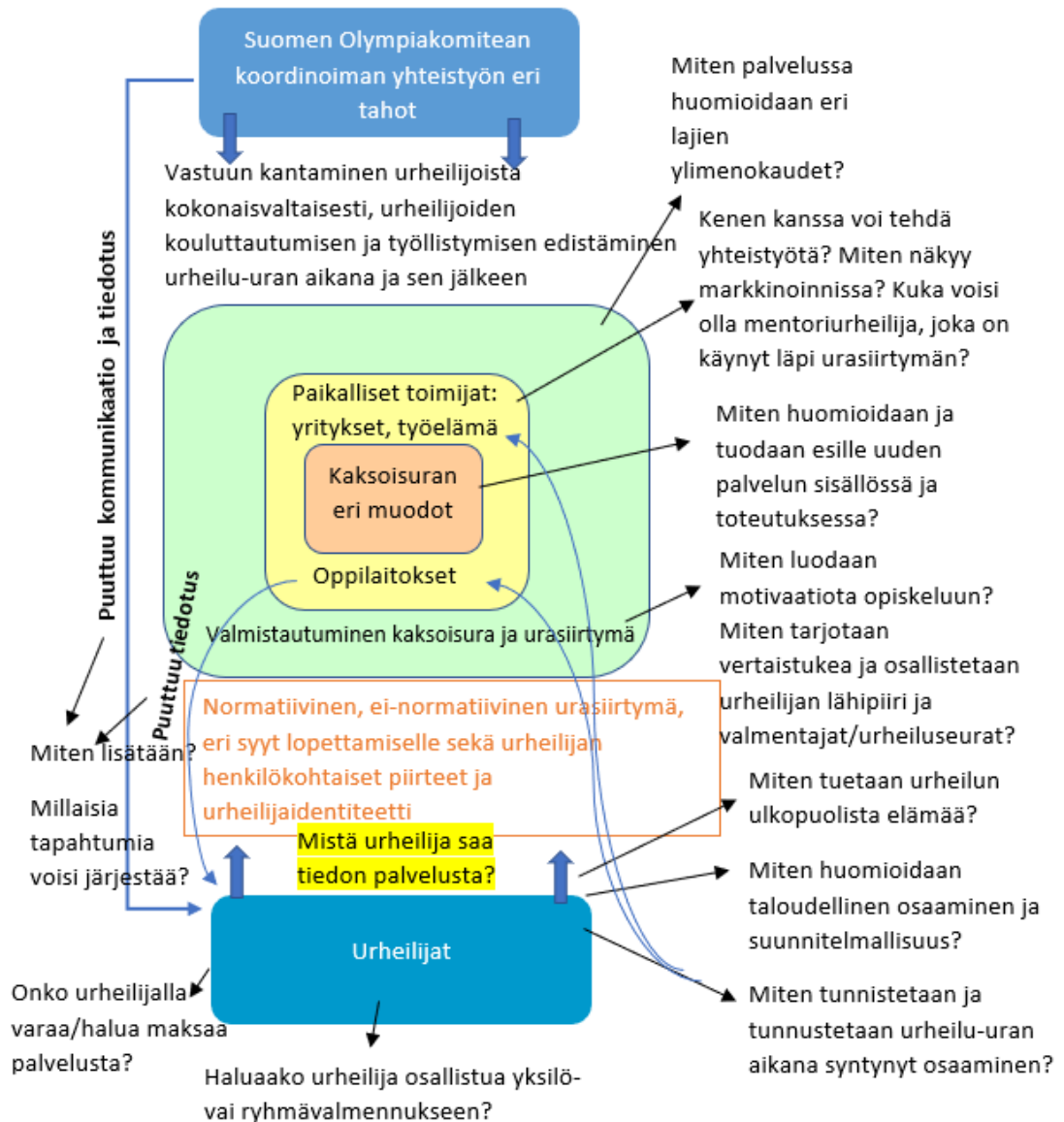
Kuvio 6. Savutestin ensimmäinen versio

Hassi ym. (2015, 90) kehottavat kirjaamaan ylös kysymyksiä, väitteitä, toteamuksia ja olettamuksia, jotka liittyvät kehitettävään ideaan. Tutkimukselli-

suus kehittämistyössä näkyy teorian ja käytännön vuoropuhelulla ja kykynä siirtää teoriapainotteinen tieto käytäntöön (Ojasalo ym. 2015, 21). Opinnäytetyön tekijä luki laadullisia teemahaastatteluja ja ongelmaympäristön kartoittamista uudelleen ja pohti, mitä kehittämistarpeita niistä nousee esille.

Laadullisista teemahaastatteluista ja ongelmaympäristön kartoittamisesta muodostui 18 väittämää ja tarvetta. Näistä tarpeista sekä ongelmaympäristön kartoituksesta muodostettiin ”palvelunkehittämiskysymyksiä”, jotka sijoitettiin ongelmaympäristön visuaaliseen kuvaukseen (kuvio 7). Visuaalinen kuvaus pyrkii kuvaamaan ongelmaympäristön rakennetta ja toimijoita sekä niihin liittyviä asiakastarpeita ja kehittämiskohteita.

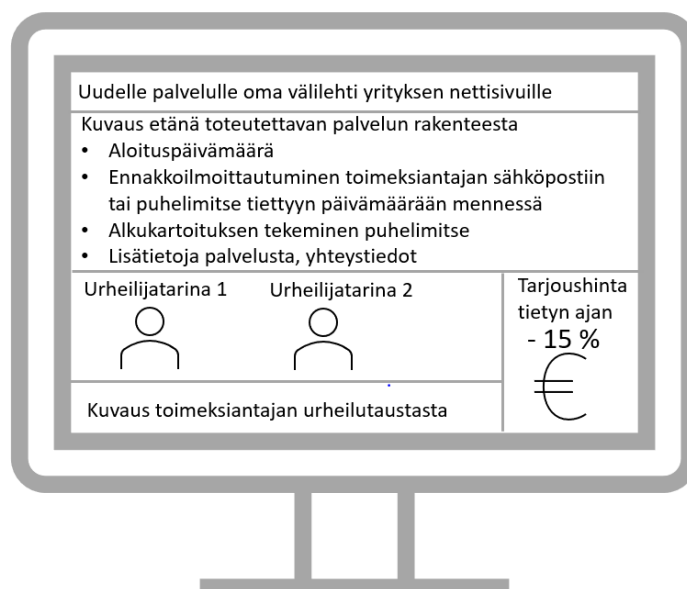
Toimeksiantajalle lähetettiin luettavaksi tietoperusta sen hetkisessä laajuudessaan sekä visuaalinen kuvaus (kuvio 7) ongelmaympäristöstä kehittämiskysymyksineen työpajatyöskentelyä varten.



Kuvio 7. Visuaalinen kuvaus ongelmaympäristöstä.

Toinen urheilijatarina valmistui ja lähetettiin luettavaksi ja kommentoitavaksi haastateltavalle. Tekstiin tehtiin yksi korjaus haastateltavan pyynnöstä.

Työpajatyöskentelyn suunnittelu muutti Savutestin sisältöä (kuvio 8). Välilehdellä lisättiin kuvaus etänä toteutettavan valmennuksen sisällöstä sekä kuu-kausi, jolloin palvelu alkaa. Savutestillä selvitetään, ovatko kohderyhmän asiakkaat kiinnostuneita palvelusta, ja haluavatko he ennakoilmoittautua ryhmäohjaukseen. Kohderyhmän jäsenet voivat varata puhelimitse tai sähköpostitse ajan alkukartoituksen tekemiseen. Tämä on hyvä mahdollisuus pyytää asiakkailta palautetta nettisivun sisällöstä ja saada lisää tietoa asiakastarpeista.



Kuvio 8. Savutestin 2. versio.

Työpaja toimeksiantajan kanssa pidettiin etänä käyttämällä Teams-työkalua. Työpajan aluksi keskusteltiin tietoperustan sekä toisen urheilijatarinan herättämistä ajatuksista toimeksiantajan kanssa. Molemmista aihealueista nostettiin esille osa-alueita ja ajatuksia, joita voisi hyödyntää palvelun sisällön suunnittelussa ja tuotteistuksessa. Seuraavaksi pohdittiin mahdollisia yhteistyökumppaneita ja heidän rooliaan paikallisessa toiminnassa. Tästä pohdinnasta nousi esille eräs kehitettävä idea, josta voisi myöhemmin suunnitella kokeilun. Henkilöstöpalvelualan yritysten toiminnasta keskusteltiin ja pohdittiin, mikä heidän toiminnastaan tekee hyvää liiketoimintaa urheilijoiden erityistarpeiden näkökulmasta.

Seuraavaksi käytiin läpi ongelmaympäristön analyysistä esiin nostettuja kysymyksiä. Analyysistä nousi esille kehitettäviä ideoita, joita haastatteluissa oli tulut esille ja jotka voisivat sisältyä palveluun. Palvelun koemarkkinointiin oli ehdolla kaksi erilaista tapaa, jolla voisi sekä tavoittaa asiakkaita että testata heidän kiinnostustaan palvelua kohtaan.

Uuden palvelun suunnittelussa suurin epävarmuus kohdistui uraohjauspalvelun toteuttamismuotoon ja asiakkaiden haluun maksaa palvelusta. Työpajassa hah-

moteltiin paketti ryhmämuotoisen palvelun sisällöstä ja aikataulusta. Tästä ryhmämuotoisesta palvelusta muotoiltiin kokeiluasetelmana Savutesti toimeksiantajan verkkosivuille, jonka avulla pyritään herättämään asiakkaiden huomio. Opinnäytetyön tekijä kehotti toimeksiantajaa asentamaan Google Analytics työkalun, jonka avulla verkkosivujen liikennettä ja kävijämäärää voisi seurata Savutestin julkaisun jälkeen. Jos verkkosivujen kävijämäärä ei merkittävästi nousisi Savutestin julkaisun jälkeen, sen sisältöä voisi muokata erilaiseksi.

Työpajan lopuksi laadittiin Business Model Canvas (BMC), jonka tarkoituksena oli selkeyttää palvelun sisältöä ja jakaa kehitettävää ideaa pienempiin osiin. BMC:n luomisen tarkoituksena oli myös selkeyttää palvelun arvolupaus ja tuottaa ideoita Savutestin sisältöteksteihin.

Opinnäytetyön tekijä pyysi toimeksiantajaa työpajatyöskentelyn jälkeen pohtimaan hypoteesia Hassin ym. (2015) Hypoteesipohjan (kuva 4) mukaisesti.



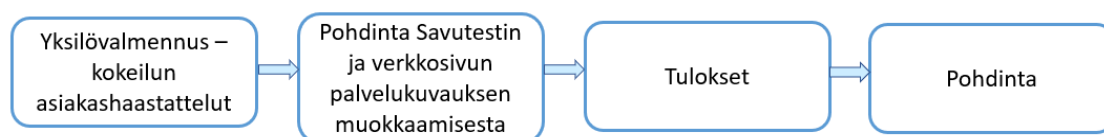
Kuva 4. Hypoteesipohja. (Kehitä kokeillen 2020).

