

Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Mikkelin Jukureiden nuorten joukkueissa

Ville Suovalkama

Tekijä Ville Suovalkama	
Koulutusohjelma Liikunnanohjaaja YAMK, valmennuksen koulutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Mikkelin Jukureiden nuorten joukkueissa	Sivu- ja liitesivumäärä 81
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Mikkelin Jukureiden nuorten vaiheen toimintaan (C-A-nuoret). Kehittämistyön taustalla oli tarve kehittää Jukureiden valmennustoimintaa siihen suuntaan, että nuoren pelaajan on mahdollisuus valmentautua ja kehittyä Mikkelissä suunnitelmallisesti, pitkäjänteisesti ja nousujohteisesti aina Liigapelaajaksi asti ja kohti kansainvälistä huippua. Toisena keskeisenä tavoitteena oli yhtenäistää nuorten joukkueiden toimintatapoja, lisätä valmentajien välistä yhteistyötä ja sitä kautta kehittää myös valmentajien osaamista sekä yhteisöllisyyttä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Kehittämistyö tehtiin maaliskuun 2017 ja huhtikuun 2018 välisenä aikana ja sitä johti Juniori-Jukureiden valmennuspäällikkö. Kehittämistyöhön osallistui jääkiekkokauden 2017–2018 aikana aktiivisesti Jukureiden valmentajia Liigajoukkueesta sekä A-, B- ja C-nuorten joukkueista. Lopputuloksena valmistui seuran nuorten joukkueiden valmennukseen urheilijakeskeinen toimintamalli, jolla kuvataan yhden kauden aikana tapahtuvia valmennuksellisia toimenpiteitä. Toimintamalli antaa raamit nuorten pelaajien kehitystyölle ja avaa sitä valmennuksellista tulokulmaa, jota Jukureissa halutaan jatkossa vaalia.</p> <p>Valmistunut toimintamalli nojaa vahvasti niin Suomessa kuin maailmallakin tuotettuun materiaaliin urheilijakeskeisestä valmentamisesta. Sen lähtökohtana on urheilijan sisäisen motivaation kasvattaminen ja kehittäminen. Kun urheilija kokee autonomiaa, pätevyyttä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta omaa urheilemistaan ja ylipäättään urheilua kohtaan, hänen sisäinen motivaationsa kasvaa ja kehittymiselle on paremmat edellytykset. Toimintamallissa on huomioitu myös urheilijan polun ja suomalaisen jääkiekkoilijan Leijonapolun vaiheet sekä valmennusosaamisen mallin keskeiset periaatteet.</p>	
Asiasanat Jääkiekko, Urheilijakeskeisyys, Sisäinen motivaatio, Kokonaisvaltaisuus, Valmennus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Urheilijakeskeinen valmennus	3
2.1	Urheilijakeskeisyyden käsite	3
2.2	Urheilijakeskeisyys - Kokonaisvaltaista valmennusta	5
2.3	Valmentajan ja urheilijan välinen ihmissuhde ja roolit.....	10
3	Urheilijakeskeisyys suomalaisessa valmennustoiminnassa.....	15
3.1	Historia	15
3.2	Urheilijan polku	17
3.3	Jääkiekkoilijan kehityspolku Suomessa - Leijonanpolku.....	20
4	Motivaatio.....	26
4.1	Motivaation käsite	26
4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	28
4.3	Itseohjautuvuusteoria	31
4.4	Tavoiteorientaatio	33
5	Valmennusosaaminen.....	36
5.1	Suomalaisen valmennusosaamisen malli.....	36
5.2	Valmennustoiminnan profiili – Nuorten valmennus.....	38
5.2.1	Itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot.....	40
5.2.2	Ihmissuhdetaidot.....	41
5.2.3	Urheiluosaaminen	42
6	Mikkelin Jukurit.....	44
6.1	Jukureiden seurahistoria	44
6.2	Heimon tarina	45
6.3	Junioriorganisaatio.....	46
6.4	Jukuripolku.....	47
6.4.1	Lasten ja nuorten urheilun arvot.....	49
6.4.2	Osaamispolku	49
6.4.3	Pelaajapolku	50
6.5	Urheilijakeskeisyys Jukureiden valmennustoiminnassa.....	50
7	Työelämän kehittämistyön taustat ja tavoitteet	52
7.1	Taustat.....	52
7.2	Tavoitteet.....	53
8	Työelämän kehittämistyön vaiheet	55
8.1	1. Vaihe – Yhteinen tahtotila ja toimenpiteet	56
8.1.1	Aloituspalaveri ja työskentely	56
8.1.2	Toinen palaveri – Vuosisuunnitelma ja raamit	56
8.2	2. vaihe – Kausi 2017–2018.....	57

8.3	3. vaihe – Kauden analysointi ja johtopäätökset.....	59
8.4	4. vaihe – Urheilijakeskeisen mallin viimeistely ja ”lopullinen versio”	61
9	Työelämän kehittämistyön tulos	62
9.1	Tavoiteurheilija sekä pelaajan identiteetti ja profilointi	62
9.2	3-vuotissuunnitelma ja kauden jaksosuunnitelmat.....	63
9.3	Toimintamallin yhteenveto ja urheilijakeskeisen valmentajan työkalut.....	65
10	Pohdinta.....	68
	Lähteet	72

1 Johdanto

Yksilön kehittäminen on nostettu vahvasti suomalaisen urheilun keskiöön. Yksilölajeissa valmentautuminen on perustunut jo pitkään henkilökohtaiseen fyysisen harjoittelun ohjelmointiin. Myös joukkuelajeissa asiaa on ruvettu korostamaan koko ajan enemmän. Silti pelkkä fyysisen harjoittelun yksilöiminen ei yksistään enää riitä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaisempaa lähestymistä ja ihmiskeskeistä valmennusotetta – järjestelmistä ja rakenteista kohti ihmistä (Noronen 2013, 11). Puhutaan siis urheilijakeskeisestä valmennusprosessista, jossa huomioidaan nimenomaan yksilöllisesti urheilijan toimintaympäristö, taustat ja elämäntilanne sekä varsinainen urheilu sekä fyysiseltä että henkiseltä kannalta.

Joukkuepaloiluissa on ollut käytössä jo pitkään erilaisia pelianalyysijä ja varsinkin Pohjois-Amerikassa asiassa ollaan jo pitkällä. Suomessakin on jo arkipäivää, että esimerkiksi Liigajoukkueiden lisäksi myös nuorten joukkueiden valmentajat koostavat peleistä erilaista tietoa videoiden tai tilastoiden muodossa. Fyysisten ominaisuuksien testaamisellakin on jo sen verran perinteitä jääkiekossa, että sen voidaan sanoa olevan arkipäivää lähes jokaisessa seurassa. Suomen Jääkiekkoliitolta löytyy Suomi-Kiekkotestit viitearvoineen ja seuroilla on lisäksi omia testipattereita, joista löytyy vertailupohjaa vuosien taakse. Vaikka puhutaan kokonaisvaltaisesta valmennusprosessista, silti esimerkiksi henkisen valmennuksen huomioiminen on vasta viime vuosina alkanut tuottaa konkreettisia toimenpiteitä. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii Jukka Jalosen valmennusprojekti nuorten maajoukkueessa syksyllä 2015 ja vuodenvaihteessa 2015–2016, jolloin Jalosen valmennustiimissä toimi myös henkinen valmentaja (Tuunainen 2017, 8-10).

Jääkiekossa voidaan sanoa olevan menestyksenkäs ja laadukas valmennuskulttuuri, joka on tuottanut kansainvälistä menestystä eri maajoukkueille sekä paljon pelaajia niin Pohjois-Amerikan kuin Euroopan ammattilaisrjoihin. Suomalaisten joukkueiden voidaan sanoa myös menestyneen yhtenäisen joukkuepelaamisen ansiosta, mikä on perustunut vahvaan pelaajien ja valmennuksen sitoutumiseen yhteisen asian puolesta. Vaikka Suomesta on tullut paljon pelaajia maailman huippusarjoihin, on suomalaiset niin sanotut ”tähtipelaajat” olleet vähissä muihin huippumaihin verrattuna. Ja varsinkin, jos mittarina käytetään eri sarjojen maali- tai pistepörssejä. Maajoukkueiden pelillisenä selkärankana on toiminut jo vuosia niin sanottu Meidän Peli, joka on yksi Suomi-Kiekon peruselementeistä. Se antaa raamit niin joukkuepelaamiselle kuin pelaajan kehittämiselle.

Jääkiekko on lajina levittäytynyt yhä useampaan maahan. Samaan aikaan kilpailu on kiristynyt entisestään ja jääkiekon huippumaissa myös valmennustoiminta on ottanut isoja

harppauksia eteenpäin. Toiminta on ammattimaistunut myös junioritoiminnassa ja Suomessaakin on mietitty, millä turvataan menestys jatkossakin. Jääkiekkoilijoita ei ole aina pidetty Suomessa kovinkaan kovina urheilijoina, varsinkin moniin perinteisiin yksilölajeihin verrattuna. Tällä hetkellä jääkiekkoilijoiden arvostus on selvästi noussut, mutta urheilijaksi kasvamisessa on vielä paljon kehittämistä. Tämän vuoksi myös suomalaisessa jääkiekossa on alettu puhumaan entistä enemmän urheilijakeskeisestä valmennusprosessista.

Joukkuepelaamista pitää edelleen vaalia ja kehittää eteenpäin, mutta suurempi potentiaali pärjätä maailman huippujen kanssa, on satsata entistä enemmän yksilöihin. Tämä tarkoittaa sitä, että seurojen ja valmentajien tulee rohkeasti muuttaa ajatuksia joukkuevalmennuksen kulmakivistä. Joukkueen sisällä tulee entistä enemmän suunnitella valmennusprosesseja yksilöiden kautta. Varsinkin henkisten ja fyysisten ominaisuuksien kehittämisessä lähtökohtana tulisi aina olla yksittäinen urheilija. Westerlundin (2016, 27) sanoin ”Urheilijalähtöisessä toiminnassa valmentajan keskeisin tavoite on auttaa urheilijaa löytämään, kehittämään ja käyttämään omia voimavarojaan”.

Jukureissa urheilijakeskeistä valmennusprosessia lähdettiin ideoimaan laajemmin keväällä 2015. Ajatuksena oli silloin löytää keinoja, joilla suhteellisen pieni ja nuori seura voisi olla jatkossa pelaajille valmennuksellisesti laadukas paikka kehittyä ja yhteisönä turvallinen paikka elää. Tuolloin Mikkelistä oli tulossa Liigaorganisaatio seuraavan vuoden sisällä eli kauden 2016–2017 alusta. Samalla se tarkoitti myös sitä, että jatkossa myös Jukureiden nuorten joukkue pelaisi ensimmäistä kertaa pääsarjatasolla, mikä toisi samalla nuorille pelaajille aivan uudenlaisen mahdollisuuden edetä urallaan Mikkelissä.

Tämä kehittämistyö kuvaa sitä prosessia, jota tehtiin urheilijakeskeisen valmennusmallin jalkauttamiseksi kevään 2017 ja kevään 2018 välisenä aikana Jukureissa. Tavoitteena oli luoda toimintamalli Jukureiden nuorten joukkueiden (C-, B- ja A-juniorit) urheilijakeskeisestä valmennusprosessista. Kehittämistehtävä ei pureudu tarkemmin esimerkiksi fyysisten tai taito-ominaisuuksien kehittämisen nyansseihin. Tavoitteena oli enemmänkin keskittyä siihen, kuinka valmennusprosessi tukee urheilijan sisäisen motivaation kasvattamista ja minkälaisilla käytännön toimenpiteillä urheilijaa osallistetaan valmennusprosessiin pitkällä, keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä.

2 Urheilijakeskeinen valmennus

Urheilijakeskeisen valmennuksen tarpeet kumpuavat monista syistä. Osa niistä on luonnollista ajan tuomaa kehitystä, jossa esimerkiksi erilaisten tutkimusten tuloksia hyödynnetään paremmin, kuin ehkä aiemmin. Osa valmennuskulttuurin muutostarpeesta taas liittyy vahvasti sukupolven vaihdokseen urheilutoiminnassa sekä yhteiskunnan kehittyminen elämän muillakin osa-alueilla.

2.1 Urheilijakeskeisyyden käsite

Urheilijakeskeinen valmennus pyrkii vastaamaan ainakin seuraaviin haasteisiin: Nuorten arvojen ja halujen huomiointi kilpa- ja huippu-urheiluun kiinnittymisen näkökulmasta, moninaisten urheilijapolkujen mahdollistaminen, liikunnallisen elämäntavan mahdollistaminen jatkossakin muuttuvassa yhteiskunnassa, urheilijan maksimaalisen potentiaalin esiin kaiminen sekä urheilijan vastuunottokyvyn lisääminen (Haapea 2017).

Urheilijakeskeisessä valmennuksessa keskeistä on urheilijan motivaatiotekijöiden huomiointi, hyvä vuorovaikutus valmentajan ja urheilijan välillä sekä yksilölliset ratkaisut ja kokonaisvaltainen urheilijan huomiointi. Kun urheilijakeskeisyys toteutuu optimaalisesti, urheilija hyötyy siitä monella tavalla. Tällöin urheilija ottaa omistajuuden omasta urheilustaan, pystyy tunnistamaan ominaisuuksiaan ja vahvistamaan haluttuja ominaisuuksia, kehittää johtajuuttaan ja vastuunottoaan sekä nauttii urheilusta enemmän. Lisäksi urheilijan päätöksentekokyky, itsesäätelytaidot ja yleinen itsetuntemus kehittyvät. (Haapea 2017)

Urheilijakeskeisestä valmennuksesta käytetään myös nimeä voimaannuttava valmennus-tyyli. Kun valmentaja käyttää voimaannuttavaa tyyliä, urheilija saavuttaa omistajuuden tiedoista, kehityksestä ja päätöksenteosta, jotka auttavat maksimoimaan suoritusta (Kidman 2005, 13). Vaikka urheilijakeskeinen valmennus korostaakin nimenomaan jokaisen yksilön huomioimista, tämän tarpeita ja tavoitteita, ei se ole ristiriidassa joukkue toiminnan arvojen kanssa. Parhaimmillaan urheilijakeskeinen valmennus tukee ja edesauttaa joukkueessa toimimista ja on sekä turvallinen että motivoiva paikka jokaiselle joukkueen jäsenelle (Becker 2009, 102–103).

Urheilijakeskeisyyteen liittyy olennaisesti myös oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja yksilön vastuun opettaminen joukkueympäristössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikki joukkueen jäsenet noudattavat samoja sääntöjä ja ovat samanarvoisia toisiinsa

nähdän. (Becker 2009, 102–104.) Tämä seikka onkin tärkeää ymmärtää varsinkin joukkueurheilussa. Helposti ajatellaan, että urheilijakeskeisyys viittaa itsekkääseen oman edun tavoitteluun, vaikka kyse onkin aivan päinvastaisesta asiasta.

Hämäläisen (26.1.2018.) mukaan urheilijakeskeisyys urheiluvalmennuksessa on hyvin vahvasti mukana länsimaisissa kulttuureissa. Urheilijakeskeisestä valmennuksesta on myös julkaistu kansainvälisesti paljon tutkimuksia ja luotu erilaisia malleja. Tämä näkyy hyvin esimerkiksi eri maiden urheilu- ja valmennusjärjestelmien toimintamalleissa ja tavoitteissa. Esimerkiksi Iso-Britanniassa urheiluvalmennuksessa korostetaan vahvasti yksilön tarpeita ja tämän omia pyrkimyksiä. Samalla korostetaan niin sanottuja ”pehmeitä” arvoja tai valmennuksellisia taitoja, joilla pyritään parantamaan urheilusta saatavia kokemuksia (Sport England 2016, 7).

Empowering Coaching-ohjelma Isossa-Britanniassa korostaa motivaatioilmaston merkitystä lasten ja nuorten valmennuksessa. Se kouluttaa valmentajia ja lisää heidän ymmärrystään käyttäytymismalleista ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä valmennuksen työkaluina. Tavoitteena on urheilijoiden motivaation kasvattaminen ja hyvinvointi, joka näkyy parempana itseluottamuksena ja itsetuntona sekä kiinnittymisenä ja sitoutumisena urheiluun. (Empowering Coaching 2018.)

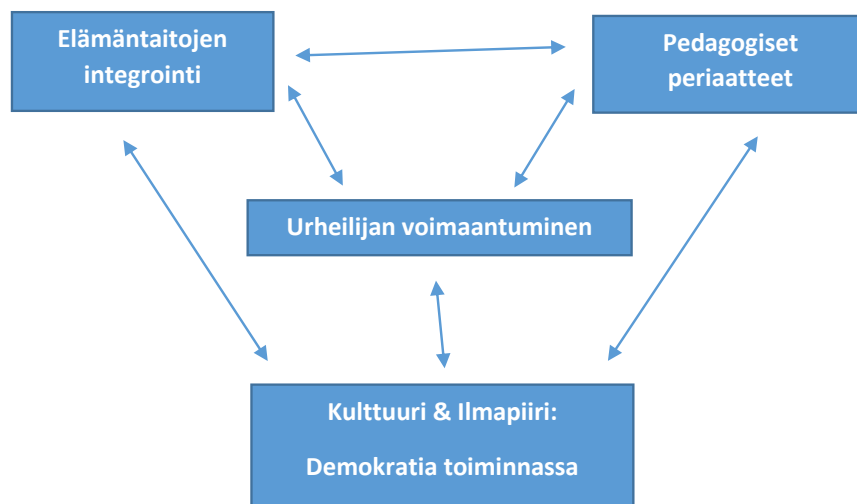
Uuden-Seelannin valmennusstrategiassa korostetaan urheilijan auttamista, urheilijan tarpeita ja urheilijaan keskittymistä (Athlete focused) kaikissa ikävaiheissa ja kaikilla tasoilla (Sport New Zealand 2018). Australiassa Australian Institute of Sport (AIS) on kehittänyt urheilijoille Personal Excellence-ohjelman, jonka tarkoituksena on lisätä urheilijoiden tietoisuutta omista valinnoistaan ja omistajuutta omasta imagoistaan sekä auttaa urheilijaa ymmärtämään ongelmia, joita tämä voi kohdata. Lisäksi tavoitteena on urheilijan terveys, parempi hyvinvointi ja mielenterveys sekä parempi tasapaino urheilun ja muun elämän välillä. Nämä asiat koetaan tärkeiksi silloin, kun halutaan menestyä korkealla tasolla. (Australian Institute of Sport 2018.)

Kanadassa valmentajien järjestö The Coaching Association of Canada (CAC) korostaa monia asioita, jotka ovat keskeisiä urheilijakeskeisessä valmennuksessa. CAC korostaa mm. että urheilulla on positiivisia vaikutuksia yksilön koko elämään tämän elinikänsä ajan. Valmennuksella ja urheilulla halutaan opettaa ja tukea yksilön omistautumista, itsekuria, määrätietoisuutta ja yhteispeliä sekä vahvistaa luonnetta ja kehittää itseluottamusta. Lisäksi valmentajakoulutuksessa halutaan tarjota valmentajille työkaluja, jotta tämä pystyy

tunnistamaan urheilijoidensa tarpeet. Valmentajakoulutuksessa on myös erikseen ohjelma, joka korostaa eettisesti kestäväää ja turvallista valmennusta positiivisessa ilmapiirissä. (The Coaching Association of Canada 2018.)