Hassi ym. (2015, 97) kehottavat kirjoittamaan ylös sen väitteen tai olettamuksen, josta kokeilun kautta pyritään oppimaan enemmän, koska silloin kokeilu suuntautuu oikeaan asiaan. Hypoteesin pohjalta verkkosivun sisällön kirjoittamista voidaan suunnata tukemaan kokeilua.

Opinnäytetyön tekijä laati Savutestin tekstisisällön ja kuvauksen palvelusta toimeksiantajan verkkosivuille. Savutestin tekstisisällössä pyrittiin huomioimaan hakusanat, joita kohderyhmä voisi käyttää etsiessään tietoa kaksoisurasta ja urasiirtymästä. Bergström ja Leppänen (2018) tuovat esille, että yrityksen verkkosivuston löydettävyyttä voi parantaa hakukoneoptimoinnin (Search Engine Optimization, SEO) avulla. Tavoitteena on käyttää sellaisia sanoja ja hakulauseita kuin kohderyhmäkin, muokata verkkosivujen tekstiä ja rakennetta siten, että haut toimisivat mahdollisimman hyvin ja antaisivat hakutuloksissa korkean sijoituksen. Hakusanoja ei tulisi sisällyttää kullekin sivulle enempää kuin viisi, koska hakusanojen toisto liian usein voi vähentää näkyvyyttä hakupalveluissa. (Bergström & Leppänen 2018, 317.)

8.3 Asiakaspalautteet ja lisää tietoa urheilijoiden tarpeista

Produktin III-vaiheen pääkohdat on kuvattu kuviossa 9 ja tarkemmat tehtävävaiheet viikkotasolla taulukossa 5. Ongelmaympäristön ja Tarve-vaiheen kartoittaminen kirjoituspöytätyöskentelyn avulla oli produktin III-vaiheen taustalla viikolle 52 asti.



Kuvio 9. Produktin III-vaiheen pääkohdat.

Produktin III-vaihe	
Vko 51	<ul style="list-style-type: none"> • Savutestin ja palvelukuvauksen tekstien lähettäminen toimeksiantajalle ja palautekeskustelu toimeksiantajan kanssa • 1. yksilövalmennus -kokeilun asiakaspalaute ja laajempi laadullinen teemahaastattelu • 1. haastattelun litterointi ja sisällön analyysi • Savutestin sisällön ja kehitettävän idean muokkaus haastattelun pohjalta • kansainvälisen aineiston kartoittaminen urheilijan kaksoisurasta ja lisääminen tietoperustaan • urheiluseurojen kehittämistoiminnan kartoitus • Pelaajayhdistysten tarjoamien palveluiden kartoitus • Kehitettävät ideat 10-13
Vko 52	<ul style="list-style-type: none"> • Tulokset – ja Pohdinta -lukujen kirjoittaminen
Vko 1	<ul style="list-style-type: none"> • sähköposti toimeksiantajalle • Tulokset – ja Pohdinta -lukujen kirjoittaminen
Vko 3	<ul style="list-style-type: none"> • 2. yksilövalmennus -kokeilun asiakaspalaute + laajempi laadullinen teemahaastattelu • 2. haastattelun litterointi ja sisällön analyysi • kuvakäsikirjoitus
Vko 4	<ul style="list-style-type: none"> • opinnäytetyön lähettäminen luettavaksi ja kommentoitavaksi toimeksiantajalle
Vko 5	<ul style="list-style-type: none"> • palautekeskustelu opinnäytetyöstä toimeksiantajan kanssa

Taulukko 5. Produktin III-vaiheen rakentumisen kuvaus viikkotasolla.

Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin Savutestin tekstisisällöstä sekä tarvittavista tarkennuksista. Yksilövalmennus -kokeilun haastattelukysymyksissä yhdistyy kaksi osa-aluetta, koska tässä vaiheessa kokeilevan kehittämisen prosessia Tarve-vaiheesta ja ongelmaympäristöstä on karttunut lisää tietoa. Haastattelu-runko muodostuu:

- asiakaspalautekysymyksistä sekä
- kysymyksistä, joissa on laajempi näkökulma urheilijoiden kokemuksiin. (liite 2).

Ensimmäinen yksilöohjauksen laadullinen teemahaastattelu pidettiin Teams-työkalun kautta 17.12. Haastattelun pituus oli 50 minuuttia. Opinnäytetyön tekijä

esitti useita tarkentavia ja lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Opinnäytetyön tekijä lähetti yhden lisäkysymyksen sähköpostilla haastattelua seuraavana päivänä. Kysymys koski NPS-lukua (Net Promote Score) eli haastateltavalta kysyttiin, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi palvelua muille asiakkaille asteikolla 1–10. Haastattelusta litteroitiin osa heti haastattelun jälkeen ja loppuosa seuraavana päivänä.

Opinnäytetyön tekijä lähetti toimeksiantajalle sähköpostin viikolla 1 ja ehdotti verkkosivuille tulevan tekstin muokkaamista sekä helmikuussa käynnistyvän koikeilun sisällön kuvauksen tarkentamista asiakaspalautteen perusteella. Opinnäytetyön tekijä esitti myös kysymyksen, joka liittyi asiakkaan mahdollisuuteen osallistua palveluun. Lisäksi opinnäytetyön tekijä tiedusteli, oliko toimeksiantaja ehtinyt pohtia erästä tekstin osa-aluetta, jota oli tarkoitus tarkentaa, Savutestin julkaisuaikataulua sekä hypoteesia Hassin ym. (2015) Hypoteesipohjan mukaisesti. Näiden osa-alueiden tarkentaminen jää myöhemmäksi toimeksiantajan kiireisen aikataulun vuoksi.

Toinen yksilöohjauksen laadullinen teemahaastattelu pidettiin Teams-työkalun kautta 18.1.2021. Haastattelun kesto oli 45 minuuttia, ja sen aikana ei ollut häiriöitä. Opinnäytetyön tekijä esitti useita lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelu litteroitiin kolmena peräkkäisenä päivänä haastattelun jälkeen ja sen jälkeen tehtiin sisällön analyysi.

9 Tulokset

9.1 Urheilijatarinat

Urheilijatarinoiden tarkoituksena oli tuoda esille aitoja urheilijoiden kokemuksia urheilun ja opiskelun yhdistämisestä ja opintoihin hakeutumisesta. Lisäksi tarkoituksena oli nostaa esille muita kaksoisuraan tai urasiirtymään liittyviä aiheita, jotka urheilijat kokisivat kiinnostavina. Tarinoissa urheilijoista esiteltiin muunlai-

sia vahvuuksia ja mielenkiinnonkohteita urheilun lisäksi sekä urheilu-uran synnyttämiä vahvuuksia, joita voi hyödyntää työelämässä. Teksteissä tuotiin esille, että opintojen ja urheilun yhdistäminen on mahdollista, ja molemmat urheilijat kannustivat suunnittelemaan tulevaisuutta urheilu-uran jälkeen. Urheilijat totesivat, että opiskelu voi luoda myös hyvää vastapainoa urheilun rinnalle. Toisessa tarinassa käsiteltiin myös uran päättymistä ja siihen liittyviä tunteita.

Molemmat urheilijat olivat etsineet tietoa koulutuksista itsenäisesti ja hakeneet opiskelemaan omatoimisesti. Urheilijat eivät olleet saaneet tietoa opiskelumahdollisuuksista paikallisista oppilaitoksista tai omasta seurastaan. Molemmat urheilijat totesivat, että opintojen ja urasiirtymän suunnitteluun olisi hyvä saada ulkopuolista apua.

Toimeksiantaja voi käyttää urheilijatarinoita palvelun markkinoinnissa omalla verkkosivullaan sekä sosiaalisessa mediassa. Kumpikin tarina on pituudeltaan noin 640 sanaa ja niitä voi käyttää joko kokonaisina tai nostaa niistä esille sitaatteja tai lyhyempiä kappaleita. Urheilijatarinat ovat myös osa Savutestiä, jossa testataan asiakkaiden kiinnostusta uutta palvelua kohtaan.

9.2 Asiakaspalaute yksilövalmennuksen kokeilusta

Asiakaspalautetta antoi kaksi haastateltavaa, joista käytetään nimityksiä Urheilija A ja Urheilija B. Urheilija A on 30-vuotias joukkueurheilija ja Urheilija B 31-vuotias entinen yksilöurheilija.

Asiakkaan tarve, ongelma

Urheilija A tuli koeasiakkaaksi toimeksiantajan kontaktien ja pyynnön kautta. Hänellä ei ollut varsinaisesti ongelmaa tai aihetta, jonka takia hän olisi halunnut uraohjausvalmennusta, mutta häntä kiinnosti olla kehittämistyön apuna. Uraohjauksen alkaessa Urheilija A nosti esille lähestyvän urheilu-uran päättymisen ja kertoi pohtineensa asiaa jo aikaisemmin. Lähestyvä urheilu-uran päättymisen

herätti Urheilija A:ssa pohdintoja tulevasta muutoksesta sekä kertyneestä työkokemuksesta:

No onhan se tietyllä tapaa iso hyppy tuntemattomaan et kyllähän se ku tietää et vuosi vuodelta se päätös lähenee niin kyllähän se mietityttää. ... Mut onhan se tosi iso asia koska en mä oo elämäni aikana mitään rehellistä työtä tehny että pelkästään jalkapalloo pelannu ja urheilu et sit se joskus loppuu on se todella iso muutos.

Urheilija B tuli valmennuksen koeasiakkaaksi toimeksiantajan pyynnöstä. Urheilija B oli kokenut oman urheilu-uran arvostamisen vaikeaksi, ja hänellä ei ole ollut merkintää urheilu-urasta omassa CV:ssä. Oman urheilu-uran ja sen antamien vahvuuksien tunnistaminen ja sanoittaminen nousivat Urheilija B:n teemaksi, jota valmennuksessa käsiteltiin.

Sitä kuuli niin paljon oman urheilu-uran aikana kun kysyttiin mitä sie teet et no mie urheilen X lajia. No mut eihän se oo ammatti. Et sitä aina silleen väheksytty tietyllä tappaa. Jotenki siihen ommaan käytösmailmaan on juurtunu että enhän mie voi ees CV:hen laittaa että mie kaheksan vuotta X lajia.

Urheilija B kertoi tiedostavansa, mitä vahvuuksia urheilu-ura on hänelle antanut, mutta hän ei haluaisi korostaa sitä CV:ssä kuitenkaan liikaa.

Palvelun toteutus

Urheilija A oli ehtinyt käydä uraohjausvalmennuksessa kaksi kertaa ennen asiakaspalautehaastattelua. Ensimmäinen kerta oli ollut kasvokkain ohjaajan kanssa ja toinen kerta etätoteutuksena. Urheilija A ei tuntenut ohjaajaa entuudestaan, ja koki siksi tärkeäksi, että ensimmäisellä kerralla, kun tutustui uuteen ihmiseen, tavattiin paikan päällä. Urheilija A ei kokenut etätoteutuksen tuottavan ongelmia, ja hän oli saanut sovittua helposti itselleen sopivat ohjausajat.

Urheilija A koki saaneensa ohjauksesta konkreettista apua eri opintovaihtoehtojen ja hakuprosessin selvittämiseen:

Se konkreettinen apu että missä paikkakunnalla on mikäkin oppilaitos ja millon alkaa haut. Nyt voi ottaa vaikka avoimesta ilmaseks kurseja. Se konkretia oli ehkä se eniten apua mitä mä tarvitsin. Toki kyllähän ne löytyy kaikki tuolta netistä jos oot ite aktiivinen ja paneutuu mut sit ehkä vähän laiskana jos joku pystyy sulle valmiiksi ettimään jutut mitä sä oot pyytäny niin se on aika kätevää.

Urheilija B:n kolme valmennuskertaa olivat olleet etänä. Hän osallistuisi mieluummin valmennukseen kasvokkain samassa tilassa, koska puhuminen on silloin helpompaa. Etävalmennusta helpotti se, että kamerat olivat päällä, ja toisen kasvot pystyi näkemään. Ensimmäisellä valmennuskerralla etäyhteys ei ollut heti toiminut, mutta muilla kerroilla asian suhteen ei ollut ongelmia. Urheilija B oli saanut varattua itselleen sopivat ajat helposti sekä siirrettyä tapaamiset parempaan ajankohtaan tarvittaessa.

Urheilija B koki saaneensa valmennuksesta ”viimeisen silauksen” uran päättymisen käsittelyyn, ja uran eri tapahtumien tarkasteleminen oli ollut ”terapeuttinen kohta”. Urheilija B pystyi katsomaan urheilu-uraansa uudesta näkökulmasta:

Et nyt jopa on sellanen tila et ei minnuu enää harmita et ne miun omat tavoitteet ja päämäärät mitaleista ja metriluvuista ei täyttynykään. Se arvostaa sen matkan merkityksen siinä että sieltä on jääny niin paljon oppia mitä en ois ikinä koskaan saanu muualta. Ja ehkä on kasvattanu minnuu ihmisenä niin paljo et tota ei kaipaaakaan enää mitaleita tai metrejä.

Urheilija B oli saanut tukea uransa päättymisen käsittelyyn jo aikaisemmin. Hän kertoi, ettei ollut ollut aikaisemmin valmis asian käsittelyyn eikä halunnut miettiä päättynyttä uraa tai sen luomia vahvuuksia ollenkaan, koska uran päättymisen oli rankkaa ja hän ei voinut hyvin. Urheilija B pohti, että hänen aikaisemmin saamansa tuki toiselta toimijalta keskittyi ensisijaisesti hänen hyvinvointiinsa ja muunlainen tuki oli toissijaista. Urheilija B koki, että uravalmennuksessa pystyttiin keskittymään enemmän asiaan (työhön ja tulevaisuuteen), koska hänen vointinsa oli parempi.

Urheilija A osallistuisi mieluummin yksilö- kuin ryhmäohjaukseen, koska käsiteltävät aiheet ovat henkilökohtaisia. Lisäksi ryhmässä ei välttämättä ehtisi käsitellä tai pureutua jokaisen ongelmiin riittävällä tasolla. Urheilija A toi myös esille, että osallistujien persoonat saattavat erota niin, että kaikki eivät uskaltaisi sanoa niitä asioita joita haluaisivat. Jos ryhmämuotoista valmennusta järjestettäisiin, olisi erittäin tärkeää, että osallistujat olisivat samaa ikäryhmää ja samantyyppisessä elämäntilanteessa:

... mun mielestä ois tärkeää myös että ois samaa ikäryhmää ne henkilöt ketä siin on. Esimerkiks jos mun kanssa ois vaikka jotain 19–20 vuotiaita kavereita jotka mieltii opiskelujen alottamista se on kuitenkin aika erilainen elämäntilanne. En tiedä sitte kuinka hyvin sekään kävis yhteen. Se ois tosi hyvä jos pystyis samantyyppisessä tilanteessa olevat henkilöt sitte samaan ryhmään.

Urheilija A pohti palvelun kehittämideoita kysyttäessä ryhmävalmennusta oman lajinsa pelaajien ja toisen lajin urheilijoiden kanssa:

...ehkä sama lajikin voi auttaa. Siinä voi olla että nähdään asioita ehkä samalla lailla. Toisaalta jos on ihan eri lajin edustaja se vois olla silmiä avaavaakin. Hänellä vois olla sitte erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä.

Urheilija B kuului mielellään toisten urheilijoiden kokemuksiin ja osallistuisi ryhmätapaamisiin:

Antais vähän näkökulmia itellekkii ja kyl se kuitenkin aina kokemusten vaihto oli sitten laji mikä laji niin ehkä siitä ois just mukavampi kuulla. Mie tuun yksilöurheilusta niin sit joukkueurheilun näkökulmia ja tai eri yksilölajeista ois ihan kiva kuulla sitte miten ne eroaa niistä omista kokemuksista.

Urheilija A antoi asteikolla 1–10 NPS-luvuksi (Net Promoter Score) 6,5 ja Urheilija B luvun 9. Luku mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua toisille. Survey Monkeyn (2020) mukaan tulokset ryhmitellään kolmeen eri luokkaan sen mukaan, minkä luvun asiakas on antanut:

1. arvostelijat: 0–6
2. passiiviset: 7–8
3. suosittelijat: 9–10

NPS-luku lasketaan käyttämällä kaavaa: (suosittelijoiden lukumäärä – arvostelijoiden lukumäärä) / (vastaajien lukumäärä) x 100. (Survey Monkey 2020.)

Toimeksiantaja voi tehdä yksilövalmennuksen kokeilusta asiakaspalautteen pohjalta reflektion, jonka avulla voi pohtia, mitä yksilöohjauksesta opittiin, miten sen perusteella voi muokata yksilöohjauksen sisältöä ja mille kohderyhmille yksilövalmennus suunnataan.

9.3 Laajempi tietoperusta laadullisen haastattelun pohjana

Itsenäisyys liittyen tiedon hakuun opiskeluvaihtoehtoista

Urheilija A muutti Italiaan lukion toisena vuotena, kun aloitti peliuran uudessa seurassa. Hän oli tietoinen tulevasta muutoksesta. Seuralta ei tullut tietoa paikallisista opiskelumahdollisuuksista, ja Urheilija A selvitti opiskelumahdollisuutta IB-lukiossa tätinsä kanssa, joka asui perheineen Italiassa. Urheilija A pohti, että seura saattoi ajatella, ettei hän tarvitse apua, koska asuu tätinsä luona.

Seura laitto Urheilija A:n italian kielen kurssille, ja hän aikataulutti pelaamisen, suomalaisen lukio-opiskelun ja italian kurssit itsenäisesti. Puolen vuoden jälkeen Urheilija A lopetti italian kurssit:

...se oli semirankkaakin se alkun et oli aamupäivät opiskelemissa italian kieltä sit treenit siihen väliin ja sit aina illan kerkis sitä Suomilukioo. Ja sitte mä just totesin sen oisinko mä joku sitä puol vuotta silloin jaksanu et nyt tää on liian rankkaa et se koulukin oli toisella puolella kaupunkia ja kaikki aamuruuhkat ja matkustaminen et nyt ei pysty tekee näitä koulua ja futista ja sit mä jätin puolen vuoden jälkeen sen kielikurssin pois.

Urheilija B ei ollut saanut tietoa opiskelu- tai työskentelyvaihtoehtoista kotimaassa eikä viettäessään aikaa ulkomailla harjoittelun tai kilpailujen takia. Urheilija B koki, että oma energia ei riittänyt tiedon hakuun eri opiskeluvaihtoehtoista, koska oma aika ja energia menivät monista loukkaantumisista toipumiseen. Hän sai eniten tietoa opiskeluihin liittyen urheilijakollegoiltaan.

Urheilija A pohti, että oma aktiivisuus on tärkeää tiedon haussa, ja hän tiesi, mistä voisi pyytää apua:

Et tosiaan Pelaajayhdistyksessä oon ja hehän tarjoo omille jonkun verran noita eri opiskelumahdollisuuksia ja työmahdollisuuksia. Heidän kautta pystyy tekemään oman CV:n. Kyllä sieltä saa sitä apua kun on vaan ite aktiivisesti yhteydessä sinne.

Siirtymät urheilu-uran sisällä, joihin olisi tarvinnut tukea

Urheilija A:n uralla oli ollut siirtymä uuteen joukkueeseen, johon hän olisi kaivannut seuralta enemmän tukea:

...yks niinku isoin hyppy uralla oli just silloin ku X kaupungista 16-vuotiaana muutin Y kaupunkiin. Olin X kaupungissa junioreissa ja menin X joukkueeseen miehiin. Mä olin silloin 16-vuotias. ... Silloin liigassa oli ehkä vähän vanhempia pelaajia heillä on lapsia ja omat perheet. Muistan kun vanhemmat heitti sitte Y kaupunkiin ja muutokamat ja kuorman sinne ja sit ku ovi kävi ni jumankauta oli sitä kyllä yksin. Oli se aikamoinen shokki. Nyt mä oon iha yksin kaupungissa mistä mä en tunne yhtään ketään ja joukkueessakin tyyliin mä oon heittämällä nuorin ja ei oo ehkä silleen niin samoja juttuja. Et siinä ois siltä seuralta vähän toivonu että ottaa huomioon että mä oon 16-vuotias ja tuun ihan uuteen paikkaan.

Urheilija A kertoi kuitenkin tottuneensa tilanteeseen nopeasti, vaikka kynnys olikin iso. Sopeutumista helpotti pelaaminen A-junioreissa samanaikaisesti, jossa oli samanikäisiä poikia. Urheilija A:n muutto Italiaan oli myös iso muutos, johon hän olisi kaivannut tukea:

...se että ku 17-vuotiaana muutat uuteen maahan missä kaikki kieli on ihan eri ja kulttuuri eri niin kyllä seki oli rankka muutos siihen alkuun. Siinä oli vielä hirvee härdelli Italian byrokratian vaikka peliluvissa. Ei tullu sitä pelilupaa niin oli varmaan kaks kuukautta silleen et ei saanu pelata niin kyllä siinä vähän mietitytti että mihin sitä on tultu ja mihin tää lähtee tästä kääntymään. Siinä vaiheessa ehkä seuralta kanssa olis voinu saaha enemmän apua mut sit tietyllä tapaa siinä kuitenkin ku asuin tädin perheessä niin se helpotti tosi paljon.