2.2 Urheilijakeskeisyys - Kokonaisvaltaista valmennusta

Urheilijakeskeisyyttä voidaan pitää kokonaisvaltaisena valmennusideologiana. Kuviossa 1 on esitetty urheilijakeskeinen ja kokonaisvaltainen valmennuksen malli (ACC-model) yhdistää pedagogiset ja valmennukselliset periaatteet, kulttuurin ja ilmapiirin sekä elämäntaidot. Tavoitteena on urheilijan voimaantuminen, positiivisemmat kokemukset urheilusta ja kokonaisvaltainen urheilijan kehittyminen. Samalla se edistää henkistä hyvinvointia ja vähentää liian aikaista urheilun lopettamista. (Griffin, Butler & Sheppard 2018, 10–11, 22.)

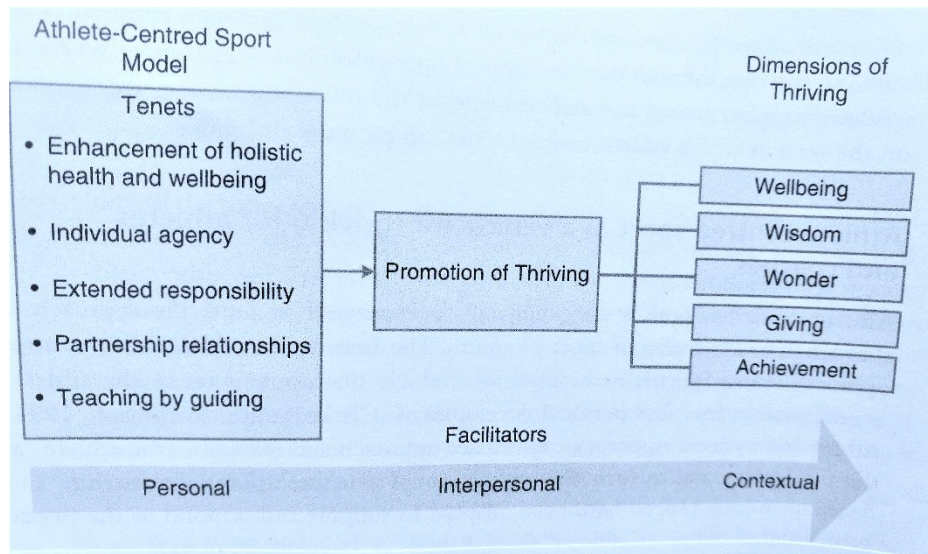


Kuvio 1. Urheilijakeskeisen valmentamisen malli (Mukailtu Griffin ym. 2018, 11)

Gretchenin, Stirlingin & Gurgisin (2018, 24) esittelemä urheilijakeskeisen malli on sen verran uusi, että sitä ei vielä ole yleisesti käytetty (Kuvio 2.). Myöskään heidän käyttämänsä termi "thriving" ei ole ollut vielä valmennuskirjallisuuden käytössä. Thriving-sanan suomenos tässä yhteydessä voisi olla "kukoistus" tai "menestys". Gretchenin ym. malli perustuu thriving-teorioihin (theories of thriving), jotka tutkivat mm. yksilön oman potentiaalin ja oppimisen kehittymistä suhteessa ympäristöön esimerkiksi perheeseen, kouluun, urheiluun tai muuhun yhteiskuntaan.

Tässä mallissa urheilijakeskeisen valmennuksen kautta urheilijan kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi paranevat myös urheilun ulkopuolella. Samalla myös valmentajan oma hyvinvointi ja ihmisenä kasvaminen kehittyvät. Tässä mallissa urheilijan omalla toiminnalla

on myös suuri merkitys. Urheilijakeskeisyys luo omistajuutta ja opettaa päätöksentekokykyä. Samalla valmentaja ei pelkästään voimaannuta urheilijaa, vaan kokee itsekkin voimaantumista. Vaikka urheilusta saatua hyötyä arvioidaan melko lyhyellä aikavälillä (fyysinen kunto, terveys, tulokset), urheilijakeskeinen ajattelu tuottaa myös pidempiaikaista vastuunottokykyä. Urheilija kasvaa esimerkiksi liikunnalliseen elämäntapaan ja jatkaa sitä, vaikka kilpaileminen loppuu. Kun valmentaja ymmärtää vaikutuksensa urheilijan hyvinvointiin koko elämän mittaisena ajanjaksona, myös hänen oma motivaatio ja jaksaminen valmennustyössä ovat parempaa. (Gretchen ym. 2018, 27–30.)



Kuvio 2. Conceptual model of athlete-centred sport as a vehicle for thriving (Gretchen ym. 2018, 28)

Gretchenin ym. (2018, 30) mukaan urheilijakeskeisessä valmennuksessa valmentajan ja urheilijan välille kehittyy kumppanuussuhde. Tällöin valmentaja käyttää metodeinaan myös enemmän ihmisläheisiä ja demokraattisia toimintatapoja, kuin autoritäärisiä malleja. Samalla hän opettaa urheilijalleen ihmissuhdetaitoja sekä ongelmanratkaisukykyä. Tästä toimintatavasta on positiivisia vaikutuksia sekä valmentajan että urheilijan käyttäytymiseen ja persoonan kehittymiseen. Tällä on vaikutusta myös valmentajan rooliin, joka urheilijakeskeisessä ajattelutavassa on enemmän opettamista tai valmentamista ohjaamalla ja opastamalla. Tällä tyylillä valmentaja voi kokea suurta nautintoa, kun urheilija tekee itse hyviä valintoja itsensä tai joukkueensa puolesta. (Gretchen ym. 2018, 30.)

Gretchenin ym. (2018) mallissa tekijät, jotka vaikuttavat tai helpottavat sekä valmentajan että urheilijan menestymistä ovat: *hyvinvointi, viisaus, ihmettely, antaminen ja saavutus*. Hyvinvointi kattaa mm. levon ja ravinnon huomioinnin sekä kaiken sellaisen, jolla on vaikutusta henkilökohtaiseen ja yhteisön hyvinvointiin. Viisaus tarkoittaa mm. tavoitteiden

asettamista ja niistä nauttimista, epäedullisten tapojen muuttamista tai osaamisen kasvatamista. Ihmettelemällä ja pohtimalla esimerkiksi suorituksen yksityiskohtia tai miettimällä uudenlaisia tapoja tehdä totuttuja asioita, opitaan keskittymistä sekä avoimempaa suhtautumista uusiin asioihin. Antaminen on parhaimmillaan sitä, että valmentaja ja urheilija ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja kaikki toiminnassa mukana olevat osallistuvat aktiivisesti. Saavutuksilla tarkoitetaan tavoitteiden asettamista edellä mainittuihin osaluokkiin. Se antaa myös mahdollisuuden sopiviin haasteisiin sekä niissä onnistumiseen ja epäonnistumiseen. (Gretchen ym. 2018, 31–33.)

Joukkueurheilun näkökulmasta ajateltuna urheilijakeskeinen valmennus voi herättää epäluuloja tai pelkoja valmentajissa. Alderin (2018, 61–62) mukaan Joukkue-urheilun kulttuuri ja arvot ovat luonnostaan poliittisia, sillä joukkueessa voidaan käyttää ideologioita, joilla vaikutetaan ihmisten ajatteluun yhteisten arvojen ja uskomusten kautta. Tällöin yksilöiden ja joukkueen identiteetin välille voi syntyä ristiriitoja. Tämä asettaakin haasteita urheilijakeskeisen valmennuksen toteuttamiselle joukkueympäristössä, sillä jokaisella yksilöllä on monia erilaisia arvoja, joita he kantavat mukanaan jopa koko elämänsä ajan. Siitä huolimatta myös joukkue voi toimia sekä identiteetin että harmonian lähteenä, olla luomassa ja kehittämässä yhteisiä arvoja sekä toimia yhtenäisyyden välineenä (Ogbor 2001, 590–608).

Forrestin (2018, 178–179) mukaan urheilijakeskeisen valmennuksen menetelmät sopivat erittäin hyvin lasten ja nuorten valmentamiseen joukkueurheilussa ja palloilulajeissa. Sen avulla voidaan tehostaa myös eri pelien oppimista ja parantaa urheilusta pelaamisesta saatavaa nautintoa. Forrest (2018, 171) käytti valmennuksen metodinaan pelikeskeistä lähestymistapaa (Game Centred Approaches, GCA) kolmessa eri lajissa. GCA:n tavoitteena on motivaation ja sitoutumisen parantaminen, pelin oppiminen ja ymmärtäminen sekä päätöksentekokyvyn parantaminen. Jalkapallossa kohderyhmänä oli 5-12-vuotiaat, kriketissä 9-17-vuotiaat ja australialaisessa jalkapallossa 8-17-vuotiaat (Forrest 2018, 173).

Tutkimuksessa selvisi, että kun valmentaja ymmärsi GCA:n periaatteet ja käytti niitä valmennuksessaan systemaattisesti, harjoituksissa pelattiin enemmän ja toiminnasta tuli tätä kautta nautinnollisempaa pelaajille. Keskeisin GCA:n valmennuksellinen metodi on pelaajien osallistaminen oppimisprosessiin kysymyksiä esittämällä. Valmentajan tulee siis myös itse olla hyvin perillä siitä, mihin suuntaan hän haluaa oppimista ohjata. Toisaalta hänen tulee olla myös hyvin avoin pelaajien ehdotuksille ja näkemyksille toiminnan edistämiseksi. Tämän vuoksi valmentajalla tulee olla sekä hyvät pedagogiset valmiudet että

riittävä sisältöosaaminen. (Forrest 2018, 178–179.) Tämä tarkoittaa sitä, että myös valmennuskoulutuksessa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota valmennuksen eri osa-alueisiin. Usein ajatellaan liian helposti, että esimerkiksi entinen pelaaja on automaattisesti hyvä valmentaja, koska tällä on itsellä vankat taidot omasta lajistaan. Vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin se, että valmentajalla on ymmärrys siitä, miten omat tiedot siirretään valmennettavan käyttöön.

Valmentajan työkalupakissa tulee olla monenlaisia välineitä, joita hän käyttää erilaisissa tilanteissa. Lasten ja nuorten valmentamisessa muuttujia voi olla useita ja ne voivat vaihdella valmennustilanteiden välillä ja jopa niiden sisällä. Ryhmän koko ja heterogeenisuus, tila, välineet sekä erilaiset odotukset toimintaa kohtaan vaikuttavat valmentajan valintoihin ja harjoituksen suunnitteluun. Urheilijakeskeinen toiminta vaatii toteutuakseen valmentajalta hyviä pedagogisia ja didaktisia taitoja. Erilaisilla opetustyyeillä pystytään vaikuttamaan suuresti siihen, kuinka hyvin jokaisella urheilijalla on mahdollisuus löytää yhteys oman oppimistyylinsä ja valmentajan suunnitteleman työtavan välillä (Jaakkola 2015, 130).

Opetustyylejä on Mosstonin ja Ashworthin (2002, 76–291) alkuperäisen mallin mukaan yksitoista erilaista. Kuviossa 3 ne on jaoteltu perinteisen valmentajakeskeisen ja urheilijakeskeisen tyylin mukaan (A-J). Jaakkolan mukaan (2015, 130) opetustyyleistä A-E ovat valmentajakeskeisiä tyylejä, joissa valmentajan rooli on suuri esimerkiksi päätöksenteossa. Urheilijakeskeisiä tyylejä ovat F-K, joissa urheilija tekee päätöksiä harjoittelun etenemisestä sekä kokeilee ja ratkoo ongelmia. Urheilijakeskeisen valmentamisen osaamisvaatimuksia voidaan siis arvioida hyvin konkreettisesti valmentajan jokapäiväisessä arjessa.



Kuvio 3. Eri opetustyyliä valmentaja- ja urheilijakeskeisessä valmennuksessa (Mukaiilu Jaakkola 2015, 131–132; Mosston & Ashworth 2002, 76–291)

Savolainen (2014, 17) antaa kolme jääkiekon jääharjoitteluun liittyvää käytännön esimerkkiä urheilijakeskeisestä valmentamisesta. Samat esimerkit sopivat myös muihin palloilulajeihin. *Autonomiamallissa* osa jääharjoituksen ajasta on ns. pelaajien omaa aikaa, jolloin kukin saa valita useasta eri toimipisteestä itselleen sillä hetkellä sopivimmat harjoitteet. *Päätöksentekomallissa* harjoitemuotona on ns. avoin harjoite, jossa pelaajan valintaa harjoitteen sisällä ei ole ennalta sovittu, vaan se riippuu muiden pelaajien ja vastustajan ratkaisuksista. *Pelimallissa* on useita peliä simuloivia harjoitteita ja peliosioita. Kutakin harjoitetta seuraa aina peliosuus, jossa ennalta harjoiteltuja asioita viedään peliin. Tällöin harjoitteen sisällöt ovat heti nähtävissä ja kokeiltavissa pelissä.

Kun puhutaan kokonaisvaltaisesta valmentamisesta, henkinen tai psyykinen valmennus nousevat väistämättä esille. Psyykkisten tekijöiden merkityksestä suorituskyvyllä ollaan nykyään entistä tietoisempia. Jokainen yksilö on ainutkertainen ja omanlainen psykofyysinen kokonaisuus ja valmennuksella voidaan vaikuttaa suuresti urheilijan persoonallisuuden ja psyyken kehittymiseen. Urheilijan psyykkisen valmentautumisen keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa: harjoittelun ja kokonaiselämäntilanteen yhteensovittaminen, sisäisen motivaation kehittyminen ja ylläpitäminen sekä optimaalisen vireystilan saavuttaminen kilpailutilanteissa. (Liukkonen 2016, 209–211.) Urheilupsykologia pyrkii vaikuttamaan

ihmisen käyttäytymiseen, ajatteluun ja tuntemuksiin nimenomaan urheilun kontekstissa eli harjoitus- ja kilpailutilanteissa (Nicholls & Jones 2013, 2).

Eri urheilulajien psyykkiset vaatimukset ovat hyvin erilaisia. Psykologisella lajiansalyysilla voidaan suunnitella lajille sopivia menetelmiä, joilla psyykkisiä ominaisuuksia voidaan kehittää. Liukkosen (2016, 211–213) mukaan ainakin seuraavilla asioilla on merkitystä, kun mietitään lajin psyykkisiä vaatimuksia:

- Fyysisen ja psyykkisen kunnon merkitys
- Suorituksen kesto
- Suoritustoistot
- Suoritus – Palautumisaika
- Suoritushetken rajautuneisuus
- Kanssakilpailijoiden suorituksiin mukautuminen
- Suorituksen asteittaisen parantamisen vaatimus
- Keskittymisen taso
- Ulkoisten tekijöiden merkitys
- Suorituksen arvostelu
- Fyysisen riskin todennäköisyys

Kokonaisvaltaisuus valmennuksessa vaatii siis valmentajalta monenlaisia tietoja ja taitoja. Westerlundin (2015, 30) mukaan valmentajan tärkein tehtävä on auttaa urheilijaa kokonaisvaltaisesti. Tällöin valmentajan ja urheilijan yhteistyö perustuu luottamukseen ja valmentaminen nähdään ensisijaisesti urheilijan tukemisena, jotta tämä löytää sisäisen motivaationsa ja omat voimavaransa. Samalla valmentaja auttaa urheilijaa itsensä tuntemisessa ja johtamisessa ja osallistaa urheilijaa toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa.

2.3 Valmentajan ja urheilijan välinen ihmissuhde ja roolit

Valmentajan ja urheilijan välillä tapahtuvassa kanssakäymisessä on ensisijaisesti kyse ihmissuhteesta. Kun yhteistyö on tiivistä ja pitkäaikaista, valmentaja ja urheilija muodostavat kumppanuussuhteen (Gretchen ym. 2018, 30). Tiikkajan (2014a, 36) mukaan toimiva valmentaja-urheilija suhde perustuu kohtaamiseen ja sen rakentaminen ei vaadi mitään erityisiä työkaluja. Kyse on enemmänkin valmentajan rohkeudesta heittäytyä kohtaamisiin urheilijan kanssa. Jos valmentaja kykenee kuuntelemaan urheilijaa, välittää urheilijasta ja huomioi tämän yksilönä sekä on oikeudenmukainen toiminnassaan, valmentaja-urheilijasuhteen perusta on luotu (Tiikkaja 2014a, 36).

Valmentajan ja urheilijan välistä suhdetta voidaan kuvata myös valtasuhteeksi. Urheilija on aina jollain tasolla riippuvainen valmentajastaan. Varsinkin lasten ja nuorten urheilussa riippuvuussuhde on yleensä merkittävä. Valmentajan vallankäyttö voi ilmetä monella tavalla. Se voi olla näkyvää tai piilossa tapahtuvaa ja kaikille osapuolille selvää. Joskus vallankäyttö voi olla tilanteeseen kuulumatonta ja tällöin valmentaja ei välttämättä itsekään havaitse esimerkiksi omaa asiatonta käytöstään. (Hämäläinen 2015, 146.) Valmennussuhde onkin aina myös luottamussuhde. Molempien osapuolten tulee aina voida luottaa siihen, että toinen osapuoli toimii luottamuksen arvoisesti. Lasten ja nuorten valmennuksessa lopullinen vastuu onkin aina aikuisella. Ronkaisen (2016, 15) mukaan luottamus rakentuukin aina vuorovaikutuksen ja kohtaamisen avulla. Hyvällä kommunikaatiolla ja rakentavalla vuorovaikutuksella yhteenkuuluvuuden tunne paranee, jolloin myös sisäisellä motivaatiolla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä.

Urheilijakeskeisen valmennuksen toteutuksessa valmentajan rooli on hyvin keskeinen. Mikäli valmentajalla on ymmärrystä, taitoja ja halua huomioida urheilijakeskeisen valmennuksen periaatteita työssään, vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Valmentaja-urheilijasuhde onkin yksi tärkeimmistä näkökulmista, kun puhutaan urheilijakeskeisestä valmentamisesta. Urheilijan henkisen kasvun, motivaation ja suorituskyvyn parantamiseen päästään silloin, kun valmentajan ja urheilijan välillä vallitsee myönteinen vuorovaikutus ja kommunikaatio (Nikander 2009, 352). Tällöin valmentajan on uskallettava kohdata urheilija ensisijaisesti tasavertaisena ihmisenä ja jättää rohkeasti hierarkia taka-alalle.

Sekä suorituskyvyn kehittäminen että psyykinen hyvinvointi ovat valmentaja-urheilijasuhteen keskeisimpiä tavoitteita (Jowett & Poczwadowski 2007, 4). Haapean (2014, 12–13) mukaan positiivinen urheilija-valmentajasuhde sisältääkin esimerkiksi havaitun läheisyyden, sitoutuneisuuden, syvällisyyden, vastavuoroisuuden, yhteistyökykyisyyden ja sosiaalisen tuen. Käytännössä se ilmenee siten, kuinka urheilija voi ongelmatilanteissa kääntyä valmentajan puoleen niin urheilun kuin muun elämän saralla, kuinka paljon valmentaja arvostaa urheilijan tekemiä uhrauksia tai kuinka paljon valmentaja käyttää aikaa myös urheilijan vahvuuksien vahvistamiseen virheiden korjaamisen sijasta (Haapea 2014, 12–13).