Urheilija B koki lukion jälkeen tapahtuneen siirtymisen kokopäiväiseksi urheilijaksi olleen haastava. Vaikka siirtymävaihetta olikin odottanut kovasti, siihen liittyi ongelmia esimerkiksi ajankäyttöön liittyen:

...oli tottunu siihen että se kouluki rytmittää tietyllä tavalla sitä päivää. Se toi siihen vähän vaihtelua et se ei oo pelkästään sitä X lajia ja treeniä mitä siihen kuuluu. Niin kyllä siinä vähän oli semmonen tuulijolla olo ehkä aluks. Ehkä eka vuosi meni totutellen siihen uuteen vaikka se oli jännä sitä oli oottanu pitkään että pääsee tekemään vaan sitä. Siinä ehkä ois ollu se ensimmäinen ja ehkä se tärkein mihin olis tarvinnu tukkaa.

Urheilija B olisi kaivannut toisten esimerkkejä siitä, miten päivän voi rytmittää niin, että siihen kuuluu urheilun lisäksi muutakin. Hän koki, että olisi voinut tehdä joko opintoja tai työtä urheilun ohella.

Urheilija A on ollut neljässä eri leikkauksessa loukkaantumisten takia. Hän pohti, että loukkaantumisen aikana aikaa voisi käyttää opiskeluun, ja se olisi myös hyvä tapa saada ajatukset pois loukkaantumisesta ja ikävistä asioista. Urheilija B olisi kaivannut tukea myös kuullessaan kolme kertaa lääkäriltä, että ura on ohi sekä silloin, kun edessä oli vuoden kuntoutusjakso. Urheilija B olisi halunnut jutella urheilun ulkopuolisista vaihtoehdoista jonkun muun kuin oman valmentajan kanssa.

Urheilija B toi esille, että hänellä oli vaikea suhde valmentajaansa. Valmennusyhteistyö alkoi hänen ollessaan 14-vuotias. Urheilija B koki tämän vaiheen ja ikänsä kriittisenä myös siksi, että hän alkoi kasvamaan naiseksi, ja koki valmentajansa näkevän naiseuden heikkoutena.

Talousneuvonta

Urheilija B ei kokenut tarvitsevansa talousneuvontaa ja myös Urheilija A kertoi hallitsevansa oman taloustilanteensa hyvin. Urheilija A pohti, että talousneuvonta voisi olla hyödyllistä nuoremmille pelaajille:

Kuvitellaan että oot joku parikymppinen kaveri ja muutat omilleen ja tuut saamaan ihan hyvän liigasopimuksen niin siinä voi yhtäkkiä ol-lakin ihan jonkin verran rahaa käytettävissä. Ja sitten tosiaan ura ei oo niin pitkä niin sitten sen voi tosiaan myös tuhлата sen rahan että kyllä se varmaan ihan hyvä palvelu ois jos sitä aktiivisemmin tarjot-tais.

Urheiluympäristön myönteisyys opiskelulle

Urheilija A:n mukaan valmentajien suhtautuminen opiskeluun vaihtelee eri val-mentajien ja organisaatioiden välillä. Urheilija A:n kohdalle oli sattunut enem-män opiskeluun kannustavia valmentajia.

Jotku saattaa näkee että sä väsähdät henkisesti jos opiskelet pal-jon ja susta ei saa niin paljoo irti. Joku toinen voi taas ajatella että hyvä saada ajatuksia välillä johonki muualle ja sit tietty semmonen elämäkokemus ja sivistäminen ja tälleen niin neki voi tuoda ur-heilu-uralle niinku paljon lisää.

Urheilija B koki, että suhtautuminen opiskelun ja urheilun yhdistämiseen on ny-kyisin saatavilla enemmän tukea, mutta hän ei pitänyt urheiluympäristöä opin-noille myönteisenä. Urheilija B koki, että urheilijat jaettiin joko urheiluun täysillä panostaviin tai keskitason urheilijoiksi pyrkiviin, jotka panostavat myös opiske-luun. Hän toivoi, että erilaisuutta ymmärrettäisiin nykyistä paremmin:

Eikä ehkä osata nähdä edelleenkaan sitä että on erilaisia ihmisiä. Et toisille se käy et sie oot pelkästään urheilija mut osa tarvihtoo myös siihen päivään jottain muuta. ... Se on vähän muuttumassa mut kyl se on vielä aika semmosta vanhakantasta se että ei hyvällä katota jos sie teet siihen urheilun ohella jottain muuta. ... Kyl se sieltä tulee että sie oot jo luovuttanu ja et ei oo tarkotustakkaan ke-hittää itteensä sinne niinku ottaa itestään kaikkee irti.

Valmentajan rooli opintoihin/työhön ohjaamisessa

Urheilija A pohti, että yksilölajeissa urheilijan ja valmentajan suhde voi olla to-della tiivis, jolloin puhutaan myös opiskeluun liittyvistä asioista:

Niillä se on varmaan et käydään paljo henkilökohtasia asioita läpi ja he varmaan kannustaaki eri lailla niinku opiskelemaan. En niinku joukkuela-jeissa mä en koe et se on valmentajan tehtävä. Enemmän Pelaajayhdistys

heidän vastuulla on auttaa pelaajia myös pelin ulkopuolisissa asioissa mut ei mun mielestä valmentajalle se ei kuulu.

Urheilija B toivoi valmentajille lisää koulutusta urheilijoiden eri opiskelu- ja työskentelymahdollisuuksista sekä kannustusta olemaan avoimempi erilaisille vaihtoehtoillemme urheilun lisäksi. Hän koki, että urheilijat tietävät opiskelumahdollisuuksista enemmän kuin valmentajat ja että opinnoista keskusteleminen yhdessä valmentajan ja jonkun ulkopuolisen henkilön kanssa yhdessä olisi tärkeää:

Et se varsinkaan et otettaisi se valmentaja siihen mukkaan. Se ei aina auta sitä että se urheilija on mut siinä saattaa olla otan itteni esimerkiksi se on ihan sama jos vaikka mie oisin tiennyt mut miulla oli valmentaja semmonen joka ei kuuleviin korviinsa ottanu miulta sitä tietoo. Se oli ihan sama silloin. Mut jos se valmentaja olis mukana siinä palaverissa tai tapauksissa niin se tulloo kolmannelta osapuolelta se tietoo niin se mennöö perille ja sitä oikeesti kuunnellaan. Niin silloin pystyttäis myös valmentajat ja urheilijat tekemään porukassa niitä suunnitelmia että jos kesken kauen vaikka tulloo joku loukkaantuminen.

Kokonaisvaltainen suhtautuminen urheilijaan

Urheilija A:n urheiluajassa valmentajan kokonaisvaltainen suhtautuminen näkyy siten, että valmentaja kysyy pelaajan ja hänen perheensä kuulumisia. Urheilija A pohtii, että kokonaisvaltainen suhtautuminen on sitä, että valmentaja välittää urheilijasta muutenkin kuin pelaajana. Lisäksi Urheilija A:lla on ollut joissakin joukkueissa henkistä- ja ravintovalmennusta sekä seurantaan unen laadusta.

Urheilija B koki, että hänen valmentajaansa kiinnosti eniten tulos, jota hän urheilijana teki. Hän kävi viimeisen urheiluvuotensa ajan urheilupsykologin luona henkisessä valmennuksessa, mutta teki sen valmentajaltaan salaa. Urheilija B selitti salassapidon syytä seuraavasti:

No siis se ois ollu varmasti haukkuminen maan rakoon et semmonen varmaan kommentti että jos et sie kestä urheilun painetta ihan omin voimin niin susta ei oo urheilijaks tehtykään. Mie pääsin helpommalla kun en ker-tonu koska tiesin mikä se on se kommentti.

9.4 Savutesti

Savutestin herättämästä kiinnostuksesta ei ole tietoa opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa, koska sitä ei julkaistu verkkosivuilla opinnäytetyöprosessin ollessa käynnissä. Toimeksiantaja ei ole muotoillut hypoteesia Hassin ym. (2015) Hypoteesipohjan mukaisesti.

Yksilövalmennuksen asiakaspalautteen perusteella kävi ilmi, että yksi kehitettävän palvelun osista ei ole tietylle kohderyhmälle tarpeellinen, koska se on jo saatavilla muulta palveluntuottajalta. Lisäksi palautteen perusteella oli tärkeää, että ryhmäohjaukseen osallistuvat asiakkaat olisivat samanikäisiä ja samanlaisessa elämäntilanteessa. Tämä muutti Savutestin tekstin sisältöä ja tarkensi palvelun sisällön suunnittelua ja kohdentamista tarkemmin eri asiakassegmenteille. Toimeksiantaja päättää Savutestin käytöstä ja julkaisuaikataulusta itsenäisesti. Savutestin sisältöä ei esitellä tuloksissa, koska se sisältää yksityiskohtaista tietoa palvelun sisällöstä ja rakenteesta.

9.5 Kehitettävät ideat

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli tuottaa toimeksiantajalle kehitettäviä ideoita, joita hän voisi myöhemmin hyödyntää kokeilujen suunnittelussa. Kehitettävät ideat syntyivät monen osa-alueen tiedonhaun ja oppimisen yhdistelmänä. Kehitettävien ideoiden luomisessa hyödynnettiin tietoperustan eli ongelmaympäristön ja Tarve -vaiheen kartoitusta, urheilijatarinoiden taustalla olevia laadullisia teemahaastatteluja, asiakaspalautetta sekä sen yhteydessä tehtyä laadullisia teemahaastatteluja laajemmalla tietoperustapohjalla. Kehittämisideoiden pohjalta palvelua voi kehittää käytännössä, ja ne ovat yhteydessä urheilijoiden kokemuksiin sekä tutkittuun tietoon urheilijoiden kaksoisurasta, urasiirtymästä, urheilu-urasta ja niiden haasteista. Lisäksi kehitettävät ideat ovat muotoutuneet kaksoisuraan liittyvästä koulutusrakenteesta.

Urheilijoille suunnatun uraohjauspalvelun kehittämistyön tueksi syntyi 13 kehitettävää ideaa (kuvio 10). Kehitettävät ideat jakautuivat kolmeen eri kategoriaan:



**Verkostoyhteistyön
rakentaminen/hyödyntäminen:**
5 kehitettävää ideaa



Palvelun sisältö:
5 kehitettävää ideaa



Kohderyhmä:
3 kehitettävää ideaa

Kuvio 10. Kehitettävien ideoiden kohderyhmät ja määrät.

Urheilijoiden kaksoisuran eri muotojen toteuttamiseen tai urasiirtymään liittyy joukko erilaisia toimijoita, ja palvelun toteuttaminen yksin voi olla haastavaa. Yhteistyö urheiluorganisaatioiden, oppilaitosten ja työmarkkinan kanssa luo mahdollisuuden tavoittaa asiakaskohderyhmät laajemmin, ja rakentaa esimerkiksi paikallista toimintaa, joka yhdistää eri toimijoita tiiviimmin toisiinsa. Kaksoisurapalvelujen toteuttamiseen liittyvien toimijoiden keskinäinen yhteistyö, viestintä ja tiedottaminen vaikuttavat merkittävästi urheilijoiden tietoisuuteen kaksoisurapalvelujen saatavuudesta ja niihin hakeutumisesta.

Palvelun sisältö voi käsittää muutakin kuin uraohjausta ja urheilu-uraa voi käsitellä laajemmasta näkökulmasta urheilun ja opiskelun tai työssäkäynnin yhdistämisen lisäksi. Osaamista urheilu-uran siirtymien ja kaksoisuran osalta voi hyödyntää suuntaamalla uusi palvelu laajemmalle kohderyhmälle urheilijoiden lisäksi. Eri kohderyhmien palvelu tai kouluttaminen urheilijan tukijoukoista edesauttaa myös urheilijan kokonaisvaltaisen huomioimisen toteutumista ja voi tuoda uusia näkökulmia urheiluseurojen toimintaan ja valmentamiseen.

10 Pohdinta

10.1 Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kattava kuvaus kaksoisurapalvelujen tuottajista sekä tuoda esille tutkimukseen perustuvaa tietoa palvelun kehittämistyön tueksi. Opinnäytetyön alkuvaiheessa Tavoite -vaihe oli

esitetty muodossa: Miten urheilijoiden kaksoisuran ja urasiirtymän hallittua ja laadukasta toteutumista voidaan parantaa? Kehittämistyön keskiössä oli urheilijoiden opiskelu ja työllistyminen urheilu-uran ohella tai sen päätyttyä. Kokeilemalla kehittämisen prosessi liikkui opinnäytetyön tekemisen aikana iteratiivisesti prosessin eri vaiheiden välillä ja oppiminen Tarve -vaiheesta sekä ongelmaympäristöstä lisääntyi prosessin edetessä. Sen johdosta Tavoite -vaihe muotoutui lopulta muotoon: Miten urheilijoita voidaan tukea kokonaisvaltaisesti sekä urheilu-uran aikana että sen jälkeen?

Tietoperustan rakentamisen sekä laadullisten teemahaastattelujen pohjalta urheilijan arjesta paljastuikin kompleksinen kokonaisuus, jossa eri toimijoiden muodostamassa verkostossa urheilijoiden tarpeet ovat laajemmat ja käsittävät muutakin kuin uraohjaustarpeen kaksoisuran eri muotojen ja urasiirtymän toteuttamiseksi. Tietoperustassa esitellyistä tutkimuksista kävi ilmi, että urheilu-uran sisällä on useita muita erilaisia normatiivisia ja ei-normatiivisia siirtymiä, joihin urheilijat tarvitsevat tukea. Erilaisten siirtymien onnistuneessa toteuttamisessa tulee huomioida urheilijoiden tarpeiden lisäksi valmentajien, urheiluseurojen ja muiden urheilijan tukihenkilöiden kaksoisuraosaaminen ja urheilijan kokonaisvaltaisen tukemisen osaaminen. Siirtymät voivat tapahtua sekä kotimaisessa että kansainvälisessä kontekstissa.

Eri urheilu-uran vaiheissa ja eri ikäisillä urheilijoilla on yksilöllisiä tarpeita, jotka tulee huomioida palvelun sisällön suunnittelussa ja markkinoinnissa eri kohde-ryhmille. Lisäksi yksilö- ja joukkueurheilijoiden mahdollisuudet saada tukea opintojen tai työuran suunnitteluun eroavat, koska joukkueilla voi olla käytössään omia, urheilijoille räätälöityjä palveluita.

Kaksoisurapalvelujen toimijaverkosto näyttäytyi monipuolisena ja urheilijoille oli tarjolla erityispalveluja, joiden muotoilussa oli hyödynnetty kotimaista ja kansainvälistä yhteistyötä. Markkinassa oli myös henkilöstöpalvelualan yrityksiä, joiden erityisenä vahvuutena oli eri osa-alueista syntynyt tehokas kombinaatio, jossa yhdistyi osaamisen tunnistaminen, lajikohtainen ymmärrys esimerkiksi harjoittelu-aikatauluista sekä sopivan työpaikan tarjoaminen erityistarpeet huomi-

oiden urheilu-uran aikana tai sen jälkeen. Urheilijoille oli myös räätälöity opiskeluratkaisuja yhdessä opinto-ohjaajien kanssa, jotka helpottivat opiskelua leirien ja kisojen aikana. Jääkiekkoilijoille oli myös tarjolla sijoitusneuvontaa.

Oppilaitosten ja urheiluorganisaatioiden yhteistyötä ja tiedotusta eri kaksoisuramalleista ja opiskelumahdollisuuksista olisi hyvä parantaa. Eri sidosryhmät voivat kehittää keskinäistä yhteistyötään, jolloin tiedottaminen kaksoisuran eri muodoista ja työllistymisvaihtoehdoista tavoittavat urheilijat paremmin. Tiedottamisen ja yhteistyön kehittämisen myötä urheilijat voivat halutessaan hakeutua tekemään opintoja aikaisemmin ja hyödyntää ylimenokausia valmentavien kursien suorittamiseen.

Kaksoisurapalveluiden laadukas tuottaminen vaatii ympärilleen monipuolista verkostoa ja osaamista työmarkkinasta sekä eri koulutusvaihtoehdoista. Liiketoimintaa kaksoisurapalvelujen näkökulmasta olisi hyvä rakentaa verkostomaiseksi, jossa jokaisen tärkeän sidosryhmän erityisosaaminen edesauttaa urheilijoiden kouluttautumista ja työllistymistä. Oppilaitosten ja urheiluorganisaatioiden tulisi lisäksi kiinnittää huomiota siihen, miten 'urheilijaopiskelija' määritellään ja mitä se konkreettisesti tarkoittaa tukitoimintojen ja opintoihin hakeutumisen näkökulmasta. Oppilaitosten tulisi lisäksi pohtia, miten 'urheilijaopiskelijalle' markkinoidaan eri koulutusohjelmia jo ennen opintojen alkua.

Urheilijoille on tarjolla hyvin organisoituja toimintatapoja ja palveluja toteuttaa kaksoisuran eri muotoja. Lisäksi esimerkiksi Pelaajayhdistykset tarjoavat urheilijoille räätälöityjä koulutuksia, työllistymismahdollisuuksia ja työnhakuvalmennusta, jonka tueksi on luotu työkaluja urheilijoiden tarpeisiin, kuten oma CV-pohja. Eri oppilaitokset tarjoavat opintojaksoja ammatilliseen kasvuun, oman osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen, CV:n kirjoittamiseen sekä työhakuun. Lisäksi henkilöstöpalvelualan yritysten urheilijoille suunnatut erityispalvelut pyrkivät helpottamaan urheilijoiden työllistymistä.

Uuden liiketoiminnan kehittämistä tulee pohtia siitä näkökulmasta, mitä uutta osaamista ja lisäarvoa uusi palvelu luo asiakkaalle ja toimijakentälle. Palvelun

sisältöön voisi lisätä sellaisia elementtejä, joita opinnäytetyössä mainitut tahot eivät tarjoa ja joissa huomioidaan urheilijan kokonaisvaltainen tukeminen. Yksilöurheilijoiden tarpeita ja heille tarjolla olevia palveluita voisi verrata joukkueurheilijoille tarjolla oleviin palveluihin.

Tarve -vaihe ja ongelmaympäristön analyysi tuottivat tietoa sekä kotimaisesta että kansainvälisestä toimijakentästä ja tarpeista, ja se auttaa toimeksiantajaa myös positioimaan oman palvelunsa muihin toimijoihin ja kilpailijoihin nähden. Pienimuotoinen yritysyhteistyö ennen opinnäytetyön alkua sisälsi kilpailija-analyysin teon toimeksiantajalle ja tämä opinnäytetyö antaa myös kilpailijoista laajemman näkemyksen.

Uudelle palvelulle voisi muodostaa omat laatukriteerit Euroopan komission laatuohjelman tai Tähtiseura -ohjelman inspiroimana ja pohtia, miten ne näkyvät ja mitä ne tarkoittavat palvelun sisällössä ja toimeksiantajan toiminnassa. Niiden avulla palvelua voisi myös kuvata ja sen tarpeellisuutta perustella asiakkaille selkeämmin.

Riskinä uuden palvelun kehittämisessä voidaan pitää sitä, jos oppilaitokset määrittelevät 'urheilijaopiskelijan' tarkemmin ja kohdentavat markkinointia ja tiedotusta eri koulutusohjelmista urheilijoille ja urheiluseuroille näkyvämmiin. Jos urheilijoiden tiedon saaminen eri opiskelumahdollisuuksista lisääntyy, tarve uraohjaukselle vähenee. Koska oppilaitokset voivat antaa tietoa opintoihin hakeutumisesta ja kurssien suorittamisesta ennen opintoja, urheilijoilla ei ole tarvetta maksulliselle uraohjauspalvelulle. Jos palvelu sisältää opinto-ohjausta tai työnhakuvalmennusta, olisi hyvä hakeutua osaksi verkostoa, jonka osana opinto-ohjauspalvelua voisi toteuttaa esimerkiksi tietylle joukkueelle tai urheiluseuran tietyille urheilijajoukolle.

Uuden palvelun kehittämiseen liittyy alkuvaiheessa paljon epävarmuuksia esimerkiksi siitä, kokevatko asiakkaat palvelun tarpeelliseksi. Kokeilevan kehittämisen prosessi ja kehitettävien ideoiden luominen antaa mahdollisuuden nähdä palvelun sisältö sekä mahdolliset asiakassegmentit laajemmasta näkökulmasta kuin etukäteen kokonaan valmiiksi suunniteltu palvelun sisältö. Seuraavaksi

opinnäytetyön tuloksena syntyneistä kehitettävistä ideoista voisi valita ne ideat, joista halutaan muodostaa kokeiluja. Keväällä 2021 jokaisesta kehitettävien ideoiden kategoriasta voisi valita yhden idean, josta tehtäisiin kokeilu.

Opinnäytetyön aineiston heikkoutena voidaan pitää sitä, että asiakaspalaute kerättiin siinä vaiheessa, kun asiakkaiden kokemus koko ohjausprosessista oli vielä kesken. Asiakkaiden kokonaiskokemus palvelun sisällöstä olisi saattanut olla erilainen heidän koettuaan sen kokonaisuudessaan. Palaute kerättiin kesken ohjauskokonaisuuden, koska opinnäytetyö valmistui ennen asiakkaiden ohjauksen päättymistä.

Yksilövalmennuksen NPS-luvuksi tuli kahden asiakkaan antaman luvun perusteella 50. Survey Monkeyn (2020) mukaan tuloksen vaihteluväli -100–+100. Toista asiakasta olisi voinut pyytää tarkentamaan, onko hänen antamansa luku 6 vai 7. Tarkennus olisi antanut selkeämmän kuvan siitä, onko hän 'arvostelija' vai 'passiivinen' asiakas. Urheilijoiden antama NPS-luku osoittaa asiakaskokemuksen, jonka he ovat palvelusta saaneet, mutta NPS-lukua olisi hyvä mitata isommalla asiakasmäärällä.