Urheilijan ja valmentajan väliseen valmennussuhteeseen vaikuttaa ja sitä määrittävät monet asiat. Vaikuttavia asioita ovat persoonallisuuspiirteet, valmentajan ja urheilijan taustat sekä elämänkokemukset. Valmennussuhde määrittyy sen mukaan, nähdäänkö valmentajan rooli pelkästään urheiluun liittyvissä asioissa, vai onko kyse syvemmästä ihmissuh-

teesta, jossa valmentaja tuntee urheilijan taustat myös muilla elämän osa-alueilla. Suhteen luonne riippuu tavoitteista ja niistä odotuksista joita urheilulle, urheilijalle, valmennukselle ja valmentajalle asetetaan. Myös aiemmilla valmennussuhteilla ja valmentajan ja urheilijan kokemuksilla on vaikutusta. Valmentajien toimintaan vaikuttaa usein esimerkiksi, miten häntä itseään on joskus valmennettu. Lapsilla ja nuorilla vaikutukset kumpuavat myös omista vanhemmista sekä aiemmista kokemuksista muista aikuisista. Myös ympäristöllä on suuri vaikutus valmennussuhteen kokemisessa. Ympäröivä yhteiskunta, sääntöineen ja normeineen sekä lajiliittojen ja seurojen toimintatavat voivat ohjata vahvasti tietynlaiseen urheilijan tai valmentajan rooliin. (Hämäläinen 2015, 145–146.)

Vaikka urheilijakeskeinen valmennus korostaakin nimensä mukaisesti urheilijaa ja tämän kehittymistä sekä hyvinvointia, on sillä positiivisia vaikutuksia myös valmentajalle. Koska valmentajan rooli urheilijan auttamisessa ja tukemisessa on niin suuri, on merkityksellistä minkälaisia kokemuksia urheilu hänelle tuottaa ja miten hänen persoonansa ja ammatilliset taidot kehittyvät. Parhaimmillaan urheilijalähtöisyys johtaa sekä urheilijoiden että valmentajien kukoistukseen ja menestymiseen. (Gretchen ym. 2018, 25.)

Yksi kattavimmista valmentaja-urheilijasuhdetta kuvaavista teoreettisista malleista on Jowettin vuonna 2007 esittelemä 3+1C-malli (closeness, commitment, complementarity and co-orientation). Mallin mukaan *läheisyys, sitoutuminen, vastavuoroisuus* sekä näiden kautta syntyvä *keskinäinen riippuvuus* määrittävät valmentajan ja urheilijan välisen suhteen laadun. Jos yksi osatekijöistä jää vajaan tai puuttuu, vaikuttaa se negatiivisesti muihin yksittäisiin osatekijöihin ja sitä kautta myös koko ihmissuhteen laatuun. (Jowett, Passmore & Kanakoglou 2012, 194; Gilbert 2017, 77.) Valmentajan ja urheilijan keskinäinen riippuvuus vaikuttaa myös kummankin minäkäsitykseen, psyykkiseen hyvinvointiin ja luo suunnan valmentajan ja urheilijan vuorovaikutukselle (Haapea 2017). Vuorovaikutuksen positiivisena lopputuloksena voi olla siten tyytyväisyyttä, parantunutta motivaatiota sekä parempaa menestystä. Mikäli vuorovaikutuksessa on ongelmia, negatiot voivat purkautua tarpeettomana vallankäyttönä, turhautuneisuutena tai erilaisina konflikteina. (Haapea 2017.)

Jotta urheilija saadaan keskiöön ja voidaan puhua urheilijakeskeisestä valmentamisesta, on valmentajan ymmärrettävä vuorovaikutuksen merkitys valmennustilanteessa. Malvela (2011) vertaa kirjansa saatesanoissa valmentajan ja nuoren urheilijan välistä vuorovaikutusta lapsen kanssa kommunikointiin: ”Lapsi toimii kuin peili, joka paljastaa ilman mitään peliä sen, kuinka hyvin olemme vuorovaikutuksessa onnistuneet”.

Vaikka lapsen tai nuoren valmentajalla olisi kaikki valmennuksen osa-alueet hallussaan, kuten esimerkiksi harjoittelun suunnittelu ja organisointi, seuranta ja analysointi sekä psykologiset tiedot, ilman vuorovaikutustaitoja niistä ei ole hyötyä (Erickson & Gilbert 2013, 139).

Vuorovaikutuksen merkitys valmennuksessa on kasvanut myös huippu-urheilussa. Esimerkiksi menestyvän palloilujoukkueen valmentaminen on nykyään entistä vähemmän autoritääristä käskyttämistä. Jalosen (2012, 15) mukaan huippu-urheilijat ovat entistä halukkaampia tekemään lisätyötä kehittääkseen fyysisiä ja henkisiä ominaisuuksiaan. Tällöin myös valmentajan kuuluu ymmärtää roolinsa pelaajien auttajana. (Jalonen & Lampi 2012, 15.)

Urheilija tarvitsee myös palautetta harjoitteluun ja kilpailutilanteisiin liittyvistä asioista. Perinteisesti palaute on käsitetty yksisuuntaisena valmentajan antamana korjaavana ohjeena urheilijalle. Urheilijakeskeisessä valmentamisessa oleellista on kuitenkin se, että urheilija saa palautetta jatkuvasti, eri muodoissa sekä eri tahoilta ja on itse aktiivisena osallisena palautteen saajana ja sen kerääjänä – tavoitteena urheilijan oma oppiminen. Tällöin urheilijan saama palaute esimerkiksi suorituskyvyn kehityksestä on aina suhteessa kilpailutilanteissa suoriutumiseen sekä joukkueen ja urheilijan itsensä asettamiin tavoitteisiin (Griffin, Butler & Sheppard 2018, 16). Palaute onkin valmentajan yksi tärkeimmistä kommunikoinnin muodoista ja didaktinen apukeino. Sillä vaikutetaan paitsi urheilijan suorituksiin ja tekniikoihin, mutta myös urheilijan itsetuntoon, motivaatioon sekä minä-kuvaan (Sjöberg 2014, 20).

Vaikka urheilijakeskeisestä valmennuksesta on olemassa monenlaisia teoreettisia viitekehäksiä, erilaisia malleja ja lukuisia esimerkkejä, kaikkea ei voi kuitenkaan kopioida ja monistaa. Valmentajan valmentamat urheilijat voivat vaihtua vuosittain, joten valmentajan onkin luotava jokaiselle urheilijalle oma urheilijakeskeinen valmennustapa ja -suhde (Gilbert 2017, 38). Vaikka valmentaja toteuttaa urheilijakeskeisen valmennuksen pääperiaatteita, tulee hänen silti tuntea jokainen urheilija yksilönä. On hyvä tunnistaa esimerkiksi, miten urheilija käyttäytyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai kuka urheilijoista tarvitsee hiukan enemmän huomiota ja mihin suuntaan ketäkin tarvitsee ohjata (Gilbert 2017, 38).

Valmentaja-urheilijasuhdeella on merkitystä myös siihen, jatkaako nuori urheilemista vai lopettaako urheilemisen. Rottensteinerin vuonna 2015 julkaistussa väitöstutkimuksessa urheilua jatkaneet nuoret kokivat valmentajan ja urheilijan välisen suhteen paremmaksi, kuin urheilemisen lopettaneet nuoret. Valmentaja oli myös tärkein yksittäinen henkilö (22 %), joka vaikutti nuoren lopettamispäätökseen. Tutkimukseen osallistui yli 2000 vuonna

1995 syntynyttä suomalaista jääkiekkoilevaa ja koripalloilevaa nuorta vuosina 2010–2014. Muita merkittäviä joukkueurheilun jatkamista puoltavia seikkoja oli korkea tehtäväsuuntautunut ja kohtalainen kilpailusuuntautunut motivaatioilmasto. (Rottensteiner 2016, 17.)

Ihanteellisessa tilanteessa valmentaja antaa mielellään kontrollin urheilijalle tämän omista suorituksistaan, koska urheilija on kasvatettu ja ohjattu ottamaan tämä vastuu. Tällaisella toimintatavalla voisi olla vaikutuksia myös erilaisten väärinkäytösten, kuten hyväksikäyttöjen ehkäisemisessä, sillä niissä käytetään hyväksi paitsi valmentajan valta-asemaa, myös urheilijan kypsymättömyyttä ja tietämättömyyttä. Onkin tärkeää, että urheilijat ovat jatkossa paremmin informoituja puolustamaan vapauttaan. (Burke 2001, 233.)

Urheilijakeskeisen valmennuksen soveltaminen eri urheilulajeissa tulee tulevaisuudessa todennäköisesti kasvamaan. Varsinkin länsimaisissa kulttuureissa muutos on jo havaittavissa. Silti niin suomessa kuin maailmallakin on paljon mielipiteitä, jotka eivät tue muutosta. Valmentajan rooli nähdään hyvin usein edelleen autoritäärisenä johtajana, joka kertoo urheilijalle mitä tehdään. Syynä voi olla myös se, että urheilijakeskeisen valmentajan ajatellaan olevan pehmeä ja heikkotahtoinen tai tämän katsotaan sallivan urheilijoiden tehdä mitä haluavat, samalla menettäen kunnioituksen valmentajaa kohtaan (Sheridan 2009).

Mikäli valmentaja välittää ja on kiinnostunut urheilijoidensa kehityksestä, tulee hänen antaa urheilijoidensa tehdä asioita ja antaa oppia tekemään myös päätöksiä. Kun ilmapiiri sallii myös virheiden tekemisen, on niistä mahdollisuus oppia. Sama periaate pätee myös valmentajan omassa kehittämisessä. (Sheridan 2009.)

Valmentajan rooli muutoksessa ja urheilijakeskeiseen valmentamiseen siirtymisessä on keskeinen. Valmentaja loppukädessä päättää, mihin suuntaan urheiluvalmennusta ja sen metodeita viedään. Muutoksen myötä myös valmentajan itsensä toiminta tulee kehittämään autoritäärisestä käskyttäjäksi oikeiden kysymysten kysyjäksi ja urheilijan oman ajatusprosessin aktivoijaksi (Savolainen 2014, 15).

3 Urheilijakeskeisyys suomalaisessa valmennustoiminnassa

Urheilijakeskeisyyden kehittyminen suomalaiseen valmennustoimintaan on vuosikymmenten prosessi ja seurausta yhteiskunnallisista asioista. Yhteiskunnan kehittyminen ja vallan käytön muuttuminen yhä demokraattisemmaksi on vaikuttanut myös urheiluun ja valmennustoimintaan. Myös lasten kasvatustavoite ja kasvatustavoitefilosofian muutos kouluissa on ollut merkittävässä roolissa 1950-luvun alkupuolelta lähtien (Hämäläinen 26.1.2018).

3.1 Historia

1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alkupuoliskolla koulun kasvatustavoite perustui kuriin ja järjestykseen. Kuri ja järjestys koettiin tärkeäksi siksi, että sillä varmistettaisiin opetuksen sujuva kulku sekä oppilaiden siveellinen kehitys. Kasvatuksessa korostettiin ruumiin harjoittamista, jolloin hyvin kehonsa hallitsevan lapsen ajateltiin edistävän kuria ja yleistä järjestystä. Kasvatuksen taustalla oli myös hyvin isänmaallinen ideologia ja urheilun yksi tavoitteista oli sotilaskunnan kehittäminen. (Hämäläinen 2008, 55.) Koko urheiluliikkeelle olikin leimallista isänmaallisuus, kansallinen itsetietoisuus sekä kansakunnan itsetunnon kehittäminen (Pyykkönen & Vasara 1999, 12–15).

1920-luvun lopulla koulun kasvatusajattelussa kurin vaalimisen sijasta alettiin puhumaan työrauhasta ja lapsen toiminnallisuuden tyydyttämisestä (Ojakangas 1998, 109–115). Tällöin järjestys koulussa haluttiin edelleen säilyttää, mutta esimerkiksi leikinomaisuutta lisättiin. Sääntöjen noudattamista ei myöskään enää nähty itsetarkoituksena, vaan korostettiin myös tekemisestä nauttimista. 1940-luvulta lähtien alettiin puhumaan aiempaa enemmän lapsen koko persoonallisuuden kehittämisestä kasvatuksessa (Tähtinen 1992, 229).

1950-luvulta 1970-luvun puoleenväliin asti vanhempien rooli nähtiin eri tavalla, kuin aiemmin. Vanhemmat huolehtivat lapsen hoitamisesta ja takasivat tälle turvallisuutta. Samalla vanhemmilla katsottiin olevan iso rooli myös lapsen toimintamahdollisuuksien luojina. Vanhemmuudesta sai myös nauttia ja kehittyä itse samalla. Tavoitteena oli lapsen luonnollinen kehitys ja kasvu. (Hämäläinen 2008, 57.)

1970-luvulta lähtien kielellisten perustaitojen ja valmiuksien kehittäminen alkoi näkymään lasten kasvatuksessa (kognitiivinen suuntaus). Lapsi alettiin nähdä entistä enemmän yksilönä ja kasvatuksessa korostettiin jokaisen yksilöllisiä lähtökohtia ja ominaisuuksia. Ehdoton vanhempien valta-asema muuttui lapsilähtöisemmäksi kasvatukseksi. (Tähtinen 1992, 137–141.) 1980-luvulta lähtien kasvatussuuntaus korosti humanistisia lähtökohtia. Lapsen ajateltiin olevan entistä enemmän aktiivinen yksilö. Samalla korostettiin, että jokaisella lapsella on omat luontaiset kasvumahdollisuudet. (Tähtinen 1992, 230.)

Lasten kasvatuksen voidaan sanoa muuttuneen vuosikymmenten aikana tottelevaisuudesta kohti keskustelu- ja neuvottelukulttuuria. Nykyään vanhemmuudesta ja sen myötä myös kasvatuksesta on tullut julkista. Kasvatuksesta puhutaan myös julkisesti ja vanhemmat joutuvat jatkuvasti arvioimaan omia arvojaan sekä toimintaansa suhteessa asiantuntijoiden lausuntoihin ja tavoitteisiin. (Korhonen 1999, 31, 45–55.) Esimerkiksi sosiaalisen median myötä ihmiset altistuvat jopa päivittäin erilaisille kommentoille ja mielipiteille, joista osa on ”oikeiden” asiantuntijoiden ja osa ”kenen tahansa” kirjoittamia.

Hoikkalan (1993, 52–54, 236) mukaan vastuullinen vanhemmuus tarkoittaa lasten kasvun edellytysten luomista. Se koostuu huolenpidosta, hyvin harrastuksiin ohjaamisesta, rajojen asettamisesta ja koulutuksen turvaamisesta. Vanhemmat ovat siis monella tavalla läsnä lastensa elämässä. (Hoikkala 1993, 52–54, 236.)

Suomalaista urheilua leimasi alussa vahvasti isänmaallisuus ja maanpuolustustavoite. Kun kasvatustieteologia myöhemmin kehittyi ja suuntautui entistä enemmän yksilöön, myös urheilussa alettiin korostamaan yksilölläisyyttä. Ihmisten vapaa-ajan lisääntyessä myös urheilun ilmiö vapautui uusille suuntauksille. (Hämäläinen 2008, 74–75.)

Suomalainen urheilu- ja valmennuskulttuurin kivijalka valettiin itsenäistymisen jälkeisenä vuosina. Tuolloin suomalainen urheilu oli menestys maailmanlaajuisesti ja keskiössä oli yksilö- ja kestävyyslajit. Tällöin niin yhteiskunnallinen rakenne kuin kansakunnan ja yksilöiden arvo- ja asenneilmasto oli suotuista näille lajeille. Tästä johtuen valmennuskulttuuri kehittyi hyvin kapea-alaiseksi. Valmennusosaaminen pelkistyi kyvyksi hallita elimistön rasitustilan ja palautumisen suhdetta. Suomesta kehittyikin yksi liikuntafysiologian edelläkävijöistä koko maailmassa. (Tiikkaja 2014b, 33, 35.)

Voimakkaan kaupungistumisen myötä lajikulttuuri alkoi pikku hiljaa muuttumaan ja antoi tilaa joukkuelajeille. Tämän myötä myös valmennuskulttuuriin tuli tekninen ja taktinen osaaminen. Psykkisestä valmentamisesta alettiin puhumaan entistä enemmän 1990-luvulla, mutta lähinnä käytäväpuheissa ja yksittäisissä päänavauksissa. Aika ei ollut vielä kypsä ymmärtämään psykkinä valmennusta osana kokonaisvaltaista valmennusta. (Tiikkaja 2014b, 36–37.)

1990-luvulla Jyri Puhakainen sovelsi filosofi Lauri Rauhalan luomaa holistista eli kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä urheiluvalmennuksen lähtökohdaksi. Rauhala kehitteli holistisen ihmiskäsityksen Martin Heideggerin ja Edmund Husserlin ajatusten pohjalta. Urheiluval-

mennuksen näkökulmasta holistinen ihmiskäsitys koostuu kolmesta osasta. Tässä ihminen ymmärretään kokonaisuutena, joka koostuu kehollisuudesta (ihmisen olemassaolo orgaanisena tapahtumisena), tajunnallisuudesta eli psyykkis-henkisestä kokonaisuudesta (ihmisen olemassaolo kokemisen erilaisina laatuina ja asteina) sekä situationaalisuudesta eli elämäntilanteisuudesta (ihmisen olemassaolo suhteutettuna omaan elämäntilanteeseen). (Puhakainen 1995, 26–27.)

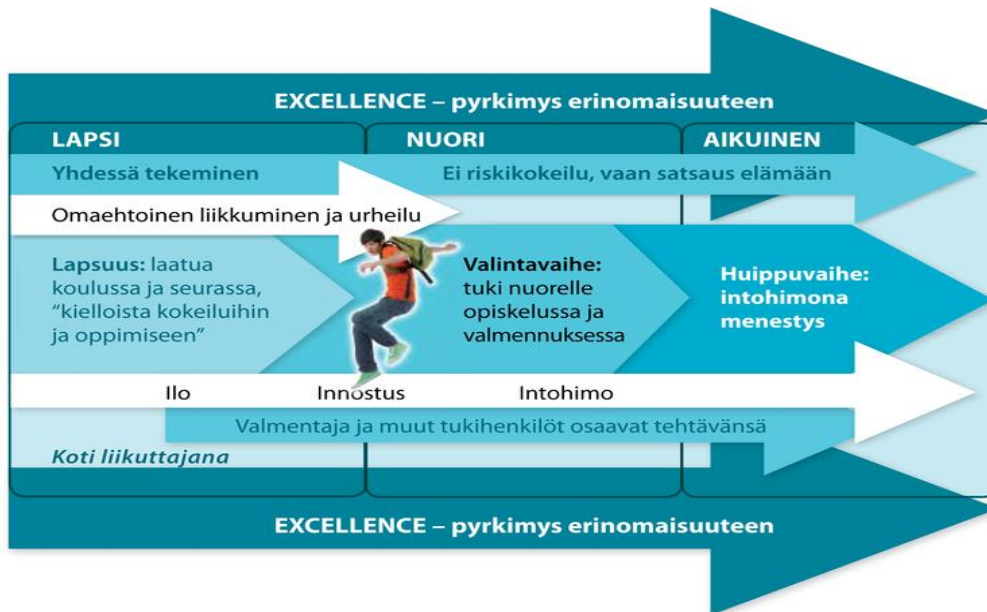
Puhakaisen (1995, 197–198) mukaan varsinkin joukkuelajeissa on perinteisesti uskottu kollektiivisen massavalmennuksen nimeen, vaikka valmennuksen kohteena tulisi viime kädessä olla yksilö. Tällöin tämä tulisi huomioida myös esimerkiksi urheilutieteellisissä tutkimuksissa, urheilupsykologiassa sekä yksilön historian ja tulevaisuuden tunnistamisessa.