Palvelun kehittämisen edetessä laadullisia teemahaastatteluja voisi tehdä lisää ja ottaa mukaan myös uuden asiakaskohderyhmän. Koska opinnäytetyön laadullisten teemahaastattelujen määrä on vähäinen, niiden perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, jotka koskisivat kaikkia urheilijoita.

Toimeksiantajan seuraava liiketoiminnallinen tavoite oli laajentaa uraohjauspalvelua B2C-markkinaan alanvaihtajille ja urheilijoille. Toimeksiantaja arvioi oman urheiluliiketoimintansa laajentamista itsenäisesti urheilu-uraohjauksen markkinan koon, kannattavuuden ja kilpailutilanteen näkökulmasta.

10.2 Opinnäytetyön tekijän omien tavoitteiden saavuttaminen

Tämä opinnäytetyö tuotti uutta tietoa siitä, miten urheilijoiden kaksoisurapalvelujen tuottajia ja sidosryhmiä analysoimalla ja kokeilemalla kehittämisen työkaluja hyödyntämällä voidaan kehittää liikeideaa ja -toimintaa.

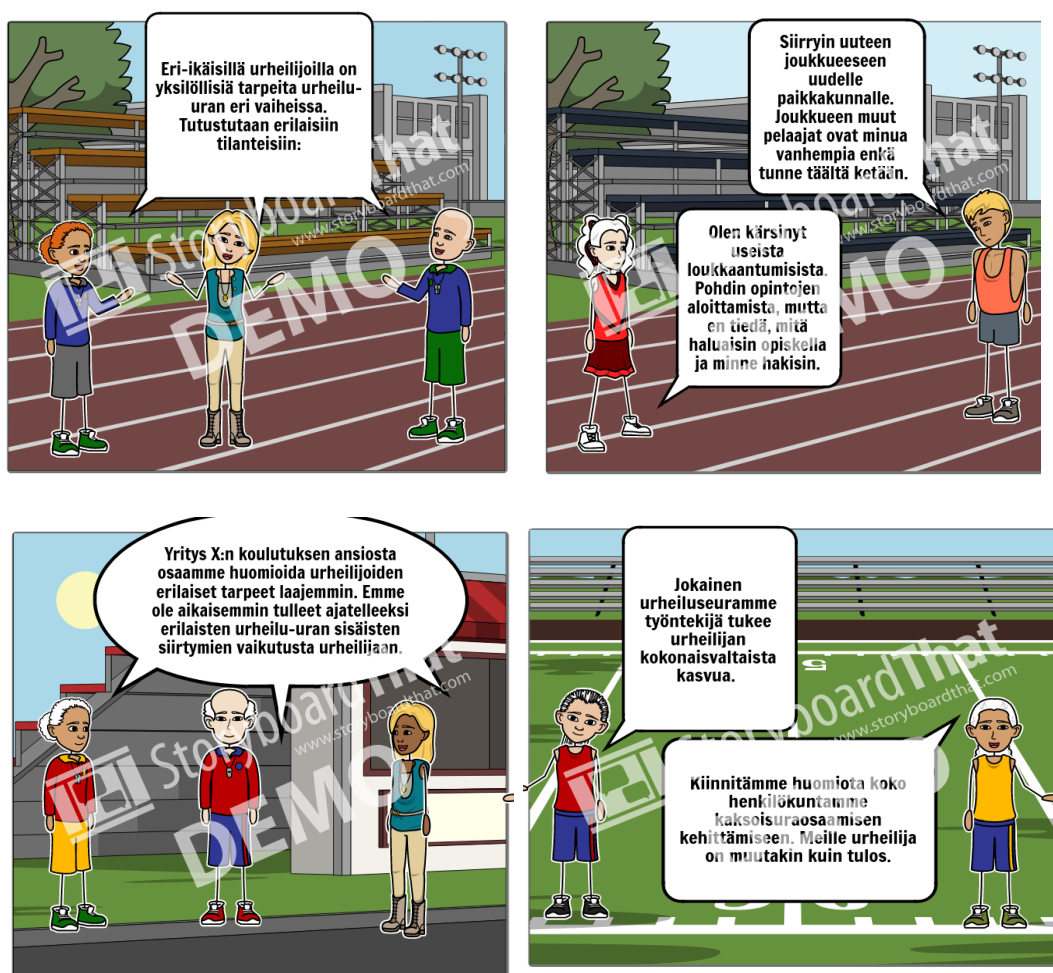
Opinnäytetyön tekeminen antoi mahdollisuuden hyödyntää liiketalouden opinnoissa kertynyttä osaamista sekä erilaisia kehittämistyökaluja ja -menetelmiä hyvin monipuolisesti. Laaja tiedon haku Tarve -vaiheessa ja ongelmaympäristön kartoittamisessa sai pohtimaan, miten tutkimustietoa ja lisääntyneitä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista voisi siirtää käytäntöön ja hyödyntää palvelun kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijällä oli mahdollisuus käyttää prosessin edetessä opittua tietoa monessa erilaisessa muodossa. Kahden erilaisen haastattelukonaisuuden laatiminen oli tarpeellista ja hyödyllistä, ja lisäkysymysten esittäminen haastattelujen edetessä parani opinnäytetyön tekijän osalta.

Urheilijatarinoiden kirjoittaminen opetti tarinallistamaan asiakkaiden kokemuksia, ja valitsemaan haastatteluista esille teemoja, jotka voisivat herättää mielenkiintoa kohderyhmässä. Verkkosivun sisällön tuottaminen Savutestiä varten opetti pohtimaan kohderyhmien tarpeita ja kiinnostuksen kohteita sekä sitä, miten ne tiivistetään kiinnostavaan muotoon. Työpajatyöskentely toimeksiantajan kanssa antoi kokemuksen valmennustapaamisen suunnittelusta ja työkalujen valinnasta. Business Model Canvas -työkalun käyttö opetti pilkkomaan kehitettävää ideaa pienempiin osiin ja antoi kokemuksen palvelun arvolupauksen muodostamisesta.

Yksi opinnäytetyön tekijän itse asettamista tavoitteista oli oppia kehittämisprosessin läpivientiä ja vuorovaikutusta toimeksiantajan kanssa. Tämä tavoite ei toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa olisi ollut hyvä järjestää tapaaminen toimeksiantajan kanssa, jossa olisi käyty tarkemmin läpi kokeilevan kehittämisprosessin luonne ja tavoitteet. Se olisi selkeyttänyt toiminta-ajatusta, joka tähtää palvelun kehittämiseen vaiheittain ja jossa tiettyyn ratkaisuun palvelun sisällöstä ei sitouduta liikaa etukäteen. Savutesti olisi voitu julkaista verkkosivuilla nopeammin tai opinnäytetyön tekijä olisi voinut pyytää siitä palautetta urheilijoilta tai urheiluseurojen toiminnanjohtajilta heti, jolloin palautetta olisi saatu hyödynnettyä nopeammin. Opinnäytetyön tekijä olisi voinut perustella toimeksiantajalle paremmin ehdotuksiaan hankkeisiin osallistumisista kokeilemalla kehittämisen näkökulmasta. Hankkeisiin osallistumisen uhkia ja hyötyjä liiketoiminnalle olisi voinut pohtia tarkemmin esimerkiksi SWOT-analyysillä.

Työpajaan tehty visuaalinen kuvaus ongelmaympäristöstä auttoi tiivistämään siihen mennessä kerätyn tiedon. Kuvaukseen oli myös helpompi kohdentaa ja muotoilla kysymyksiä sekä huomioitavia asioita palvelun kehittämiseen liittyen. Business Model Canvas -työkalun käyttö auttoi hahmottamaan liiketoiminnan kokonaiskuvaa visuaalisesti ja hahmottamaan eri osa-alueiden välisiä suhteita. Jatkossa opinnäytetyön tekijä voisi tutustua Canva-työkalun käyttöön, jonka avulla olisi mahdollista tehdä monipuolisempia visuaalisia kuvauksia.

Opinnäytetyön tekijä kokeili Hassin ym. (2015) suosittelemaa StoryboardThat -työkalun käyttöä kuvakäsikirjoituksen tekemiseen. Työkalun kokeilusta syntyi neljän kuvan kuvasarja (kuvio 11), joka kuvaa urheiluseuran henkilöstöä Yritys X:n koulutuksen jälkeen, joka on käsitellyt urheilijan kaksoisuraa ja eri siirtymiä urheilu-uran sisällä.



Kuvio 11. Kuvasarja.

Opinnäytetyö olisi voinut olla tiiviimmin rajattu, koska nyt produktista ja opinnäytetyön muista osa-alueista syntynyt kokonaistyömäärä suhteessa opintopistemäärään oli liian laaja. Opinnäytetyöprosessi oli hyvä mahdollisuus saada kokemus siitä, millaista etukäteisarviointia on hyvä tehdä oman työmäärän ja ajankäytön suhteen kehittämisprosessissa. Tulevaisuudessa opinnäytetyön tekijä voi suunnitella aikatauluja asiakkaiden kanssa tehtävien projektien osalta tarkemmin.

Opinnäytetyöprosessin alkaessa esille tuli usein kysymys siitä, mitä opinnäytetyön produkti sisältää. Se loi hieman paineita siitä, että pitäisi tietää tarkkaan etukäteen, mikä kokeilemalla kehittämisen prosessin lopputulos on. Kokeilevan kehittämisen mielenmaisemasta on helppo luisua suunnittelukeskeisyyteen. Produktin rakentumisen II-vaiheessa tietoperustan eli Tarve -vaiheen ja ongelmaympäristön kartoituksen aikana kokeilemalla kehittämisen avoin asenne katosi hetkellisesti. Toimintaa alkoi ohjata ajatus, että tietoperustan tulisi olla ensin kokonaan valmis ennen kuin prosessi menee eteenpäin.

Syntyneistä kehitettävistä ideoista olisi voinut pyytää palautetta nopeasti, joka olisi mahdollisesti voinut johtaa kokeilujen käynnistämiseen. Spontaanin kehittämisen asennetta vähensi hieman myös se, että laadullisten teemahaastattelujen määrä oli sovittu opinnäytetyöprosessin alkaessa etukäteen. Se sai ajattelemaan, että ”välipalautteiden” kysyminen ei kuulu tähän prosessiin. Asiakaspalautteen keräämisen yhteydessä tehdyt laadulliset teemahaastattelut poikkesivat tästä etukäteissuunnittelun ajatusmallista, ja kokeilevan kehittämisen luonteen mukaisesti uutta tietoa ja oppia saatiin kerättyä helposti ja vähäisillä resursseilla.

Itsenäisen tiedon haun ja kehittämistyön lisäksi opinnäytetyön tekijä olisi voinut tehdä tiiviimpää yhteistyötä toimeksiantajan kanssa kokeilujen suunnitteluksi, jolloin kehitettäviä ideoita olisi päässyt kokeilemaan ja konkreettisesti kehittämään nopeammin yhdessä asiakkaiden kanssa. Jos kokeilemalla kehittämisen prosessi toimii kehittämistyön runkona, on tärkeää keskustella enemmän

ja pohtia, miten kokeilujen käynnistäminen sopisi parhaiten toimeksiantajan aikatauluun. Opinnäytetyön tekijä olisi voinut kysyä tarkemmin toimeksiantajan käytössä olevaa aikaa ja aikataulua kehittämistyölle.

10.3 Aiheita jatkotutkimukselle

Jatkotutkimuksena urheilijoille suunnattua uraohjauspalvelun kehittämistä voitaisiin tarkastella ja kehittää kansainvälisessä kontekstissa, jossa suomalaiset urheilijat muuttavat ulkomaille ja ulkomaalaiset urheilijat muuttavat Suomeen. Palvelun jatkokehitys voisi kohdistua sopeutumistoimenpiteiden riittävyden, urheilu-uran sisäisten siirtymien tukitarpeiden sekä kaksoisurapalvelujen saatuuden tarkasteluun. Lisäksi voitaisiin tutkia kaksoisuran ja urasiirtymän ohjausta sekä sen toteutumista, jos ulkomaille muuttanut urheilija haluaa opiskella tai työllistyä siinä maassa, jonne hän on muuttanut urheilu-uran takia.

Lähteet

- Adecco. 2020. Huippu-urheilijoiden uraohjelma. <https://www.adecco.fi/fi-fi/adecco-yrityksena/yhteiskuntavastuu/athlete365career/>. 26.10.2020.
- Alfermann, D. & Stambulova, N. 2007. Career Transitions and Career Termination. Teoksessa Handbook of Sport Psychology. Toim. Tenenbaum, G. & Eklund, R.C.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Christiansen, J.K & Gasparin, M. 2017. How experiments in fuzzy front end using prototyping generates new options. CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2017; 1(1): 35. <https://e-publishing.cern.ch/index.php/CIJ/article/view/463/382>. 15.11.2020.
- Chkolenko, J. & Kettunen, E. 2016. Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja matkailun ala. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118283/Chkolenko_Jana.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Duunitori. 2020. Hankekoordinaattori. <https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/hankekoordinaattori-stse-12668233>. 13.12.2020.
- Eezy. 2020. Eezy United – Urheilijat – Eezy United. <https://eezy.fi/fi/palvelut/osaajat/tyopaikat/toimialat/toimialat-urheilijat>. 19.10.2020.
- ePerusteet. 2020a. Liikunnan ja valmennuksen ammattitutkinto. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/2598340/reformi/tutkinnonosat/2983192>. 18.12.2020.
- ePerusteet. 2020b. Valmentajan erikoisammattitutkinto. <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/718901/naytto/tutkinnonosat/731101>. 18.12.2020.
- European commission. 2013. EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. https://1598889.169.directo.fi/@Bin/b2e462000ce5a6b707219d19e3e5df8a/1609782491/application/pdf/588665/Dual_Careers_of_Athletes.pdf. 11.12.2020.
- European commission. 2015. Study on the minimum quality requirements for dual career services. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e06e5845-0527-11e6-b713-01aa75ed71a1>. 7.11.2020.
- FC Inter. 2020. FC Inter yhteistyöhön Momentous-Crescon ja Baronan kanssa. <https://fcinter.fi/fc-inter-yhteistyohon-momentous-crescon-ja-baronan-kanssa/>. 21.10.2020.
- Haaga-Helia. 2020a. Opetussuunnitelmat. <https://opinto-opas.haaga-helia.fi/fi/13338/fi/108924>. 12.12.2020.
- Haaga-Helia. 2020b. Urheilijapolun kehittäminen, 5 op. https://opinto-opas.haaga-helia.fi/course_unit/COA4SV010. 12.12.2020.
- Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum Pro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, H. & Kössö, T. 2020. YLE. Yli 70 suomalaista huippu-urheilijaa kertoo mielenterveyden häiriöstään – Ylen kysely: Huippu-urheilun raadollisuus aiheuttanut monelle vakavia ongelmia. <https://yle.fi/urheilu/3-11575030>. 10.12.2020.

- IF Gnistan. 2020. Barona ja IF Gnistan aloittavat yhteistyön. <https://gnistan.fi/2020/06/barona-ja-if-gnistan-aloittavat-yhteistyon/>. 26.10.2020.
- Isidori, E. Fazio, A., Angelillo, E., Laterza, E. & Colitti I. 2017. Teoksessa. Handbook. An innovative sports tutorship model of the dual career of student-athletes. Toim. Pato, A. S., Isidori, E., Calderón, A. & Brunton, J. http://www.dualcareer.eu/wp-content/uploads/2017/06/Handbook_Tutorship_Modell.pdf. 14.12.2020.
- Jaatinen, M. & Tukiainen, L. 2019. Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisen kokeilevan kehittämisen keinoin. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265140/Jaatinen_Marjaana_Tukiainen_Laura_2019_12_08.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Jalkapallon Pelaajayhdistys. 2020a. Job4Player. <https://jpy.fi/fi/kaksoisura/job4player>. 19.12.2020.
- Jalkapallon Pelaajayhdistys. 2020b. Study4Player. <https://jpy.fi/fi/kaksoisura/study4player>. 19.12.2020.
- Jalkapallon Pelaajayhdistys. 2020c. JPY Alumni. <https://jpy.fi/fi/kaksoisura/jpy-alumni>. 19.12.2020.
- JYP lomauttaa päävalmentajansa, liigapelaajien palkka alenee. 2020. <https://ilkkapohjalainen.fi/uutiset/urheilu/jyp-lomauttaa-paavalmentajansa-liigapelaajien-palkka-alenee-1.8973903>. 19.11.2020.
- Jyrkkä, H. 2019. Käyttäjätietoon perustuva tilahakuprosessi vuokralaisedustuspalveluissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Kulttuuriala. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333236/Helena_Jyrkk%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kansallinen Liiga. 2020. Joukkueet. <https://www.kansallinenliiga.fi/joukkueet/>. 15.12.2020.
- Kehitä kokeillen. 2020. Haluatko käyttää kirjan kuvia omissa esityksissäsi? <https://kehitakokeillen.fi/kuvat/>. 24.11.2020.
- Kehitä kokeillen. 2020. Kokeilemalla kehittämisen työkaluja. <https://kehitakokeillen.fi/tyokalut/>. 9.12.2020.
- KETI. 2020. VAPA - Hyvinvointialan kumppanuuksilla vaikuttaviin palveluihin. <https://www.keti.fi/vapa>. 1.12.2020.
- KIHU. 2018. Ammattiurheilijoiden määrä tasaisessa kasvussa. <https://kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/ammattiurheilijoiden-maara-tasaisessa-kasvussa/>. 3.11.2020.
- KIHU. 2020a. Seuratietokanta. <https://kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/urheiluseuroja-koskeva-tietokanta-rakentumassa-kattaa-nyt-7325-seuraa/>. 13.12.2020.
- KIHU. 2020b. Tähtiseura-ohjelman arviointi: sisällöltään osuva, samalla vaativa laatuohjelma. <https://kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/tahtiseura-ohjelman-arviointi-sisalloiltaan-osuva-samalla-vaativa-laatuohjelma/>. 13.12.2020.
- Kokeileva Suomi. 2020. Kokeilut. <https://kokeilevasuomi.fi/kokeilut>. 10.11.2020.
- Korisliiga. 2020. Joukkueet. <https://www.basket.fi/korisliiga/joukkueet/>. 15.12.2020.

- Kurkela, M. 2019. Urheilun ja opiskelun yhdistäminen ammattikorkeakouluissa. Aktiivisella vuoropuhelulla kohti kokonaisvaltaista urheilijoiden osaaamisen tunnistamista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263532/Kurkela_Mikko.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Lapin AMK. 2020. Opinto-opas. <https://opinto-opas-amk.peppi.lapin.csc.fi/fi/709/fi/4055/RA75L20S/350/year/2020>. 12.12.2020.
- Liiga. 2020. Joukkueet. <https://liiga.fi/fi/joukkueet/>. 15.12.2020.
- Lipponen, K.J. 2017. Menestyksen polulla – huippu-urheilun ulkoinen arviointi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2017:1. https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Huippu-urheilun_arviointi_2016_www1.pdf. 29.10.2020.
- Marttinen, M. 2018. Jyväskylän Urheiluakatemia markkinointiviestintä eri sidosryhmille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Urheiluliiketalous. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151018/Marttinen_Miikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Matthews, J. 2017. Experimenting and Innovation. purposes, possibilities and preferred solutions. *IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 2017; 1(1): 17. <https://eprints.qut.edu.au/111017/1/111017.pdf>. 14.11.2020.
- Mestaruusliiga. 2020a. Joukkueet. <https://www.mestaruusliiga.fi/liiga/miehet/joukkueet.html>. 15.12.2020.
- Mestaruusliiga. 2020b. Joukkueet. <https://www.mestaruusliiga.fi/liiga/naiset/joukkueet.html>. 15.12.2020.
- Myllylä, P. 2018. Opiskelun ja urheilun yhdistämisen mahdollisuudet käyttäjän näkökulmasta. Case: LAMK – Urheilijan oppimispolku. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141483/Myllyla_Petra.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Mäki, E. 2019. Uran päättyessä urheilija voi hukata minuutensa. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006170863.html>. 10.12.2020.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Naisten Korisliiga. 2020. Joukkueet. <https://www.basket.fi/naisten-korisliiga/joukkueet/>. 15.12.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. *Ellibs Library*. 28.10.2020.
- Opetushallitus. 2018. Liikunnanohjauksen perustutkinnon perusteet. <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/6055265>. 12.12.2020.
- Paasi, J. 2019. "Urheilijoita pitäisi tukea enemmän uran päättymisen jälkeen – Mika Myllylän karmea kohtalo järkyttää yhä huippututkijaa: "En olisi ikinä suonut sitä, mitä hänelle tapahtui". *YLE*. <https://yle.fi/urheilu/3-10576036>. 10.12.2020.
- Pajari, K. & Salomäki, E. 2019. Kun pelit on pelattu – suomalaisten ammattiurheilijoiden kokemuksia uran päättymiseen liittyvästä kriisistä selviytymisestä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Sairaanhoidtaja AMK. Opinnäytetyö.