Suomalaisessa urheilussa urheilija on nostettu vahvasti keskiöön Huippu-urheilun muutosryhmän jätettyä loppuraporttinsa vuonna 2012. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien urheilijanpolun toimijoiden vaikuttavuus tulisi jatkuvasti olla arvioitavissa suhteessa urheilijoiden ja valmentajien arkeen. Oli kyseessä sitten suomalaisen urheilun resurssit, rakenteet tai arkitoiminta urheiluseurassa, toimenpiteet pitäisi saada kohdistettua mahdollisimman paljon urheilijaa tukeväksi. (Suomalaisen huippu-urheilun muutos, 2012, 12.)

Myös suomalaisen valmennusosaamisen kehittämisessä on huomioitu yksilö keskiössä - ajattelu. Suomalaisen valmennusosaamisen kehittämisen yksi keskeisistä valinnoista on urheilija keskiössä. Toiminta on tällöin innostavaa ja jatkuvasti kehittyvää ja tähtää urheilijan parhaaksi tämän arjessa ja urheilijan polun eri vaiheissa. Tavoitteena on osallistava valmennuskulttuuri, jossa urheilija kehittyy ja kasvaa itse ottamaan vastuun omasta urheilustaan. Samalla valmennustoiminta ottaa huomioon myös yksilölliset ratkaisut, joita urheilija tarvitsee. (Olympiakomitea 2017.)

3.2 Urheilijan polku

Suomalaisen urheilijan polku on jaettu lapsuuteen, nuoruuteen ja aikuisuuteen. Kuviossa 4 on kiteytetty urheilijan polun tavoite: Lapsena positiiviseksi koettu liikunta muuttuu nuoruusvaiheessa innostukseksi ja intohimoksi urheilua kohtaan. Lapsuuden omaehtoinen liikunta, laadukkaasti toteutettu koululiikunta sekä urheiluseuratoiminta luovat pohjan urheilijan polulle. Samalla lapselle ja nuorelle taataan mahdollisuus heittäytyä urheiluun täysipainoisesti ja satsata urheilu-uran edistämiseen ilman, että se koetaan riskialttiiksi muun elämän ja tulevaisuuden kannalta.



Kuvio 4. Kuvaus suomalaisesta urheilijan polusta (Finni ym. 2012, 21)

Lapsuusvaiheen (alle 13-v.) tavoitteet on määritelty suomalaisen urheilijan polulla neljään laadulliseen tavoitteeseen (Kuvio 5.). Näitä ovat innostus urheiluun, monipuoliset liikuntataidot, hyvä fyysinen harjoitettavuus ja urheilullinen elämäntapa. Jotta tavoitteisiin päästään, lapsen kasvun ja kehittymisen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että lasten urheilussa tehtävät toimenpiteet kohdistuvat urheilevan lapsen mikroympäristöön sekä siellä toimivien aikuisten osaamisen kehittämiseen. (Mononen ym. 2014, 8.)



Kuvio 5. Lasten liikunnan laatutekijät (Olympiakomitea 2018b)

Nuoruusvaiheeksi on määritelty ikävuodet 13–19. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä valintavaihe. Valintavaiheessa lapsuusvaiheen laatutekijät muuttuvat valintavaiheen menestystekijöiksi (Kuvio 6.). Tässä ikävaiheessa nuoren elämässä tapahtuu monenlaisia uusia asioita. Kehittyminen murrosikäisestä nuoreksi aikuiseksi vaikuttaa niin urheiluun kuin muuhunkin elämään. Samalla tehdään valintoja urheilemisen ja lajivalintojen suhteen sekä harkitaan opiskelumahdollisuuksia ensin yläkoulusta toiselle asteelle ja myöhemmin korkea-asteelle tai työelämään. (Mononen ym. 2014, 11.)



Kuvio 6. Urheilijan polun laatu- ja menestystekijät (Mononen ym. 2014, 9)

Huippu-urheiluun tähtäävän nuoren kasvanut innostus kasvaa intohimoksi valintavaiheessa (Kuvio 6.). Oma innostus ja halu kehittyä ovat ensiarvoisen tärkeitä huippu-urheilijaksi kasvamisessa. Innostuminen tarkoittaa urheilijan sisäistä motivaatiota, jota voidaan vahvistaa hyvin toteutetulla ja laadukkaalla toiminnalla. Urheilijan oma pätevyyden tunne, kokemus autonomiasta sekä yhteenkuuluvuudesta toteutuvat silloin, kun urheilijalla on tasolleen sopivaa tekemistä, mahdollisuus vaikuttaa itse omaan urheilemiseensa sekä tunne siitä, että hän on osa yhteisöä. Valintavaiheessa myös urheilijan toimintaympäristön merkitys kasvaa. Jotta nuori urheilija olisi keskiössä, on toimintaympäristön kyettävä mahdollistamaan valintavaiheen laatutekijät. Tärkeimpiä tahoja ovat perhe, valmentaja, urheiluseura, koulu ja ystävät. Lisäksi urheilujärjestelmien kuten lajiliittojen, urheiluakatemioiden ja puolustusvoimien urheilukoulun tuki kasvavat merkittävästi. (Mononen ym. 2014, 13.)

Urheilijan polun huippuvaiheessa urheillaan kansainvälisellä huipulla (Kuvio 6.). Tällöin urheilija on intohimoisesti omistautunut ja sitoutunut harjoittelussa kehittymiseen ja menestymiseen. Urheilusta on tällöin tullut myös elämäntapa. Harjoittelu tapahtuu huippuolosuhteissa ja toimintaympäristö tukee suorituskykyä edistävää terveyttä sekä huolehtii, että urheilijan taloudellinen tilanne mahdollistaa heittäytymisen kokonaisvaltaisesti urheilu-uralle. Huippuvaiheen tavoitteena on myös se, että aktiivi-uran aikaista elämää suunnitellaan matkan varrella. (Paavolainen 2016, 10.)

Vaikka Suomessa ja muuallakin maailmassa urheilijan polkuja on kuvattu erilaisten tieteellisten todennäköisyyksien pohjalta, on jokaisen urheilijan uran kehittyminen aina yksilöllinen. Tutkimuksista on saatu arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat urheilu-uran syntymiseen ja jatkumiseen lapsuuden ja nuoruuden kautta aina aikuisuuteen asti. Aarresolan (2015, 26) mukaan urheilijanpolun rakentumisessa on ensisijaisesti kyse yksilön kokemuksista suhteessa toimintaan. Tällöin vaikuttimia yksilön kokemuksiin on hyvin monia kuten monilajisuus vs. varhainen erikoistuminen, valmentaja, vanhemmat, kaverit, urheilu-järjestelmät, kulttuuri, harjoittelun ja menestyksen kulku sekä koko elämän kulku. Lisäksi Aarresola nostaa esille vielä sattuman merkityksen, jota on vaikea tavoittaa tutkimuksilla tai hallita urheilujärjestelmien avulla.

Vähälummukka & Arvaja (2014, 21) muistuttavat, että biologisella ja psykososiaalisella kehityksellä on suuria ja merkittäviä eroja yksilöiden välillä. Siksi jokaisen urheilijan polku on yksilöllinen ja erityinen oman potentiaalinsa saavuttamisen suhteen – ”jokaisella yksilöllä on oma ainutlaatuinen taustansa”.

3.3 Jääkiekkoilijan kehityspolku Suomessa - Leijonanpolku

Suomalaisen jääkiekkoilijan kehitys- ja pelaajapolkua kutsutaan Leijonanpoluksi. Leijonanpolku on jaettu neljään eri vaiheeseen ikäkausien mukaan ja se mukailee suomalaisen urheilun urheilijanpolkua. Leijonanpolun eri vaiheet selventävät oleellisia ja tärkeitä asioita eri ikävaiheissa sekä kertovat jääkiekon kunkin sidosryhmän roolit ja vastuut. Näin pelaajat, valmentajat sekä vanhemmat saavat kattavan kuvan, mihin keskittyä missäkin ikävaiheessa. (Leijonanpolku 2013.)

Lapsi aloittaa jääkiekon pelaajapolun vanhempien ja muun ympäristön tukemana esimerkiksi Leijonakiekkokoulussa tai pihapeleissä tai tutustuu lajiin päiväkodissa tai koulussa. Alkuvaiheessa tavoitteena on saada lapsi innostumaan liikunnasta ja pelaamisesta. Myöhemmin varsinaisen joukkue toiminnan alkaessa, tavoitteena on intohimon syttyminen jää-

kiekkoa kohtaan ja sitä kautta lajiin rakastuminen. Tällöin lapsi kiinnittyy lajiin niin, että jääkiekosta tulee tärkeä osa elämää. Jääkiekon pelaajapolun tavoitteena on, että lapsella olisi mahdollisimman monipuolinen liikuntatausta, johon mahtuisi paljon omatoimista liikumista ja pelaamista sekä useiden eri lajien kokeilua. Varsinainen lajivalinta tapahtuu usein 10–14-vuoden iässä. Tämän jälkeen alkaa varsinainen urheilijaksi kasvaminen ja jääkiekkoon panostaminen. Jääkiekon pelaajapolun ikävaiheet on kuvattu Taulukossa 1.

Taulukko 1. Jääkiekon pelaajapolku – Leijonapolku (Mukailtu Leijonapolku 2013)

5-9-vuotiaat Lasten kiekon innostumisvaihe	10-14-vuotiaat Lasten kiekon pelamisen vaihe / Lasten kiekon "valmistava" vaihe	15-19-vuotiaat Nuorten harjoittelun tehostumisvaihe	Yli 20-vuotiaat Aikuisiän huippu-urheiluvaihe
Leijonakiekkokoulu ja Leijonaliiga	E2-C2	C1-A	Aikuiset
TOIMINNAN PAINOPISTEET: Intohimon synnyttämisen pelaamiseen Liikunnalliseen elämäntapaan ohjaaminen Terve itsetunto	TOIMINNAN PAINOPISTEET: Pelin opettaminen Pelaajaksi kasvaminen	TOIMINNAN PAINOPISTEET: Urheilulliseen elämäntapaan ohjaaminen Voittavaksi ja itseohjautuvaksi pelaajaksi jalostuminen	TOIMINNAN PAINOPISTEET: Urheilulliseen elämäntapaan ohjaaminen Voittavaksi ja itseohjautuvaksi pelaajaksi jalostuminen
"INNOSTUMISTA HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ"	"PELAAMISTA HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ"	"LAATUA JA VOITTIMISTA HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ"	"LAATUA JA VOITTIMISTA HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ"

Jääkiekon pelaajapolun eri vaiheet sisältävät toiminnan painopisteet, päätavoitteet sekä toimintaympäristön ja sidosryhmien roolit ja vastuut. Taulukossa 2 on kuvattu nuorten harjoittelun tehostumisvaiheen (15–19-vuotiaat) sisällöt.

Taulukko 2. Nuorten harjoittelun tehostumisvaihe (Mukaiutu Leijonapolku 2013)

	SJL Pelaajapolku – Leijonapolku Nuorten harjoittelun tehostumisvaihe
	15–19 - C1-A -nuoret
Toiminnan painopisteet "Toiminnalliset arvot"	LAATUA JA VOITTAMISTA HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ Urheilulliseen elämäntapaan ohjaaminen Voittavaksi ja itseohjautuvaksi pelaajaksi jalostuminen
Päätavoitteet	
Yksilön kehittäminen - pelitaitojen opettaminen	Pelitaitojen jalostaminen, nopeustaitavuuden kehittäminen Pelitaitojen suoritusvarmuus ja -nopeus Pelitilanteen tunnistaminen; hyökkääminen ja puolustaminen av-, tv- ja yv-tilanteissa = pelitilanneroolit/prioriteetit Viiveetön suunnanmuutospelaaminen
Joukkueena pelaamisen kehittäminen	"Meidän Pelin" prioriteetit (pelin rakenteet ja rytmit) Pelipaikkojen vaihtuminen pelin vaatimusten mukaan Erikoistilannepelaaminen
Henkisten valmiuksien kehittäminen	Urheilijan henkisten ominaisuuksien profilointi; "johtajuuteen kasvattaminen" Kokonaisvaltaisuus kaikilla toiminnan tasoilla (psykkinen valmennus) Elämänhallintataitojen kehittäminen Harjoittelun laatu – tavoitteellisuus ja sitkeys Itsenäinen toiminta ja tavoitteellisuus (harjoittelusta nauttiminen) – sisäsyntyisen motivaation kasvaminen Paineensietokyky – tunnetilojen tunnistaminen
Lajitekniikoiden ja -taitojen kehittäminen	
Fyysisten valmiuksien kehittäminen	Pelitaitoja tukevien fyysisten ominaisuuksien kehittäminen; voima, kestävyys, nopeus Harjoittelun jaksotus ja rytmitys Kokonaisvaltainen palautumisen edistäminen
Toimintaympäristö	
Koti	Lajivalinnan tukeminen "Ajanhallinta" - koulu, harjoittelu ja vapaa-aika
Koulu	Urheiluoppilaitokset ja akatemiatoiminta
Seura	Kokonaisvaltainen valmennustoiminta Tehostetun harjoittelun organisointi Tasoryhmätoiminta Taito- ja talenttijaatoiminta "Ajanhallinta" - koulu, harjoittelu ja vapaa-aika Urasuunnittelu Ryhti- ja toiminnalliset kartoitukset
Alue	Harrastetoiminta
Liitto	Valtakunnallinen kilpailutoiminta Maajoukkueuiminta Seurakäynnit Terveystarkastukset ja antidopingtoiminta
Liikunnan määrä	
Lajin osuus	15 v. väh. 20 tuntia/vko , josta ½ ohjattua lajiharjoittelua, ¼ koulujääkiekkoa ja pihape-laamista ja ¼ omatoimista liikuntaa (mm. muut lajit) 16–19 v. väh. 20 tuntia/vko , josta ¾ ohjattua lajiharjoittelua ja ¼ omatoimista liikuntaa (mm. muut lajit)

Nuorten vaiheessa korostuu urheilulliseen elämäntapaan ohjaaminen sekä itseohjautuvaksi pelaajaksi jalostuminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi pelaajan henkisten ominaisuuksien kehittämistä kokonaisvaltaisesti sekä itsenäisen toiminnan ja tavoitteellisuuden kasvattamista. Samalla sisäsyntyinen motivaatio kehittyy. Pelaaja oppii huolehtimaan itsestään paremmin ja ottaa vastuuta entistä enemmän omasta urheilustaan ja kehittymisestään. (Leijonapolku 2013.)

Yksilön kehittäminen perustuu vahvasti henkilökohtaisten pelitaitojen kehittämiseen. Jotta tämä on mahdollista, on taustalla oltava monipuoliset lajitekniset taidot. Näitä taitoja pelaaja käyttää opetellessaan viisikkopelin rakenteita ja rytmejä. Fyysisten ominaisuuksien kehittämisellä tuetaan pelitaitojen kehittymistä ja luodaan pohjaa pitkällä aikavälillä jääkiekkoilijan uraa ajatellen. (Leijonapolku 2013.)

Tässä vaiheessa harjoittelumäärät kasvavat esimerkiksi akatemiaharjoittelun myötä. Myös kilpailutoiminta lisääntyy ja tuo mukanaan vahvemmin kilpailun myös joukkueen sisälle. Lisäksi osa pelaajista on mukana alueleiri- tai maajoukkue toiminnassa. Harjoittelu on systemaattisempaa kuin aiemmin ja esimerkiksi levon ja rasituksen suhteen huomiointi sekä riittävän ravinnon saannin merkitys kasvaa entistä suuremmaksi. Samalla kun urheiluun käytetty aika kasvaa, muuttuu myös opiskelu haastavammaksi. Tämän vuoksi oman ajan hallinta ja kokonaisvaltaisen elämänhallinnan oppiminen on tärkeää. Jaksaminen ja uuden oppiminen vaatii hyvää suunnittelua ja sitoutumista valittuihin asioihin. (Leijonapolku 2013.)

Jotta suomalaisen pelaajapolun tavoitteet toteutuisivat ja jääkiekko menestyisi jatkossakin, Suomen Jääkiekkoliitto on panostanut vahvasti yhtenäisen Suomi-Kiekko-mallin rakentamiseen. Se perustuu liiton ja seurojen vahvaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Sen tavoitteena on, että jokaisella suomalaisella pelaajalla on halutessaan mahdollisuus tavoitella maailman parhaan jääkiekkoilijan titteliä. Tavoitetta tukee niin sanottu Suomi-Kiekon viestiketju (Kuvio 7.). Siinä liiton ja seurojen välistä yhteistyötä kehitetään ja pidetään yllä säännöllisellä yhteydenpidolla. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että maajoukkuvalmennus ja aluevalmentajat jalkautuvat säännöllisesti seurojen arkeen kouluttamaan ja jalkauttamaan eri ikävaiheisiin valittuja painopisteitä. Painopisteet valitaan vuosittain maajoukkue toiminnasta kerättyjen havaintojen perusteella.



Kuvio 7. Suomi-Kiekon viestiketju (SJL 2016)

Yksi seuratoimintaan panostamisen konkreettinen esimerkki on jääkiekkoliiton taitovalmentajahanke, joka perustettiin vuonna 2012 Suomessa pelattujen jääkiekon MM-kisojen tuloilla. Taitovalmentajat on palkattu seuroihin, joissa he osaltaan jalkauttavat Suomi-Kiekon painopisteitä lasten vaiheen toimintaan. Taitovalmentajahanke perustuu niin sanottuun Sateenvarjomalliin. Sateenvarjon ”kannattajaseura” on palkannut taitovalmentajan jääkiekkoliiton tuella sillä edellytyksellä, että tämä työskentelee säännöllisesti kannattajaseuran lisäksi myös yhteistyöseuroissa. (Leijonat 2017a.) Tällä tavoin suurin osa suomalaisista seuroista on säännöllisesti suorassa kosketuksessa Suomi-Kiekon arvojen ja linjausten kanssa.

Suomen Jääkiekkoliitto on panostanut viime vuosina vahvasti myös urheilijakeskeisen valmennuksen kehittämiseen. Alue- ja maajoukkuevalmentajat ovat seurakäynneillään jalkauttaneet mallia, jossa kiinnitetään entistä enemmän huomiota urheilijakeskeiseen valmennukseen (SJL 2016). Vahvana teemana on yksilöllinen ja ympärivuotinen ominaisuusharjoittelu, henkisten ominaisuuksien kehittäminen, akatemiaharjoittelun hyödyntäminen ja toimintaympäristön edellytysten luominen yksittäisen pelaajan tueksi (Kuvio 8.).

Joukkueen arjessa yksilön kehittäminen



Urheiluakatemioiden osaksi pelaajapolkua
(koulunopetuksen yhdistäminen urheilijan valmentautumisessa)

160 joukkueharjoitusta, 50 runkosarjan ottelua ja pudotuspelit

120 yksilölähtöistä aamuharjoitusta

220 vuorokautta kilpailukaudessa



Kuvio 8. Joukkueen arjessa yksilön kehittäminen (SJL 2016)

Myös maajoukkue toiminnassa on panostettu viime vuosina yksilön kehittämiseen. Maajoukkuepelaajien arki on vahvasti seuroissa, mutta päätoimiset maajoukkuevalmentajat mahdollistavat säännöllisen yhteydenpidon seuroihin. Jotta tiedonkulku maajoukkueen ja seuran välillä olisi saumatonta ja yksittäisen pelaajan kehityskohteita vietäisiin systemaattisesti eteenpäin, on jääkiekkoliitto kehittänyt tätä varten suunnitellun palautejärjestelmän.