- <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160850/Pajari%20ja%20Salomaki-Kun%20pelit%20on%20pelattu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 1.12.2020.
- Perttula, T. 2014. Kokeileva kehittäminen elämys suunnittelussa. Case: SeaLife Helsingin syntymäpäiväjuhlat. Lahden ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85623/Perttula_Tea.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Pica, G., Mallia, L., Pierro, A., Alivernini, F. Borellini, V. & Lucidi, F. 2019. How stressful is retirement! Antecedents of stress linked to athletes' career termination. *J Appl Soc Psychol.* 2019;00:1–10. https://www.researchgate.net/publication/332992619_How_stressful_is_retirement_Antecedents_of_stress_linked_to_athletes_career_termination. 23.11.2020.
- Piispa, M. 2013. "Vapaasti olen saanut valita eikä mihkään ole pakotettu" – katsaus suomalaisen huippu-urheilijan elämänselämyksiin. Teoksessa Piispa, M. & Huhta, H. (toim.) Epätavallisia elämänselämyksiä. Huippu-urheilijat ja -taiteilijat 2000-luvun Suomessa. http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/epatavallisia_elamankulkuja.pdf. 24.10.2020.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja. 67/2015. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75056/TEM-rap_67_2015_web_18112015.pdf?sequence=1. 28.10.2020.
- Pusa, S., Aarresola, O. & Vihinen, T. 2020. Tähtiseura-ohjelman arviointi: Starttivaihe 2017-2019. KIHUn julkaisusarja, nro 73. Tähtiseura-ohjelman arviointi. https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkisen/2020_pus_thtiseurao_sel30_49609.pdf. 17.12.2020.
- Ryba, T.V., Aunola, K., Ronkainen, N. J., Selänne, H. & Kalaja, S. 2016. Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tämän hetkinen tilanne Suomessa. *Liikunta & Tiede* 53. (2-3), 88-95. https://www.lts.fi/media/lts_vertaisarvioidut_tutkimusartikkelit/2016/lt2-3_16_tutkimusartikkelit_ryba_88-95_lowres.pdf. 19.10.2020.
- Saari, U.A., Aarikka-Stenroos, L., Boedeker, S., Köppä, L. & Langwaldt, J. 2017. Assessing the usefulness of an early idea development tool among experienced researchers. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 2017; 1(2): 3. <https://e-publishing.cern.ch/index.php/CIJ/article/view/476/452>. 15.11.2020.
- Salasuo, M., Piispa, M. & Huhta, H. 2015. Huippu-urheilijan elämänselämyksiä. Tutkimus urheilijoista 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Unigrafia.
- Siekanska, M. & Blecharz, J. 2020. Transitions in the Careers of Competitive Swimmers: To Continue or Finish with Elite Sport?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. September 2020. 17(18). https://www.researchgate.net/publication/344213069_Transitions_in_the_Careers_of_Competitive_Swimmers_To_Continue_or_Finish_with_Elite_Spor. 22.11.2020.
- SJRY. 2020. Palvelut. <https://www.sjry.fi/jasenille/palvelut/>. 19.12.2020.
- Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T. & Coté, J. 2009. ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. January 2009. 7(4):395-412.

- https://www.researchgate.net/publication/228656551_ISSP_Position_stand_Career_development_and_transitions_of_athletes. 22.11.2020.
- Stambulova, N.B., Schinke, R. J., Lavallee, D. & Wylleman, P. 2020. The COVID-19 pandemic and Olympic/Paralympic athletes' developmental challenges and possibilities in times of a global crisis-transition. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1612197X.2020.1810865?needAccess=true>. 13.12.2020.
- Stenvall, J. 2017. Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/1858-acta269_sisalto_ebook-2017.pdf. 8.11.2020.
- StoryboardThat. 2020. Digital Storytelling. <https://www.storyboardthat.com/>. 18.1.2021.
- Suomen Olympiakomitea. 2020a. Urheiluakatemia- ja valmennuskeskustoiminnan ohjeisto. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/05/c1140ba4-urheiluakatemia-ja-valmennuskeskustoiminnan-ohjeisto.pdf>. 23.10.2020.
- Suomen Olympiakomitea. 2020b. Urheiluakatemiaohjelma. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/>. 8.12.2020.
- Suomen Olympiakomitea. 2020c. Urheiluoppilaitokset. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/toinen-aste/urheiluoppilaitokset/>. 8.12.2020.
- Suomen Olympiakomitea. 2020d. Ura siirtymä. <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma/urasiirtyma/>. 15.12.2020.
- Suomen Olympiakomitea. 2020e. Urheilijan kaksoisuralla on väliä – valmentaja tukee myös urheilun ulkopuolella. <https://www.olympiakomitea.fi/2020/09/03/urheilijan-kaksoisuralla-on-valia-valmentaja-tukee-myos-urheilun-ulkopuolella/>. 18.12.2020.
- Suomen Palloliitto. 2020. Veikkausliiga. <https://www.palloliitto.fi/palvelut/pelitoiminta-aikuiset/veikkausliiga#joukkueet2020>. 15.12.2020.
- Superpesis. 2020. Joukkueet. <https://www.superpesis.fi/joukkueet/>. 15.12.2020.
- Survey Monkey. 2020. <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>. 24.1.2021.
- Tarvonen, S. 2018. Pääkirjoitus: Hallittu urasiirtymä voi olla urheilijan uran menestystekijä. <https://www.urhea.fi/lehdet/matkalla-huipulle-verkkolehti-2-/lehtiarkisto/2018/matkalla-huipulle-4-2018/paakirjoitus-hallittu-urasiirtym/>. 24.10.2020.
- Tampereen Urheiluakatemia. 2020. Valmennus ja valmennusosaamisen kehittäminen. <https://tampereenurheiluakatemia.fi/wp-content/uploads/2020/10/Valmennusosaaminen-2020-21.pdf>. 12.12.2020.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. *Ellibs Library*. 16.12.2020.
- Tuovinen, E. 2018. Urheilijana korkeakoulussa. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153558/Tuovinen_Ella.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.
- Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOYpro.

- Urheilijoiden kaksoisurat Päijät-Hämeessä. 2020. Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma. Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020. <https://pajulahti.com/wp-content/uploads/2020/01/nykytilan-analyysi.pdf>. 22.11.2020.
- Valtioneuvosto. 2015. Hallitusohjelma. Ratkaisujen Suomi. Neuvottelutulos strategisesta hallitusohjelmasta. https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Hallitusohjelma_27052015.pdf/75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e/Hallitusohjelma_27052015.pdf.pdf. 10.11.2020.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2018. Kokeilut kehittämisotteena - mitä uutta ja erilaista? <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/98300-Artikkelin%20teksti-168244-1-10-20200922.pdf>. 8.11.2020.
- Wikipedia. 2020. Naisten Liiga (jäähkiekko). https://fi.wikipedia.org/wiki/Naisten_Liiga#Joukkueet_kaudella_2020%E2%80%932021. 15.12.2020.
- Yrjölä, K. 2011. Dual Career – Huippu-urheilun ja koulutuksen yhdistämisen vaikeudet sekä hyvät käytännöt talviurheilussa. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33744/Yrjola_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.11.2020.

Haastattelukysymykset urheilijatarinoiden taustalla

Taustatiedot: Kerro urheilu-urastasi, milloin aloitit ja miten laji valikoitui?

Teema 1: Urheilu-uran päättäminen

1. Kuinka kauan urheilu-urasi kesti?
2. Kuinka pitkä aika lopettamisesta on?
3. Mikä oli lopettamisen syy?
4. Miltä lopettaminen tuntui?
5. Tarjottiinko urheilu-uran lopettamisen yhteydessä tukipalveluja?

Teema 2: Opinnot tällä hetkellä ja urheilu-uran aikana

6. Mitä tällä hetkellä opiskelet / teet työkseesi?
7. Mistä heräsi ajatus opiskella juuri tätä alaa?
8. Opiskelitko urheilu-urasi aikana tai oliko kausia, jolloin et ajatellut asiaa?

Teema 3: Ura siirtymän ja opintojen suunnittelu

9. Keskustelitko toisten urheilijoiden kanssa urheilu-uran jälkeisestä ajasta?
10. Puhuitteko valmentajan kanssa urheilu-uran jälkeisestä ajasta tai opinnoista?
11. Onko urheiluympäristö opinnoille myönteinen?

Teema 4: Opintovaihtoehtoista tiedottaminen

12. Saitko urheilu-uran aikana tietoa opintovaihtoehtoista?
13. Mistä sait tietoa opinnoista ja missä vaiheessa?
14. Mitä olisit urheilijana kaivannut uraohjauksen suhteen? Räättälöitiinkö sinulle oma aikataulu urheilun oheen?

Teema 5: Ura siirtymän kehittäminen

15. Miten urheilu-uran jälkeiseen elämänvaiheeseen siirtymistä voisi mielestäsi kehittää?
16. Millaiset kaksi vinkkiä voisit antaa nuorelle urheilijalle opintojen suunnitteluun?
17. Mitä ominaisuuksia urheilu-ura kehitti, jotka ovat hyödyllisiä työelämässä?

Asiakaspalautteen ja laajemman tietoperustan mukaan laaditut haastattelukysymykset

Teema 1: Tausta

1. Kerro urheilutaustastasi
2. Ikä?

Teema 2: Tiedottaminen opiskelu- ja työmahdollisuuksista

3. Millaista tietoa ja mistä olet saanut opiskelu- ja työskentelyvaihtoehtoista?
4. Pelatessasi ulkomailla, millaista tietoa olet saanut kansainvälisistä opiskelu- ja työskentelyvaihtoehtoista?

Teema 3: Asiakkaan tarve, ongelma

5. Miksi aloitit uravalmennuksen?
6. Kuinka kauan ajattelet urheilu-uraasi olevan vielä jäljellä?
7. Kun ajattelet tällä hetkellä urheilu-uran päättymistä, millaisia tunteita se herättää?
8. Millaisia tilanteita tai siirtymiä olet kokenut urheilu-uran aikana, johon olisit kaivannut tukea?

Teema 4: Palvelun toteutus

9. Oliko valmennus etänä vai paikan päällä?
10. Millaisia mahdollisia häiriöitä etäyhteys aiheutti?
11. Miten tapaamisaikojen sopiminen sujui, saitko sovittua itsellesi helposti sopivan ajan?
12. Mitä positiivisia asioita olet kokenut uravalmennuksen aikana?
13. Mitä asioita haluaisit kehittää?
14. Haluaisitko osallistua valmennukseen toisten urheilijoiden kanssa?
15. Olisiko mielenkiintoista kuulla uransa päättäneen tai urheilun ja opiskelun yhdistäneen urheilijan kokemuksista?
16. Kaipaisitko talousneuvontaa tai -suunnittelua?

Teema 5: Urheiluseuran, valmentajien ja muiden tukihenkilöiden rooli

17. Millä tavalla sinun pelaaja-arjessasi näkyy kokonaisvaltainen suhtautuminen urheilijaan, ja mitä se mielestäsi käsittää?

18. Onko urheilu ympäristö opinnoille myönteinen?

19. Millä tavalla valmentajien tulisi puhua koulutuksesta?

Teema 6: Urheilu-uran synnyttämät vahvuudet ja vinkit urheilijoille

20. Millaisia vahvuuksia urheilu-ura synnytti, joita voit hyödyntää työssä?

21. Minkä vinkin haluaisit toisille antaa toisille urheilijoille urasuunnittelun suhteen?

Teema 6: Palvelun suosittelu

22. Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua muille?