Palautejärjestelmän tavoitteena on vahvistaa yksilöllistä valmentamista seuratoiminnassa. Tämä toteutetaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla, jota maajoukkuepelaajalla on mahdollisuus toteuttaa omassa seurassaan joukkue toiminnan sisällä. Oman kehityssuunnitelman avulla tavoitellaan pelaajan sisäisen motivaation kasvua. Tämä mahdollistuu, kun pelaajan autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeensa tulevat huomioitua. Tällöin hänellä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa myös omaan kehittymiseensä. (Niemelä 2016, 1-2.)

4 Motivaatio

Motivaatio on terminä hyvin tuttu urheilussa mukana oleville. Nuorten urheilussa motivaatio tai sen puute otetaan usein esille, kun arvioidaan urheilijan sitoutumista harjoitteluun tai urheiluseuran toimintaan yleensä. Kun nuori lopettaa urheilun, motivaation puute nousee yleensä ainakin yhdeksi syyksi. Myös urheilijat itse käyttävät usein motivaatio -sanaa kuvaillaessaan urheilemisen lopettamiseen johtaneita syitä. Motivaatio koetaan silti hyvin musta-valkoiseksi asiaksi. Joko sitä on, tai ei ole. Motivaatioon vaikuttavia asioita ei myöskään pohdita riittävästi, kun suunnitellaan joukkueen toimintaa tai harjoittelua. Kuitenkin urheilijakeskeisen valmennuksen yksi keskeisimmistä asioista on ymmärtää urheilijan motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä niiden huomiointi toiminnassa.

4.1 Motivaation käsite

Terminä motivaatio on peräisin latinankielisestä sanasta "movere" (liikkua). Erilaisten motivaatioteorioiden historia on pitkä. Aluksi motivaation tutkiminen keskittyi näkyvän käyttäytymisen tulkittamiseen. Viimeisten vuosikymmenten aikana tutkimukset siirtyivät tarkastelemaan enemmän näkymättömiä psykologisia ilmiöitä kuten arvoja, asenteita, uskomuksia ja tavoitteita. Tällä hetkellä tutkimukset tarkastelevat motivaatiota sosiaalis-kognitiivisena prosessina, jossa motivaatio saa alkunsa yksilön tietoja käsittelevien prosessien kuten muisti, oppiminen, ajattelu ja havaitseminen sekä sosiaalisen ympäristön yhteisvaikutuksesta. (Liukkonen & Jaakkola 2013, 145.)

Motivaatio vaikuttaa ihmisen energiaan, suuntaan, pysyvyyteen ja tasapainoisuuteen. Motivaatio on ollut keskeinen ja pitkäaikainen tutkimusaihe psykologian alalla, sillä se on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen sääntelyn ytimessä. Reaalimaailmassa motivaatiota arvostetaan suurelta osin sen seurausten takia. Motivaatiolla on aina vaikutus toiminnan tuottavuuteen. Siksi motivaatiolla ja sen ymmärtämisellä on iso merkitys esimerkiksi opettajille ja valmentajille, joiden työtehtävät liittyvät muiden liikuttamiseen. (Ryan & Deci 2000, 69.)

Motivaatiolla on kaksi tehtävää ihmisen käyttäytymisen kannalta. Motivaatio vaikuttaa vahvasti yksilön innostumiseen ja innokkuuteen tehdä jotain asiaa. Motivaatio ohjaa myös ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa tavoitteen suuntaan. Tällöin esimerkiksi liikunnasta kiinnostunut nuori tekee parhaansa koulun liikuntatunnilla, käyttää vapaa-ajallaan paljon aikaa liikunnan harrastamiseen sekä tekee monenlaisia muita valintoja, jotka edistävät liikunnallista elämäntapaa. Vahva motivaatio näkyy urheilijan yrittämisellä, harjoitteluun sitoutumisena, hyvänä keskittymisenä sekä myös hyvänä tehtävistä suoriutumisena. (Liukkonen & Jaakkola 2013, 145.)

Motivaatiossa on aina kyse peruskysymyksestä ”miksi”. Motivaatio kuvaa sitä, miksi joku toimii tietyllä tavalla tai on mukana toiminnassa. Urheilijan motivaatiotekijöitä urheilemista kohtaan on useita ja ne vaihtelevat yksilöstä riippuen. (Jaakkola 2015, 110.) Tärkein motivaation lähde on usein se, että urheilija pitää urheilemisesta, harjoittelusta ja omasta lajistaan. Tällöin hänellä on myös vahva mieltymys urheilullista elämäntapaa kohtaan. Urheilun tuomat haasteet ovat myös tärkeitä motivaatiotekijöitä. Kun urheilija saa asettaa sopivan haastavia tavoitteita ja selviytyy niistä, ruokkii onnistuminen motivaatiota jatkaa. (Heino 2000, 52–54.)

Urheilu-uran näkymät voivat myös pönkittää motivaatiota ja halua panostaa harjoitteluun entistä enemmän. Tällöin on tärkeää, että urheilijalla on myös mahdollisuus vaikuttaa omaa uraansa koskeviin päätöksiin. Kun urheilija saa ottaa vastuuta myös omasta harjoittelustaan, kokee hän urheilun entistä enemmän omaksi jutukseksi. Oman tiedon ja kokemuksen kartuttua, urheilija oppii ottamaan vastuuta myös omasta kehitymisestään. Jotta motivaatio ja usko tulevaan säilyvät hankalillakin hetkillä, tarvitsee urheilija myös paljon tukea valmentajalta. Kannustusta ja kiitosta kannattaa suunnata eritoten urheilijan yrittämistä, jaksamista ja urheiluun sitoutumista kohtaan. (Heino 2000, 52–54.)

Motivaatio näkyy urheilijan toiminnassa neljällä eri tavalla. Vahvasti motivoitunut urheilija yrittää enemmän kuin muut (intensiteetti), on sitoutunut toimintaan (pysyvyys), keskittyy paremmin (haasteellisuus) sekä suoriutuu tehtävistään paremmin (laatu). (Jaakkola 2015, 110.) Vaikka lapsen tai nuoren kohdalla edellä mainitut motivaation piirteet olisivatkin tunnistettu, on silti mahdollista että motivaatio ja into urheilemista kohtaan voi hiipua. Kun nuoruusvaiheen itsenäistymisprosessi etenee ja nuoren oma identiteetti kehittyy, voi irtautuminen ympäristön odotuksista ja vanhempien vaikutuspiiristä alkaa nimenomaan urheiluharrastuksen kautta. Tämä on tyypillistä varsinkin silloin, jos urheilija on lapsuusvaiheessa ollut vahvasti vanhempien ulkoisessa ohjauksessa. Tällöin nuoren suhtautuminen urheilun arvoihin, asenteisiin ja merkitykseen voi muuttua radikaalisti. (Konttinen 2015, 21.)

Tiikkajan (2014, 21–25) mukaan erilaiset valmennuksen ja johtamisen työkalut ovat hyvin tyypillisiä teollisissa yhteiskunnissa ja suomalaisessa kulttuurissa. Samalla on kuitenkin vaara, että urheilija itse ja tämän motivaatio jää huomioimatta. Tällöin teknisestä ja asiakaskeisestä lähestymisestä tulee itsetarkoitus ja ihmisen valmentaminen jää taka-alalle. Tiikkajan mukaan ihmisen valmentamisessa valmentajan tärkein työkalu on valmentaja itse ja tämän taidot tunnistaa omaa käyttäytymistään ja kykyään ohjata omaa toimintaansa urheilijan ja toimintaympäristön parhaaksi. Tiikkaja (2014, 118–120) listaa ”menestyksen mentaliteetin” vahvistamiseksi seuraavat asiat, jotka tukevat sisäisen motivaation

rakentumista: omaehtoisuus, urheilijan osallistaminen, epäonnistumisen hetkellä tukeminen, koetun pätevyuden tunne, rohkaisu itsensä haastamiseen sekä pitkäjänteisyyden arvostaminen.

4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio näyttäytyy siten, että toimintaa tehdään sen kiinnostavuuden ja nautittavuuden vuoksi, kun taas ulkoisen motivaation lähteenä on odotettavissa oleva tulos tai palkinto (Deci & Ryan 2000, 55). Ulkoisia motiiveja on kuitenkin nykytiedon mukaan useita ja osa niistä on osittain sisäsyntyisiä, kun taas osa enemmän ulkoisia. Itsemääräämismalliin tai itseohjautuvuusteoriaan perustuen motiivit jaotellaan sen mukaan, kuinka paljon autonomiaa urheilija kokee.

Kuviossa 9 sisäinen ja ulkoinen motivaatio on asetettu autonomiajatkumolle. Motiiveja alhaalta ylöspäin on viisi: *ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely, integroitu säätely ja sisäinen motivaatio*. Puhtaasti sisäistä motivaatiota edustaa vain sisäinen motivaatio. Tällöin urheilija osallistuu urheiluun ensisijaisesti sen itsensä vuoksi ja kokee suurta iloa ja innostusta urheilua kohtaan. Samalla hän itse määrittää omaan urheilemiseen liittyvät asiat, eikä koe ulkoista kontrollia omasta urheilustaan. Ääripäässä on ulkoinen motivaatio, jolla tarkoitetaan kontrolloitua motivaation muotoa. Tyypillistä tälle on toimintaan osallistuminen palkkioiden tai pakotteiden takia. Tällöin lapsi tai nuori voi osallistua toimintaan miellyttääkseen vanhempiaan tai valmentajaansa, palkkioiden toivossa tai jopa rangaistuksen pelossa. (Jaakkola 2015, 111–112.)

Psykologiset perustarpeet	Sisäinen motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> > Puhdas sisäinen motivaatio → Autonomian kokemukset huipussaan > Toimintaan osallistuminen ensisijaisesti sen itsensä vuoksi > Toimintaan osallistuminen tuottaa iloa ja positiivisia kokemuksia > Kontrollin tunne > Jaksaminen ja halua harjoitella, vaikka kohtaa epäonnistumisia tai loukkaantumisia > Positiiviset vaikutukset kokemuksiin, suoriutumiseen ja hyvinvointiin > Sitoutuminen toimintaan → Valintojen tekeminen urheilu-uran edistämiseen > Tyypillistä lähes aina lasten toiminnassa 	 + A U T O N O M I A -	
	Koettu autonomia	Integroitu säätely		<ul style="list-style-type: none"> > Kaikkein autonomisin ulkoisen motivaation muoto > Urheilu on tärkeä osa urheilijan persoonallisuutta > Ei urheile sen itsensä vuoksi, vaan esimerkiksi osana terveellistä elämäntapaa tai itsensä kehittämistä > Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa > Positiivinen motivaation lähde > Edistää urheilusta saatavia positiivisia kokemuksia ja tehokkaita harjoittelustrategioita
	Koettu pätevyys	Tunnistettu säätely		<ul style="list-style-type: none"> > Kohtuullisen autonomista, liittyy positiivisia arvoja > Urheiluun osallistuminen ei aiheuta negatiivisia kokemuksia, vaikkei se olisikaan mukavaa > Motivoituu harjoittelusta, koska urheilu on henkilökohtaisesti tärkeää > Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa
	Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus	Pakotettu säätely		<ul style="list-style-type: none"> > Toimintaan osallistuminen ilman vaihtoehtoja, toiminta silti urheilijalle tärkeää > Ei urheile sen itsensä vuoksi, mutta kokee syyllisyyttä esim. harjoituksista poisjäämisestä > Syntyy nuoruusiän loppuvaiheilla tai varhaisessa aikuisuudessa
		Ulkoinen motivaatio		<ul style="list-style-type: none"> > Puhdas ulkoinen motivaatio ja ulkoapäin kontrolloitu motivaation muoto → toimintaan osallistuminen palkkioiden tai pakotteiden vuoksi > Ristiriidassa urheilijan henkilökohtaisten mieltymysten kanssa > Ulkoiset motiivit lyhyellä aikavälillä tehokkaita, pitkällä aikavälillä niiden vaikutus muuttuu negatiiviseksi → Aiheuttaa ahdistusta ja negatiivisia kokemuksia sekä vaikeuttavat suoritusten suotuisaa kehitystä pitkällä aikavälillä
	Amotivaatio	<ul style="list-style-type: none"> > Motivaatiota ei ole ollenkaan → Ei halua yrittää tai kokeilla toimintaa 		

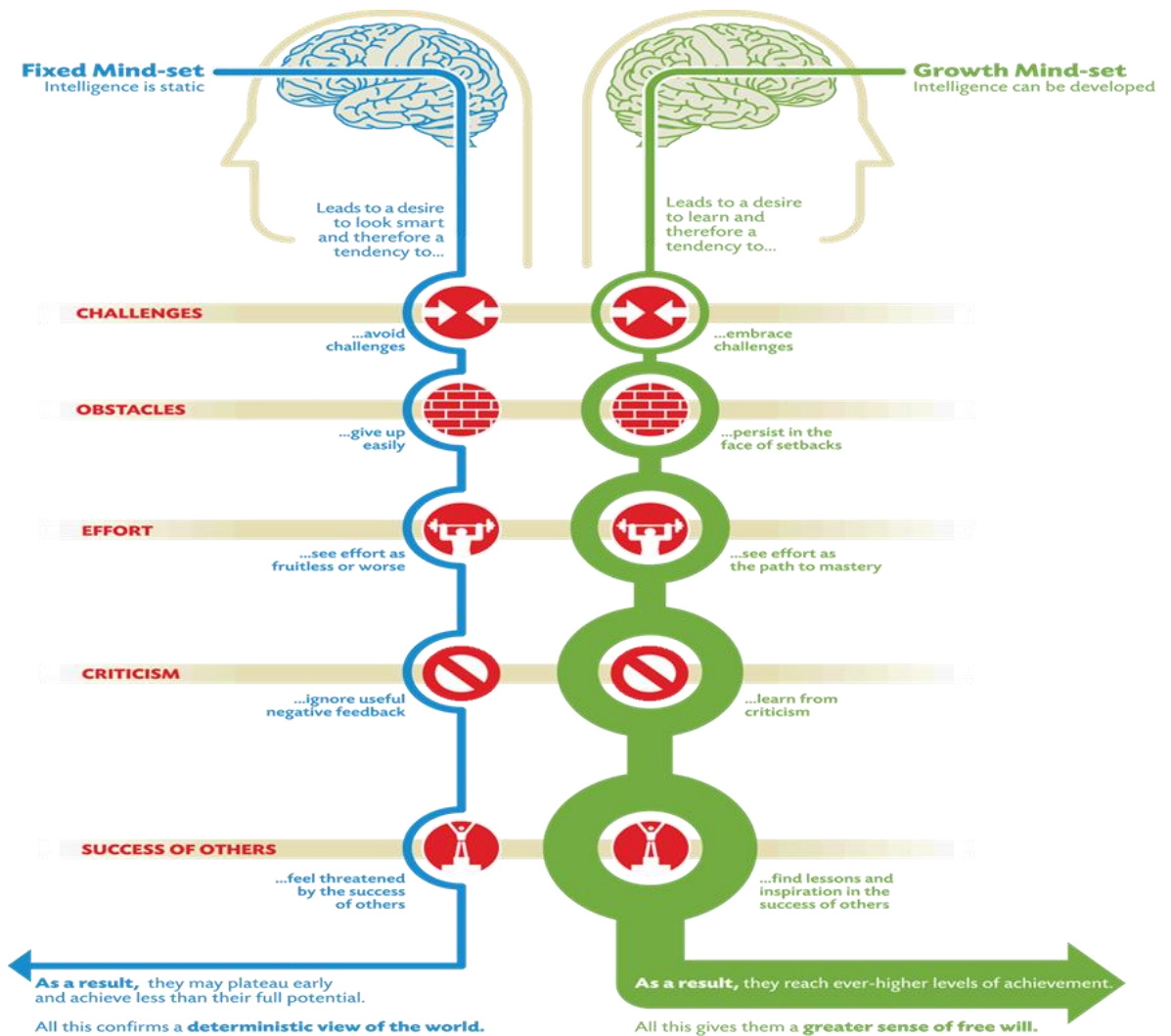
Kuvio 9. Psykologiset perustarpeet sekä sisäinen ja ulkoinen motivaatio autonomiajatkumolla (Mukailtu Jaakkola 2015, 111; Ryan & Deci 2000, 72)

Decin ja Ryanin esittelemä itseohjautuvuusteoria sisältää alateorian (organismic integration theory, OIT), jossa motivaation autonomiajatkumolla on kuvattu myös amotivaatio (Kuvio 9.). Amotivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa henkilöllä ei ole motivaatiota tai kiinnostusta ollenkaan jotakin tehtävää kohtaan. Se ilmenee siten, että henkilö ahdistuu tehtävästä tai ei näe syytä sen tekemiselle. Tällöin hän ei myöskään yritä tai kokeile toimintaa eli ei osallistu kyseisen asian tekemiseen lainkaan. (Ryan & Deci 2000, 72.)

Yksi sisäistä motivaatiota vahvistava keino on kasvun asenne (Growth Mindset). Kasvun asenteen omaava ihminen ajattelee, että ihmisen ominaisuudet ja menestys ovat pitkälti harjoittelun ja työnteon tulosta ja ominaisuuksia voidaan muokata lähtökohdista huolimatta. Vastakohtana on muuttumaton asenne (Fixed Mindset), jonka ajattelutapana on, että ominaisuudet ovat pysyviä. (Haapea 2017.) Dweckin vuonna 1988 esittelemät tutkimustulokset osoittivat, että ihmisten ajattelutapa tuottaa sekä oppimiseen että saavutuksiin tähtääviä tavoitteita. Ihmiset luovat omia teorioita omasta älykkyydestään ja sillä oli vaikutusta motivaatioon, yrittämiseen ja haasteisiin tarttumiseen (Dweck 1988).

Fixed vs. Growth Mindset -malli (Kuva 1.) osoittaa, miten kognitiiviset, tunnepitoiset ja käyttäytymiseen liittyvät toiminnot ovat linkittyneet ihmisen uskomuksiin älykkyytensä muokattavuudesta (Dweck 1988). Asian tunteminen ja tiedostaminen antaa valmentajalle

mahdollisuuden auttaa paremmin urheilijaa, mutta samalla myös valmentajaa itseään muuttamaan ajattelutapaansa ja saavuttamaan sitä kautta parempia tuloksia.



Kuva 1. Fixed vs. Growth Mindset (Dweck 1988)

Erilaiset ajattelutavat ja uskomukset näkyvät urheilussa ja urheilijoiden toiminnassa hyvin usein sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Kasvunasetteen omaava urheilija janoaa haasteita, jatkaa vastoinkäymisistä huolimatta, keskittyy harjoitteluun, oppii kriittistä sekä inspiroituu siitä, mitä muut ovat tehneet menestyksen eteen. Tuloksena on tällöin nousujohteinen oman suorituksen kehittyminen. Muuttumattoman asenteen omaava urheilija puolestaan välttää haasteita, luovuttaa helposti, epäonnistuessaan näkee yrittämisen hyödyttömänä, puolustautuu kritiikistä tai palautteesta sekä kokee muiden oppimisen ja onnistumisen huonona asiana. Tämä aiheuttaa kierteen, jossa harjoittelu ei tuota kehittymistä ja oma potentiaali jää pahimmassa tapauksessa testaamatta.

4.3 Itseohjautuvuusteoria

Decin ja Ryanin esittelemä itseohjautuvuusteoria tai itsemääräämisteoria on lähestymistapa ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Siinä korostetaan ihmisen sisäisten voimavarojen merkitystä persoonallisuuden kehittymiseen ja käyttäytymisen itsesäätelyyn. (Ryan & Deci 2000, 68.) Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio koostuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jotka ovat *koettu autonomia*, *koettu pätevyys* ja *koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus* (Kuvio 9.) Koetulla autonomian, pätevyuden sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteella on todettu olevan suuri merkitys sisäisen motivaation kehittymisen sekä toimintaan sitoutumisen kannalta. Mikäli joku kolmesta psykologisesta perustarpeesta ei toteudu, on sillä negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (Self-Determination Theory 2018.)

Suuri osa itseohjautuvuusteoriaan liittyvistä tutkimuksista on myös tutkinut ympäristötekijöitä, jotka haittaavat tai heikentävät itsemotivaatiota, sosiaalista toimintaa ja henkilökohtaista hyvinvointia. Vaikka monia haitallisia vaikutuksia on tutkittu, tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että näitä haittoja voidaan kuvata tai tarkastella paremmin kolmen psykologisen perustarpeen kautta. (Ryan & Deci 2000, 69.) Luomalla harjoitustilanteesta sellaisen, että se tukee autonomian, pätevyuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kokemuksia, valmentaja edistää urheilijoiden ilon, innostuksen ja intohimon kehittymistä urheilemista ja lajia kohtaan (Jaakkola 2015, 112).

Koettu autonomia näyttäytyy urheilijan tuntemuksena siitä, että hänellä itsellään on mahdollisuus kontrolloida omaa toimintaansa. Tällöin urheilija itse osallistuu toimintaansa liittyvään päätöksentekoon ja valintoihin. Kun valmentaja käyttää autonomisia toimintatapoja ja osallistuttaa urheilijoitaan valmennuksessaan, tukee hän samalla urheilijan vastuullisuuden kasvamista. Autonomiaan kuuluu myös vahvasti se, että valmentaja kuuntelee ja huomioi aidosti urheilijoiden ehdotuksia. Tätä kautta urheilijoiden tunne omasta roolistaan joukkueen jäsenenä kasvaa. (Jaakkola 2015, 113.)

Koetulla pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kun urheilija uskoo omiin kykyihin ja niiden riittävyyteen. Tällöin urheilijalla on vahva tunne taitoon, tehtäviin tai kilpailusuorituksen onnistumiseen liittyen siitä, että omat kyvyt riittävät. Kun urheilija onnistuu, hän kokee korkeaa pätevyyttä, kun taas epäonnistumisen jälkeen pätevyuden tunne voi olla alhaalla. Pätevyuden tunne onkin yhteydessä myös urheilijan itseluottamukseen. (Jaakkola 2015, 113–114.)

Pätevyyden tunne voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin, joilla kullakin on suuri vaikutus kokonaisuuteen. Näitä pätevyyden osa-alueita ovat: fyysinen pätevyys (taidot, fyysinen kunto, tyytyväisyys omaan kehoon), tiedollinen eli älyllinen pätevyys (kyky menestyä opinnoissa sekä ymmärtää elämässä tärkeitä asioista), sosiaalinen pätevyys (kyky saada ystäviä ja tulla toimeen toisten kanssa) ja tunnepätevyys (kyky ymmärtää omia ja toisten tunteita ja tulla toimeen omien tunteiden kanssa). Fyysisen pätevyyden kokemuksilla on usein suurempi merkitys kuin muilla pätevyysalueilla, koska urheilussa arvioidaan usein fyysistä suoritusta tai tulosta. Lasten ja nuorten urheilussa valmentajan onkin hyvä edistää myös muita pätevyysalueita ja korostaa yksilöllistä kehittymistä ja oppimisen merkitystä. Lisäksi virheitä salliva ilmapiiri sekä urheilijoiden omien tavoitteiden seuranta parantaa pätevyyden tunnetta ja lisää sisäistä motivaatiota (Jaakkola 2015, 113–114.)

Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus on myös isossa roolissa lasten ja nuorten urheilussa. Lisäksi esimerkiksi ryhmässä toimiminen edesauttaa myös motivaatiota ja vaikuttaa taitojen oppimiseen positiivisesti (Jaakkola 2015, 114–115). Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tekijöitä on useita ja niitä ovat Jaakkolan (2015,114–115) mukaan ainakin seuraavat:

- Urheilija kokee kuuluvansa ryhmään tai joukkueeseen sen arvokkaana jäsenenä
- Ryhmään kuuluminen tuntuu turvalliselta
- Ryhmässä käytetään toimintatapoja, jotka edistävät jäsenten välistä vuorovaikutusta ja epäitsekkyyttä
- Ryhmässä on mahdollisuus puhua henkilökohtaisia asioita
- Ryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia keskenään
- Ryhmän pelisäännöt on laadittu yhdessä
- Tunteiden näyttäminen ryhmässä on sallittuja (ilot ja surut)
- Urheilijat viettävät aikaansa yhdessä myös vapaa-ajalla
- Ryhmässä jokainen osallistuu jaettuihin tehtäviin
- Ryhmän toimintaan osallistuminen on miellyttävää ja tuottaa nautintoa

Itseohjautuvuusteoriaa voidaan tarkastella myös valmentajan kannalta. Tiikkaja kuvaa itseohjautuvuusteoriaa antamalla esimerkin tuloksen kautta rakentuvasta valmentajan ammatti-identiteetistä, jonka maailma romuttuu jos tulostavoite ei täyty. Tällöin valmentajan toiminta voidaan nähdä hyvin lyhytjänteisenä ja poukkoilevana toimintana. Sen sijaan ilman ulkoista painetta valmentavan nautinto liittyy enemmänkin tekemisen mielekkyyteen ja kehittymisen kokemuksiin, ei niinkään ulkoisiin palkintoihin. (Tiikkaja 2014, 55–57.)

Itseohjautuvuusteoriaa on tutkittu lukuisissa tutkimuksissa jo neljän vuosikymmenen ajan. Sen periaatteet ovat nykytutkimustenkin valossa edelleen päteviä ja hyvin käytännönläheisiä sekä ymmärrettäviä. Lisäksi ne soveltuvat monille eri elämän osa-alueille. Nykyään itseohjautuvuusteoriaa käytetään hyväksi mm. aivotutkimuksissa, koska sisäisen ja ulkoisen motivaation on todettu aiheuttavan aivoissa erilaisia neurofysiologisia rakenteita ja toimintoja. (Legault 2017, 7.)

4.4 Tavoiteorientaatio

Tavoiteorientaatioteoria on itseohjautuvuusteorian lailla hyvin paljon tutkittu ja sovellettu motivaatioteoria urheilussa. Tavoiteorientaatioteoriassa kaiken perustana on ajatus, että esimerkiksi urheilemisen motiivina on pätevyyden osoittaminen. Koululiikunnassa tai lasten ja nuorten urheilussa pätevyyden kokemuksella on suuri merkitys, koska oppilaat tai liikunnan harrastajat vertailevat helposti omia suorituksia toisten suorituksiin. Lisäksi urheilussa kilpailu luo lisää urheilijoiden välistä vertailua (Jaakkola 2015, 115). Tämä voi aiheuttaa alhaista pätevyyden tunnetta ja vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti (Liukkonen & Jaakkola 2013, 153).

Tavoiteorientaatiomallissa on kaksi tavoiteperspektiiviä, joilla tavoitellaan pätevyyden osoittamista. Nämä ovat *tehtäväsuuntautuneisuus* ja *kilpailusuuntautuneisuus*. Tehtäväsuuntautunut urheilija kokee pätevyyden tunnetta silloin, kun hän yrittää kovasti, onnistuu jossain tehtävässä tai oppii uuden taidon. Tähän liittyy myös voimakas tunne kontrollista, jonka urheilija tuntee olevan itsellään. Tehtäväsuuntautunut urheilija ei vertaa itseään tai suorituksiaan muihin, vaan omiin aiempiin. Kilpailutilanteessa urheilija ei myöskään romahda, vaan pystyy suoriutumaan rennosti, koska perustaa toimintansa harjoituksissa tehtyihin asioihin, eikä siihen mitä muut tekevät kilpailun aikana. Tehtäväsuuntautuneisuudella on positiivisia vaikutuksia oppimiseen ja harjoittelun laatuun. Sen on myös todettu olevan yksi keskeisimmistä psykologisista ominaisuuksista urheilijalla, sillä se vahvistaa sisäistä motivaatiota toimintaa kohtaan ja suuntaa urheilijan ajatuksia ja harjoittelua kehittävään suuntaan. (Jaakkola 2015, 115–116; Nikander 2009, 353–354.)

Tavoiteorientaatiomallissa kilpailusuuntautuneisuus tarkoittaa sitä, että urheilija osoittaa pätevyytensä tuloksen kautta tai vertaamalla muihin. Tällöin urheilijan ajatus on lopputuloksissa eikä laadukkaassa harjoittelussa, jonka kautta tuloksiin päästään. Kilpailusuuntautunut urheilija voi myös ottaa vastaan oman taitotasoonsa nähden alhaisempia haasteita, koska tällöin ei ole pelkoa epäonnistumisesta. Jos urheilija näkee mahdollisuuden

epäonnistumiseen, hän voi lopettaa kokonaan yrittämisen. Korkea kilpailullisuus ja alhainen pätevyyden tunne yhdistelmänä on todettu olevan tekijä, joka heikentää motivaatiota. (Jaakkola 2015, 117; Nikander 2009, 354.)

Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneisuutta on kaikissa urheilijoissa ja ne eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä. Huippu-urheilussa kilpailusuuntautuneisuutta on enemmän, kuin lasten ja nuorten urheilussa. Sillä onkin tärkeä merkitys, jos samaan aikaan urheilija kuitenkin keskittyy ja sitoutuu laadukkaaseen harjoitusprosessiin ja itsensä kehittämiseen urheilijana. Olennaista onkin löytää oikea suhde tehtävä- ja kilpailusuuntautuneisuuden välille. Tällöin pätevyyden kokemus on korkealla ja urheilija on motivoitunut urheiluun. (Jaakkola 2015, 117; Nikander 2009, 354.) Lapsen kognitiivisten ominaisuuksien kehittyessä sille tasolle, että hän kykenee ymmärtämään voittojen ja tappioiden merkityksen johtuvan osaltaan hänen taidoistaan, on tärkeää ruokkia tehtäväsuuntautunutta ilmapiiriä ja motivaatioilmastoa. Tämä vaihe on murrosiän kynnyksellä noin 12-vuotiaana (Jaakkola 2015, 117).

Motivaatioilmastolla kuvataan valmennustilanteessa vallitsevaa psykologista ympäristöä motivaation näkökulmasta (Taulukko 3.). Motivaatioilmastolla on näin ollen suuri vaikutus siihen toteutuuko harjoituksissa tehtäväsuuntautunut vai kilpailusuuntautunut ilmapiiri. Motivaatioilmastoa voidaan arvioida mm. sen perusteella, miten harjoitteet valitaan, miten urheilijoita ja toimintaa arvioidaan eri tilanteissa ja miten heille annetaan palautetta sekä minkälainen on valmentajan auktoriteetti valmennustilanteessa. (Jaakkola 2015, 126–127; Nikander 2009, 355–357.)

Taulukko 3. Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneen motivaatioilmaston luonteenpiirteet (Mukailtu Jaakkola 2015, 127; Nikander 2009, 357)

Valmennuksen osa-alue	Kilpailusuuntautuneisuus	Tehtäväsuuntautuneisuus
Tavat, joiden mukaan harjoitteet toteutetaan	Harjoitteet samanlaiset kaikille, vain lajakkaat huomioidaan	Harjoitteet eriytyneitä urheilijoiden edellytysten mukaisesti, jokainen tärkeässä roolissa ryhmässä
Valmentajan auktoriteetti	Kontrolloiva, määräävä	Urheilijoiden vastuullisuutta korostava ja valinnan mahdollisuuksia antava
Tavat, joiden mukaan toiminnasta annetaan palautetta	Palaute julkista ja lopputuloksiin perustuvaa	Palaute yksityistä sekä yksilölliseen kehittymiseen ja yrittämiseen perustuvaa
Toiminnan tehtävien ryhmitelyperusteet	Kilpailullisia tehtäviä korostava	Yksilöllisiä ja yhteistoiminnallisia tehtäviä korostava
Toiminnan arviointiperusteet	Arviointi normatiivista ja julkista, huomio lopputuloksessa, virheistä moititaan, keskinäistä kilpailua arvostetaan	Arviointi yksilölliseen kehitykseen perustuvaa, huomio prosessissa, virheet nähdään osana oppimista, yhteistyötä ja ryhmän kiinteyttä arvostetaan
Ajankäyttö toiminnassa	Suoritus aika rajattua	Suoritus aika joustavaa

Tehtäväsuuntautuneen motivaatioilmaston näkökulmasta ilmapiirin merkitys on suuri. Ilmapiirillä voidaan vaikuttaa niin yksilön kuin ryhmän kehittymiseen ja hyvinvointiin. Ilmapiiristä voidaan lukea suoraan toimintaympäristössä vallitsevat arvot ja asenteet. (Tiikkaja 2014, 169.) Sen vuoksi lasten ja nuorten toiminnassa motivaatiota parantavan ilmapiirin merkitystä valmennustilanteessa tuleekin korostaa.

Valmentaja pystyy toiminnallaan, puheillaan ja käytännön järjestelyillä vaikuttamaan suuresti motivaatioilmaston muodostumiseen. Ryhmän tai joukkueen kiinteyden eli koheesion on myös todettu olevan yksi merkittävä tekijä menestymisen kannalta (Carron, Bray & Eys 2002, 123–125). Ilmapiiriin vaikuttaa myös ryhmän jäsenten turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunteella on iso vaikutus ryhmän kiinteyteen ja hyvinvointiin. Se onkin yksi tehokkaan ryhmän tunnusmerkeistä (Salmi, Rovio & Lintunen 2009, 109).

5 Valmennusosaaminen

Côté ja Gilbert määrittivät vuonna 2009 valmentajan osaamisista kuvaavan mallin. Kyseessä on integroiva määritelmä valmennuksen vaikuttavuudesta ja asiantuntemuksesta, jotka molemmat ovat sekä erityistä että käsitteellisesti juurtuneet valmennuksen, opetuksen, positiivisen psykologian sekä urheilijoiden kehittymiseen liittyvään kirjallisuuteen (Côté & Gilbert 2009). Côté ja Gilbert määrittivät valmennuksen vaikuttavuuden kolmeen osakokonaisuuteen: valmentajan tietämykseen (coaches knowledge), urheilijoiden tuloksiin (athletes outcomes) sekä valmennuksen eri konteksteihin tai toimintaympäristöön, joiden parissa valmentajat työskentelevät (coaching contexts) (Gilbert & Côté 2013, 147). Côté & Gilbert kiteyttivät asian seuraavasti:

The consistent application of integrated professional, interpersonal and intrapersonal knowledge to improve athletes competence, confidence, connection and character in specific coaching contexts. (Côté & Gilbert 2009, 316.)

5.1 Suomalaisen valmennusosaamisen malli

Suomalaisen valmennusosaamisen malli on johdettu Côtén ja Gilbertin (2009) määrittelemän mallin pohjalta. Se on luotu kuvaamaan kokonaisvaltaista valmennusta ja se koostuu kolmesta keskeisestä tavoitteesta: 1) Linjata suomalaista urheiluvalmennusta ja määrittää, mitä kokonaisvaltainen valmennus pitää sisällään 2) Auttaa koulutusten suunnittelussa 3) Auttaa arvioimaan valmentajan osaamista. (Hämäläinen. 2016, 7.) Suomen Olympiakomitean valmentajakoulutuksen asiantuntija Kirsi Hämäläinen kuvaa Suomalaisen valmennusosaamisen mallia seuraavasti:

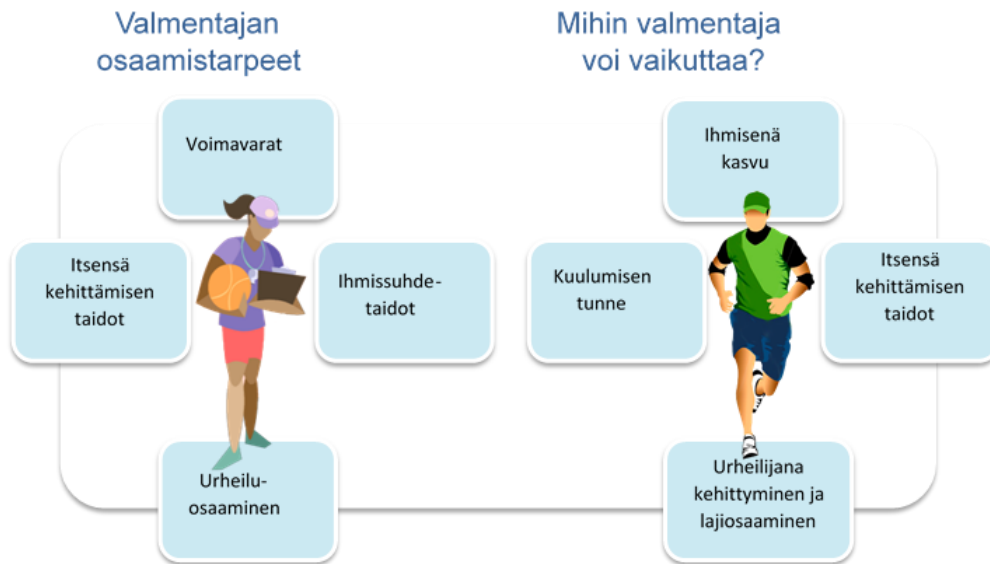
Mallin tarkoitus on rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, mitä valmentaminen on ja mitä valmentajan pitää osata. Yksi keskeinen mallin ajatus on se, että valmentajaa arvioitaessa (valmentaja itse tai joku muu), voidaan arvioida vain asioita, joihin valmentaja voi vaikuttaa. Mikäli valmentajaa arvioidaan vain kilpailumenestyksen perusteella, hän tulee epäoikeudenmukaisesti arvioiduksi. (Olympiakomitea 2018c.)

Valmennusosaamisen malli koostuu kolmesta osasta eli valmentajan toimintaympäristöstä, asioista joihin valmentaja voi urheilijassa vaikuttaa sekä valmentajan osaamistarpeista. Kuviossa 11 on havainnollistettu valmentajan toimintaympäristö. Toimintaympäristössä voi olla paljon muuttujia, jotka vaikuttavat valmentajan osaamistarpeeseen. Kun valmentaja sisäistää oman toimintaympäristönsä, hänen on helpompi hahmottaa myös omaa osaamistansa suhteessa urheilijaan. (Hämäläinen 2017.)



Kuvio 11. Valmentajan toimintaympäristö (Hämäläinen 2016, 8.)

Kun valmentaja tiedostaa toimintaympäristönsä, tulee hänen seuraavaksi ymmärtää mihin hän voi urheilijassa vaikuttaa (Kuvio 12.). Nämä asiat on jaettu neljään osaan. Urheilijana kehittymiseen ja lajiosaamiseen kuuluu esimerkiksi harjoitteluosaaminen ja lajin tekninen ja taktinen osaaminen sekä kilpailemiseen liittyvät asiat. Urheilijan itsensä kehittämisen taitoihin kuuluu, miten urheilija pystyy arvioimaan itseään, ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia, hankkimaan ja arvioimaan tietoa sekä verkostoitumaan. Valmentaja vaikuttaa myös urheilijan ihmisenä kasvuun. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, minkälaiseksi urheilijan arvot ja asenteet muodostuvat tai miten hän oppii toimimaan muiden ihmisten kanssa ja miten hän oppii tuntemaan itsensä. Valmentajan toiminnalla on suuri vaikutus myös urheilijan kuulumisen tunteeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, miten urheilija rakastuu lajiinsa ja kokee olevansa oikea urheilija sekä sitä, että urheilija kokee kuuluvansa ryhmään, joukkueeseen tai omaan lajiinsa. (Hämäläinen 2017.)



Kuvio 12. Suomalaisen valmennusosaamisen malli (Hämäläinen 2016, 7)

Kun valmentaja ymmärtää toimintaympäristönsä sekä asiat, joihin hän urheilijassa voi vaikuttaa, syntyvät varsinaiset valmentajan osaamistarpeet (Kuvio 12.). Valmentajan osaamistarpeet muodostavat neljä kokonaisuutta. Urheiluosaamiseen kuuluu kaikki itse urheilemiseen liittyvät asiat harjoittelusta, kilpailemisesta sekä esimerkiksi sääntöjen tuntemiseen.

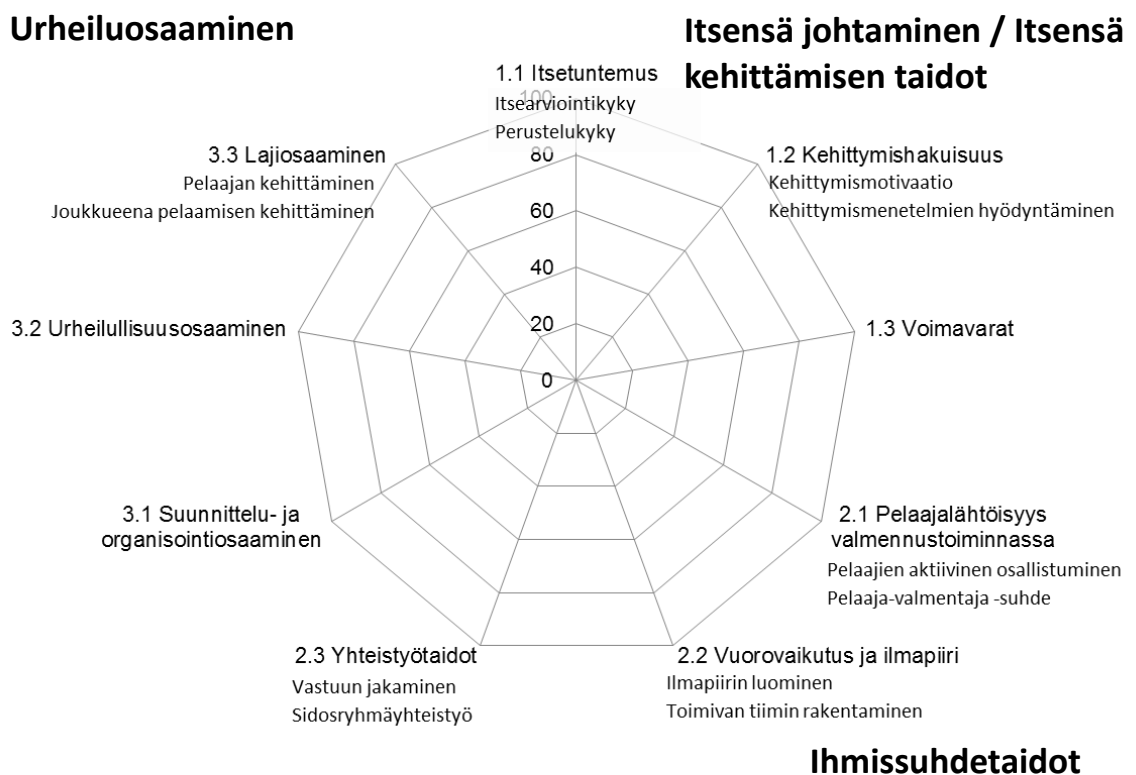
Ihmissuhdetaidoilla on myös iso merkitys valmentamisen kannalta. Valmentajan tulee pystyä kommunikoimaan ja toimimaan erilaisissa tilanteissa sekä tunnistamaan niin omia kuin urheilijankin tunteita. Jotta valmentaja voi kehittyä työssään ja toimia urheilijan kanssa jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa, tulee valmentajalla olla myös hyvät itsensä kehittämisen taidot. Tähän kuuluu mm. itsearviointitaidot, kriittisen ajattelun taidot, tiedon hankintataidot, tiedon arviointitaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä verkostoitumistaidot. Lisäksi valmentajan on erittäin tärkeää tiedostaa ja huomioida omat voimavaransa. Voimavaroihin kuuluu arvot, asenteet, oma motivaatio työhön sekä oma jaksaminen ja omasta terveydestä huolehtiminen. (Hämäläinen 2017.)

5.2 Valmennustoiminnan profiili – Nuorten valmennus

Suomen Jääkiekkoliitto on tehnyt suomalaisen valmennusosaamisen mallista oman version, joka toimii raamina valmentajien osaamisen ja valmennustoiminnan laadun kehittämisessä (Hämäläinen 2013, 50). Suomen Jääkiekkoliiton strategiakauden 2014–2018 aikana valmentajien lisenssi- ja koulutusjärjestelmää on uudistettu. Valmennustoiminnan profiilista on tullut valmentajan osaamisen arviointiin ja todentamiseen kehitelty työkalu.

Se perustuu siihen, että valmentajan osaamista arvioidaan käytännön työssä ja koulutusjärjestelmän kautta tuetaan tarvelähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti valmentajan osaamisen kehittymistä (Tiikkaja 2015, 4.).

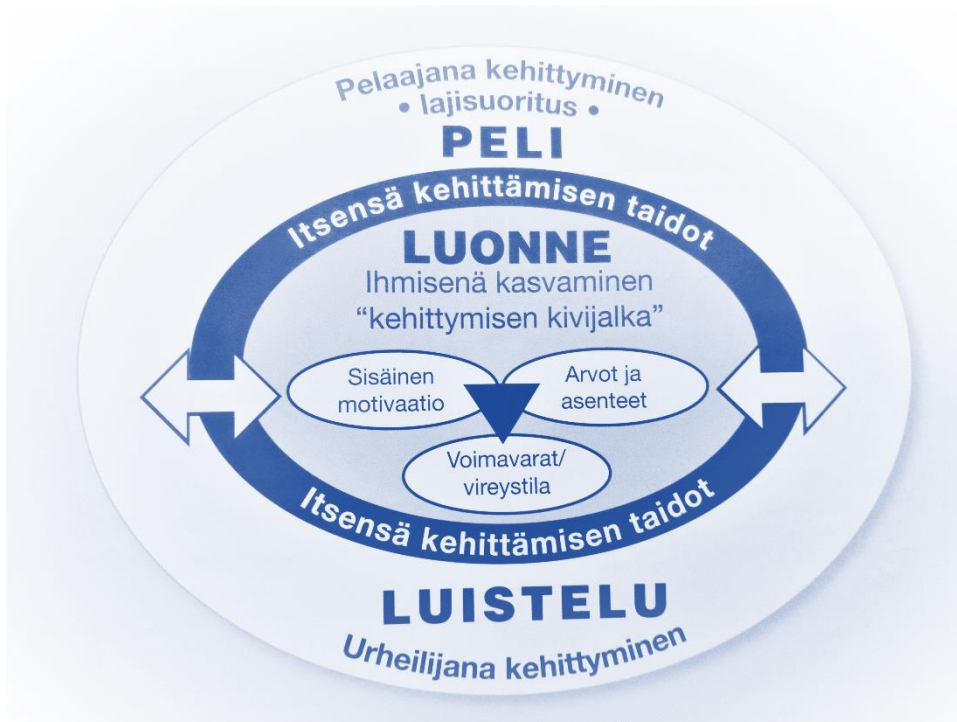
Valmennustoiminnan profiilissa valmentajan osaaminen on jaettu *urheiluosaamiseen, itsensä johtamisen ja kehittämisen taitoihin* sekä *ihmissuhdetaitoihin*. Nämä kolme kokonaisuutta sisältävät vielä tarkempia alakohtia ja niille jokaiselle on määritelty omat kriteerinsä (Kuvio 13.). Sekä lasten valmentajille että nuorten vaiheessa toimiville valmentajille on luotu omat osaamisvaatimuksensa.



Kuvio 13. Valmennustoiminnan profiili – Nuorten valmennus (SJL 2015)

Tässä järjestelmässä valmentaja osallistuu mentorointiprosessiin, jossa hänen osaamisen kehittymistä seurataan valmentajan oman itsearvioinnin ja mentorivalmentajan toimesta. Lisäksi on mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi vertaisvalmentajien tai sidosryhmien (urheilijat, vanhemmat) edustajien palautetta. Tämän avulla voidaan lisätä myös seuratasolla yhteistä ymmärrystä valmennustoiminnan laadusta ja vaatimuksista. Mentoroinnissa ja osaamisen todentamisessa hyödynnetään Hockey Centre-sivustoa, jonne voidaan kerätä tehdyt arvioinnit. Näin niihin voidaan palata myös jälkikäteen. (Tiikkaja 2015, 18–19.)

Valmennustoimintaa kehitettäessä on hyvä muistaa, minkä vuoksi valmentajan osaamisella on suuri merkitys. Valmennustoiminnan kehittyessä, myös urheilijoilla on edellytyksiä kokonaisvaltaisempaan kehittymiseen. Urheilijoiden kehittymistä voidaan seurata jääkiekossa pelaajille varten tehdyllä otsikoinnilla ja mittaristolla (Kuvio 14.). Näin valmentaja voi peilata omaa osaamistaan suhteessa pelaajan kehittymiseen. Suomi-Kiekossa pelaajan kehitystä seurataan Peli – Luonne – Luistelu -kokonaisuuden kautta ja myös pelaajille on oma ja tarkempi seurantajärjestelmä Hockey Centressä (Tiikkaja 2015, 21).



Kuvio 14. Pelaajan kokonaisvaltaisen kehittymisen malli (Tiikkaja 2015, 21)

5.2.1 Itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot

Itsensä johtamisen ja kehittämisen taidot luovat pohjan koko valmentajan toiminnalle. Itsetuntemus sisältää itsearviointi- ja perustelukyvyyn. Tällöin valmentaja pystyy peilaamaan jatkuvasti omaa osaamistaan ja toimintaansa laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Myös muiden toimijoiden näkemykset ovat yhdenmukaiset valmentajan kanssa. Valmentaja pystyy myös perustelemaan valintansa kokonaisvaltaisesti, sillä toiminnalle on olemassa selkeät asia- ja arvoperustat. Parhaimmillaan arvot näkyvät jokapäiväisessä arjessa ja ne ovat tunnistettavissa esimerkiksi joukkueen ja sidosryhmien puheissa ja toiminnassa. (SJL 2015.)

Kehittymishakuisuus sisältää valmentajan kehittymismotivaation sekä kehittymismenetelmien hyödyntämisen. Kehittymishakuisella valmentajalla on vahva sisäinen motivaatio tulla paremmaksi valmentajaksi. Valmentaja on aktiivinen ja itseohjautuva, jonka vuoksi myös valmennustoiminnassa näkyy jatkuva kehittymishakuisuus. Valmentaja on myös hyvin tietoinen tavastaan oppia uutta. Tämän vuoksi hän hyödyntääkin erilaisia menetelmiä ja tapoja laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti. (SJL 2015.)

Omien voimavarojen tunteminen on valmentajan jaksamisen kannalta elinehto. Jos valmentaja tunnistaa hyvin omat voimavaransa, hän pystyy vaikuttamaan positiivisesti myös muiden, kuin itsensä jaksamiseen. Parhaimmillaan valmentaja voi voimaannuttaa ja innostaa koko joukkuetta omalla esimerkillään. (SJL 2015.) Kyse ei ole siis pelkästä fyysisestä jaksamisesta, vaan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.

5.2.2 Ihmissuhdetaidot

Urheilijakeskeisyyttä voidaan arvioida valmennustoiminnassa pelaajien aktiivisen osallistumisen ja pelaaja-valmentajasuhteen kautta. Pelaajalähtöinen valmentaja osallistaa aktiivisesti pelaajia suhteessa näiden kehittymisvalmiuksiin ja tunnistaa kunkin pelaajan omistautumisen tason. Pelaajalähtöinen valmentaja on myös tietoinen pelaajan omistautumisen tasosta, jolloin hän pystyy kehittämään pelaajan aktiivista toimijuutta oman kehittymisen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tällä voidaan vahvistaa pelaajan omistajuutta ja omistautumista omaa urheilemistaan ja kehittymistään kohtaan. Lisäksi pelaajilla voi olla aktiivinen rooli myös toistensa tukemisessa esimerkiksi vertaistutoroinnin avulla. (SJL 2015.)

Pelaajalähtöinen valmennustoiminta ei ole mahdollista ilman hyvää pelaaja-valmentajasuhdetta. Jotta valmentaja pystyy huomioimaan pelaajien yksilölliset tarpeet joukkueen sisällä, tulee hänellä olla luottamuksellinen suhde pelaajiin. Parhaimmillaan se näkyy rehellisenä ja avoimena vuorovaikutuksena pelaajan ja valmentajan välillä. Näin valmentaja tuntee pelaajan yksilönä ja pystyy tunnistamaan tämän ominaispiirteet esimerkiksi oppijana. (SJL 2015.)

Vuorovaikutus ja ilmapiiri eivät synny itsestään. Se vaatii valmentajalta asian tiedostamista ja omaa osallistumista. Rakentava ilmapiiri edistää kokonaisvaltaisesti pelaajien kehittymistä. Parhaimmillaan se näkyy siten, että joukkueen asettamat arvot ja asenteet on tunnistettavissa käytännön toiminnassa ja niitä pyritään myös vahvistamaan säännöllisesti. Myös toimiva valmennustiimi on seurausta hyvästä vuorovaikutuksesta ja ilmapii-

ristä. Tällöin jokaisella toimijalla on selvä käsitys omasta roolistaan. Valmennustiimin toiminnan arviointi on myös säännöllistä ja sitä kehitetään osana valmennustoimintaa. (SJL 2015.)

Yhteistyötaitoihin kuuluu vastuun jakaminen ja sidosryhmäyhteistyö. Jokaisella valmennustiimin jäsenellä on omaa osaamista ja sen mukainen vastuualue. Valmennustiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti koko valmennusprosessin toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tämän myötä omistajuutta jaetaan ja samalla saadaan kaikilta jäseniltä maksimaalinen panostus yhteisen tavoitteen hyväksi. Sidosryhmäyhteistyön avulla toimintaan saadaan lisäarvoa pelaajien kehittymisen tukemiseksi esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita hyödyntämällä. (SJL 2015.)

5.2.3 Urheiluosaaminen

Urheiluosaamisen kolme kokonaisuutta ovat *suunnittelu- ja organisointiosaaminen, urheilullisuusosaaminen ja lajiosaaminen*. Hyvä suunnittelu ja organisointi näkyvät käytännön valmennustoiminnassa yksittäisen pelaajan ja joukkueen kehittymisenä. Harjoitusrakenneissa näkyy eriyttämistä suhteessa kehittämistavoitteisiin ja harjoitusmenetelmät tukevat valmiuksien kehittämistä kokonaisvaltaisesti. Harjoittelun etenemistä seurataan jatkuvasti ja myös olosuhteita ja apuvalmentajia hyödynnetään valmennustoimintaa tukevalla tavalla. (SJL 2015.)

Urheilullisuusosaaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista lähestymistä valmennustoimintaa ja pelaajia kohtaan. Valmennuksessa on huomioitu kuormituksen, levon ja ravinnon suhde. Harjoittelun kuormittavuutta suunnitellaan ja arvioidaan myös elämän muiden osa-alueiden (opiskelu tms.) kannalta viikko- kuukausi- ja vuositasolla. Pelaajien elämänhallintataitoja kehitetään osana valmennustoimintaa ja tätä kautta myös pelaajan omistajuus urheilua kohtaan kasvaa. Kehittymisen seuranta tehdään niin pelaajien kuin valmentajienkin taholta. (SJL 2015.)

Lajiosaaminen on jaettu pelaajan kehittämiseen ja joukkueena pelaamisen kehittämiseen. Pelaajan laji- ja pelitaitojen kehittymistä tuetaan kokonaisvaltaisesti valmennustoiminnassa pelaajapolun tavoitteiden mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi fyysisten ja henkisten ominaisuuksien merkitys taitojen kehittämisessä on huomioitu. Pelaajalla on sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita, joita seurataan ja arvioidaan niin pelaajan itsensä kuin valmentajien toimesta. Joukkueena pelaamisen kehittämisessä noudatetaan

samoja periaatteita, kuin yksilötasolla. Tällöin myös joukkueen kehittämistavoitteet luodaan tarpeiden pohjalta lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Harjoittelun vaikuttavuutta seurataan pelaajien ja valmentajien toimesta joukkuepelaamisen mittareilla. (SJL 2015.)

6 Mikkelin Jukurit

Jukurit on mikkeliäinen jääkiekkoseura, jonka edustusjoukkue (Jukurit HC Oy) on pelannut jääkiekon pääsarjassa eli Liigassa kaudesta 2016–2017 lähtien (Liiga 2015). Jukurit HC Oy:n organisaatioon kuuluu myös Nuorten SM-Liigassa pelaava A-nuorten joukkue (Jukurit 2018a). Junioritoiminnasta B-nuorista alaspäin vastaa Juniori-Jukurit ry (Juniori-Jukurit 2018a).

6.1 Jukureiden seurahistoria

Mikkelin Jukurit on perustettu jääkiekon erikoisseuraksi vuonna 1970. Aiemmin jääkiekkoa oli pelattu Mikkeliissä sekä Mikkelin Palloilijoiden että Mikkelin Pallo-Kissojen jääkiekkojaostojen järjestämänä. Jukureiden perustaminen tapahtui em. seurojen jääkiekkojaostojen yhdistämisellä ja Jukurit peri Mikkelin Palloilijoiden paikan Maakuntasarjan Keski-Suomen lohkoista. (Wikipedia 2017a.)

1970-, 1980- ja 1990-luvuilla Jukureiden edustusjoukkue pelasi muutamaa I-divisioonakautta lukuun ottamatta lähinnä II-divisioonassa. Kaudelle 1998–1999 seuran toiminta ammattimaistui, kun toiminnanjohtajaksi palkattiin Matti Turunen ja päävalmentajaksi Risto Dufva. Joukkue menestyi kaudella hyvin ja sai paikan seuraavaksi kaudeksi Suomi-Sarjassa. Seuraavalla kaudella joukkue saavutti Suomi-Sarjan mestaruuden ja nousi I-divisioonaan, jonka nimeksi vaihtui samalla Mestis. Jukureiden Mestis aika 2000- ja 2010-luvuilla oli menestyksenkäs (seitsemän kultaa, 4 hopeaa, 1 pronssi). Menestys ja toiminnan kehittäminen johti lopulta pitkäaikaisen unelman toteutumiseen, kun Liiga hyväksyi Jukureiden Liiga-anomuksen syksyllä 2015. (Wikipedia 2017a.)

Juniori-Jukurit ry on perustettu vuonna 2000, kun edustus- ja junioriorganisaatio eriytettiin omiksi yksiköiksi. Jukureiden junioritoimintaa voidaan pitää historian valossa melko vaatimattomana, jos mittarina pidetään esimerkiksi pääsarjatasolle ylänaita kasvatteja. Heitä on kaiken kaikkiaan 14, joista vain osa on pelannut kotimaan SM-Liigassa (Wikipedia 2017a). Seuran kasvateista vain Marko Kauppinen on saanut NHL-varauksen vuonna 1997 (Eliteprospects 2018). Myöskään maajoukkue-edustuksia Jukuri-kasvateilla ei ole kovin paljon historian saatossa ollut.

Edustusjoukkueen 2000-luvun alun menestys alkoi näkymään myös junioritoiminnassa, kun harrastajamäärät kasvoivat ja seuran palkattiin ensimmäinen päätoiminen valmennuspäällikkö. Samaan aikaan kaupunkiin rakennettu harjoitusjäähalli antoi mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen (Wikipedia 2017b). Juniori-Jukureista tuli

myös nykyiseen Olympiakomiteaan sulautuneen ja silloisen Nuoren Suomen Sinettiseura (Olympiakomitea 2018a). Vuonna 2008 Suomen Jääkiekkoliiton tekemässä Laatuauditoinnissa Juniori-Jukurit sijoittui yhdeksänneksi. Yhteensä seuroja oli auditoitavana kuusikymmentäkuusi. Auditoinnin tulos kertoo siitä työstä, jota Juniori-Jukureissa oli tehty 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Seuran toiminta ja valmennus ammattimaistuivat ja laadun parantamiseen kiinnitettiin entistä enemmän huomiota.

Vaikka junioritoiminnan laatu kasvoi, edustusjoukkueen kokoonpanoon oli omien juniorien vaikea nousta. Esimerkiksi kaudella 2005–2006 kokoonpanossa oli neljä Jukureiden omaa kasvattia ja heistäkin kaksi oli niin sanotusti vakiokokoonpanossa (Jatkoaika 2006). Kun esimerkiksi 1980-luvulla Jukureiden II-divisioonajoukkueen kokoonpanossa oli paljon mikkeliiläisiä pelaajia, oli 2000-luvun Mestistä dominoineeseen joukkueeseen vaikea murtautua oman junioripolun kautta.

Jukureiden A-C juniorijoukkueet pelasivat vuodesta riippuen lähinnä Suomi-Sarja- tai Mestis-tasolla ja lahjakkaimmat juniorit valitsivatkin usein suunnaksi jonkun Liigaorganisaation. 2010-luvun puolella alkoi mikkeliiläisiä pelaajia esiintyä aiempaa enemmän muiden seurojen SM-sarjajoukkueissa, nuorisomaajoukkueissa sekä SM-Liigassa. Esimerkiksi kaudella 2016–2017 U16 tai U17 maajoukkuepaidan puki päälleen Leevi Aaltonen (KalPa), Henri Nikkanen (JYP) ja Mikko Kokkonen (Jukurit) (Leijonat 2017b; Leijonat 2017c). Kaudella 2017–2018 uutena Jukuri-kasvattina U16 leijonapaitaan pukeutui Veikka Hahl (KalPa) ja U20 kisapaikasta kamppaili Jerry Turkulainen (JYP) (Leijonat 2017d; Tilastopalvelu 2017). Lisäksi SM-Liigaa ovat pelanneet kausilla 2016–2018 Mikko Kokkonen (Jukurit), Kasper Torikka (SaiPa) sekä Jerry Turkulainen (JYP) (Liiga.2017a; Liiga 2017b; Liiga 2017c).

6.2 Heimön tarina

Kun Jukurit sai pitkään tavoitteena olleen SM-Liigapaikan kaudeksi 2016–2017, aloitettiin organisaation vahvistaminen. Sekä urheilupuolelle että toimistolle palkattiin uutta henkilökuntaa ja seuran markkinointiin satsattiin aiempaa enemmän. Samaan aikaan ruvettiin puhumaan Jukuri-Heimosta, jolla haettiin vahvaa yhteisöllisyyttä koko Etelä-Savon asukkaista ja yritysmailmasta.

Heimolla tarkoitetaan ryhmää tai sukua, jotka omaavat yhteisen kielen, kulttuurin tai naapurisuuden. Samalla sillä voidaan tarkoittaa myös muunlaisia yhteisöjä, jotka tuntevat yhtenäisyyttä keskenään. (Wikipedia 2017c.) Heimo-sanon synonyymejä ovat esimerkiksi

perhe, suku tai klaani (Synonyymit 2017). Lisäksi Heimo sanaan liitetään usein sana yhteisö. Tämän vuoksi Heimo-sanana käyttö kuvastaa hyvin sitä tahtotilaa, jota Jukureissa haluttiin edistää Liigaorganisaatioksi tulemisen jälkeen.

Ensimmäiseen Liigakauteen joukkueen pelaajistoa rakennettiin strategian mukaisesti eli ottamalla pelaajia, joilla oli etelä-savolaiset juuret (Suomikiekko 2017). Yhteenkuuluvuutta joukkueeseen haettiin myös hankkimalla pelaajia, joilla oli aiempaa historiaa Jukureista (Savon-Sanomien 2016). Joukkueen yhtenäisyyden ja heimolaisuuden yhdeksi tunnusmerkiksi nousi nopeasti pukukopissa voittopelin jälkeen joukkueen yhdessä huutama ”Zigzagihuuto” (iltalehti 2016).

Heimo-sana alkoi näkymään nopeasti myös eri yhteyksissä Jukureiden toiminnassa. Esi-merkiksi yhteistyökumppaneita varten oli Heimoverkosto, fanituotteille Heimokauppa ja Jukureiden maskotin nimeksi tuli Heimo (Jukurit 2018). Jukureista ja Heimon tarinasta tehtiin myös elokuva, jota näytetään kotihallissa ennen otteluiden alkua (Jukurit 2017). Jukureiden ”heimolaisuus” sai paljon myös valtakunnallista huomiota osakseen, koska myös media omaksui Heimo-sanana käytön Jukureista puhuttaessa (Jatkoaika 2017).

6.3 Junioriorganisaatio

Jukureiden junioritoiminnasta B-nuorista alaspäin vastaa Juniori-Jukurit ry. Seura on hyvin perinteisesti organisoitu jääkiekon erikoisseura Suomessa. Seuralla on yhdistyksen säännöt, sen organisoituminen ja toiminta perustuu rekisteröityjä yhdistyksiä koskevaan yhdistyslakiin ja sen toiminnasta vastaa hallitus (Patentti- rekisterihallitus 2016). Lisäksi seuran toimintaa ohjaaviksi ja helpottaviksi tekijöiksi on tehty seuran Pelisäännöt (Juniori-Jukurit 2018b).

Juniori-Jukureilla on ollut viime vuosina kolme palkattua työntekijää: toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö ja taitovalmentaja. Kunkin työnkuva ja vastualueet on jaettu niin, että toiminnanjohtaja vastaa taloudesta ja hallinnollisista asioista ja valmennuspäällikkö sekä taitovalmentaja urheilupuolen asioista. (Juniori-Jukurit 2018c.) Kaudelle 2017–2018 seuraan palkattiin myös ensimmäinen päätoiminen B-nuorten valmentaja. Maaliskuussa 2018 Jukurit HC Oy ja Juniori-Jukurit tekivät yhteisen organisaatiomuutoksen, jonka myötä esimerkiksi koko seuran urheilutoiminnan vastuut ja organisointi sovittiin uudelleen (Kuvio 15.) Uudistuksessa muun muassa Juniori-Jukureista poistui toiminnanjohtajan toimi ja tilalle tuli junioripäällikkö.



Kuvio 15. Jukurit HC Oy ja Juniori-Jukurit ry organisaatio (Jukurit 2018b)

6.4 Jukuripolku

”Kasva kiekkoon – Kasva elämään” -slogan on ollut Jukureiden junioritoiminnan tunnusmerkkinä jo yli kymmenen vuoden ajan. Se kuvastaa sitä ajatusmaailmaa, jollaista Juniori-Jukureiden toiminnan halutaan olevan. Urheilun harrastaminen ja jääkiekko ovat vain välineitä, jonka kautta lapsi saa sisältöä elämäänsä ja jonka kautta kasvaminen aikuisuutta kohti antaa monenlaisia eväitä elämään. Innostuminen urheilusta ja jääkiekosta antaa mahdollisuuden pysyä lajin parissa koko elämän ajan, mutta yhtä lailla kehittää tervettä minä-kuvaa, itsetuntoa sekä muiden huomioimista ja ryhmässä toimimista. Samalla se antaa myös aikuisille mahdollisuuden olla osa vahvaa yhteisöä erilaisten roolien kautta. (Juniori-Jukurit 2018d.).

Jukuripolulla kuvataan siis koko toimintaa sen kaikessa laajuudessaan. Kyse ei ole siis pelkästään yksittäisen pelaajan pelaajapolusta tai joukkueista ja sarjatasoista, vaan isommasta kokonaisuudesta ja yhteisöstä (Kuvio 16.).



JUKURIPOLKU

”Kasva kiekkoon – Kasva elämään”

YHTEISÖLLISYYS – ERINOMAISUUDEN TAVOITTELU – INNOSTAVUUS

OSAAMISPOLKU

LAADUKAS VALMENNUSTOIMINTA – ILO, INNOSTUS, INTOHIMO
-Kehittyminen ihmisenä, urheilijana ja jääkiekkoilijana-

SUUNNITELMALLISUUS – PITKÄJÄNTEISYYS – NOUSUJOHTEISUUS

PELAAJAPOLKU

SUOMALAISEN JÄÄKIEKON PELAAJAPOLKU Toiminnalliset arvot

LAATUA JA VOITTAMISTA
HYVÄSSÄ ILMAPIIRISSÄ (15-19 v.)
Urheilulliseen elämäntapaan
ohjaaminen
Voittavaksi ja itseohjautuvaksi
pelaajaksi jalostuminen

PELAAMISTA HYVÄSSÄ
ILMAPIIRISSÄ (10-14 v.)
Pelin opettaminen
Pelaajaksi kasvaminen

INNOSTUMISTA HYVÄSSÄ
ILMAPIIRISSÄ (5-9 v.)
Intohimon synnyttäminen
pelaamiseen
Liikunnalliseen elämäntapaan
ohjaaminen
Terve itsetunto

PELAAJAPOLKU KAIKILLE - POJAT Mahdollisimman monelle Mahdollisimman paljon Mahdollisimman pitkään Mahdollisimman laadukkaasti

Liiga

Nuorten SM-Liiga

B

C1

C2

D1

D2

E1

E2

F1

F2

Leijonakiekkokoulu G

Jatkoryhmä

Alkeisryhmä

Kortteliekko

MAHL

Juniori-Jukurit

Kilpaillen tai harrastaen
omassa tai yhteistyöseurassa
KaPa-51, PIPS, MAHL

Yhteisjoukkueet tai pelipaikka
yhteistyöseuran joukkueissa
eri ikäluokissa

Tasavahvat ja tasojoukkueet

Mahdollisimman pitkään
harjoittelu pääsääntöisesti
omalla paikkakunnalla

Mahdollisimman pitkään
joukkue omalla
paikkakunnalla

Harrastuksen aloittaminen
omalla paikkakunnalla

TUKITOIMINTA

Etelä-Savon
Urheiluakatemia

Yksilön huomiointi ja
henkilökohtaiset tavoitteet:
*Ihminen, Urheilija
Jääkiekkoilija*

Leijonapolku

Maalivahtiklinikka

Iltapäiväjäät

Operaatio Urheilullinen
Elämäntapa

Jääkiekon Sinettiseura

Koulu- ja päiväkotiyhteistyö

Kuvio 16. Jukuripolku (Juniori-Jukurit 2018d)

6.4.1 Lasten ja nuorten urheilun arvot

Juniori-Jukureiden arvoja ovat *yhteisöllisyys, erinomaisuuden tavoittelu ja innostavuus*. Yhteisöllisyys on yhdessä harrastamista, pelaamista ja työskentelemistä yhteisten tavoitteiden eteen. Juniori-Jukurit haluaa toimia avoimesti seuran sisällä sekä viestiä avoimesti toiminnasta myös seuran ulkopuolelle. Tämä avulla seuran eri toimijoiden on helpompi toimia ja uusien ihmisten on helppo tulla mukaan. Yhteisöllisyys nähdään myös laajemmin niin, että seura haluaa olla osa mikkeliäistä urheiluseuratoimintaa sekä aktiivinen ja arvostettu toimija Suomi-Kiekossa. (Juniori-Jukurit 2018e.)

Erinomaisuuden tavoittelu tähtää jatkuvaan toiminnan kehittymiseen. Sen mittareita ovat kilpailullinen menestys, kehittyminen ihmisenä, urheilijana ja jääkiekkoilijana, valmennuksen laatu, toiminnan kiinnostavuus sekä kaikkien toimijoiden kehittyminen ja mahdollisuus oppia koko ajan lisää. Kolmas arvo eli innostavuus näkyy lasten toiminnassa ilona ja hauskuutena. Tämän myötä lapsi innostuu ja haluaa tulla toimintaan uudestaan. Nuoruusvaiheessa innostuminen näkyy intohimona ja omistautumisena urheilua sekä lajia kohtaan ja tuottaa vahvan kiinnittymisen toimintaan. Myös muiden toimijoiden viihtyminen ja innostuminen on tärkeää. Sitä kautta mahdollistuu ihmisten osaamisen kehittyminen ja yhteisö koetaan aidosti innostavaksi paikaksi olla. (Juniori-Jukurit 2018e.)

6.4.2 Osaamispolku

Juniori-Jukureiden osaamispolussa on kyse laadukkaan valmennustoiminnan sisällöstä ja linjauksesta. Osaamispolussa kuvataan niitä valmennuksen laatutekijöitä, joiden avulla sytytetään ilo, innostus ja intohimo liikuntaa, urheilua ja jääkiekkoa kohtaan. Tavoitteena on kehittyminen ihmisenä, urheilijana ja jääkiekkoilijana. Osaamispolun sisältö on jaettu ikävaiheittain ja jokaiselle ikävaiheelle on kuvattu tavoitteet, sisällöt ja mittarit. Pohjana on jääkiekon opetusjärjestys sekä ymmärrys lapsen psyykkisestä ja fyysisestä kehitymisestä. Tavoitteita, sisältöjä ja mittareita tarkastellaan henkisten ja fyysismotoristen valmiuksien, lajitekniikoiden ja taitojen sekä yksilön pelitaitojen ja joukkuepelaamisen kehittymisen kannalta. (Juniori-Jukurit 2018f.)

Osaamispolku on siis konkreettinen työkalu niin valmentajille, pelaajille kuin muillekin toimijoille. Osaamispolun avulla seuran valmennustoiminta saa selkärangan ja sen avulla mahdollistuu suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja nousujohteinen toiminta (Juniori-Jukurit 2018g).

6.4.3 Pelaajapolku

Juniori-Jukureiden pelaajapolku on rakennettu koko suomalaisen urheilun ja Suomi-Kiekon arvojen ja periaatteiden pohjalle. Siinä on huomioitu suomalaisen urheilijan polun keskeisimmät ja tyypillisimmät vaiheet ja vaikuttimet sekä Suomi-Kiekon toiminnalliset arvot (Juniori-Jukurit 2018h).

Yleisessä keskustelussa pelaajapolku nähdään hyvin usein kapeakatseisesti ja sillä tarkoitetaan vain yksittäisen pelaajan matkaa ikäluokista toiseen. Tällöin mittareina ja tavoitteina nähdään vain esimerkiksi joukkueiden sarjatasot, pelaajan pistepörssit tai ammattilaisuus ja kilpaurheilu. Juniori-Jukureissa pelaajapolku on kuitenkin laajempi kokonaisuus. Keskiössä on toki yksittäinen pelaaja ja joukkueet, mutta tavoitteena on mahdollistaa pelaajapolku kaikille. Tätä polkua kuvataan neljän tavoitetilän kautta (Juniori-Jukurit 2018h):

- Mahdollisimman monelle (määrä / ikäluokka)
- Mahdollisimman paljon (eri ikä- ja kehitysvaiheet sekä rinnakkaisjoukkueet huomioiden)
- Mahdollisimman pitkään (tasavahvat ja tasojoukkueet, yhteistyöseurat)
- Mahdollisimman laadukkaasti (valmennuksen laatu ja osaamispolku)

Kyse on siis tahtotilasta, joka mahdollistaa yksilölle koko elämän mittaisen jääkiekossa toimimisen. Pelaajapolun erilaisilla tukitoiminnoilla yhdessä osaamispolun tavoitteiden ja sisältöjen kanssa mahdollistetaan jokaisen yksilöllinen urheilijanpolku sekä joukkueiden menestyminen oli kyseessä sitten kilpaurheilu tai harrastetoiminnan jatkuminen (Juniori-Jukurit 2018h).

Pelaajapolun tukitoiminta sisältää kattavasti yksilöllisen pelaajapolun erilaiset toimenpiteet sekä erilaiset lisätoiminnot kuten iltapäivätoiminnan ja maalivahtien erikoisharjoittelun. Lisäksi tukitoiminnoiksi lasketaan eri sidosryhmien kuten Etelä-Savon Urheiluakatemian, Suomen Jääkiekkoliiton tai yhteistyöseurojen kanssa tehtävä yhteistyö. (Juniori-Jukurit 2018h.)

6.5 Urheilijakeskeisyys Jukureiden valmennustoiminnassa

Tyypillisesti monessa suomalaisessa jääkiekkoseurassa koko toiminnan tavoitteet ja periaatteet on suunniteltu hyvin laajasti ja yksilö keskiössä -ajattelu ohjaa toimintaa myös käytännössä. Siitä huolimatta urheilijakeskeisyys ei välttämättä aina todellisuudessa toteudu, kuin suunnitelmatasolla.

Juniori-Jukureissa urheilijakeskeisyys näkyy Jukureiden junioritoiminnan arvoissa, suunnitelmissa ja tavoitteissa kattavasti (Juniori-Jukurit 2018d). Myös pelaaja- ja osaamispolun tavoitteissa, sisällöissä ja mittareissa urheilijakeskeisyys on vahvasti esillä. Urheilijakeskeisyys määritellään Juniori-Jukureissa seuraavalla tavalla:

Toiminnassamme haluamme korostaa ihmisen kohtaamista ja yksilölähtöistä ajattelua. Haluamme kohdata lapset, nuoret ja aikuiset ensisijaisesti ihmisenä ja tukea jokaisen omia unelmia. Valmennustoiminnassamme käytämme erilaisia työkaluja, joilla vahvistamme yksilöllisiä tarpeita. Yksilölähtöinen ajattelu on kuitenkin enemmän valmennuksen muoto ja lähestymiskulma, kuin egoistinen ajattelumalli. Sen avulla joukkueurheilussa päästään parempiin tuloksiin sekä yksilöllisiin ja yhteisiin päämääriin. Tällä tavoin yksilölliset tavoitteet ja päämäärät sekä seuran ja joukkueen tavoitteet elävät symbioosissa ja tukevat toisiaan. (Juniori-Jukurit 2018d.)

Aiemmin kuvatuilla organisaatiomuutoksella sekä resurssien kehittämisellä, tavoitellaan jatkossa urheilijakeskeisyyden parempaa näkymistä käytännön tasolla. Se onkin lähitulevaisuuden keskeisin valmennuksellinen tavoite seurassa.

7 Työelämän kehittämistyön taustat ja tavoitteet

Jotta tämän kehittämistyön merkityksestä, tavoitteista ja lopputuloksesta saadaan parempi käsitys, halutaan myös kehittämistyön taustoja avata pohjustukseksi. Asioiden kehittämiseen liittyy aina jokin syy-seuraussuhde, eikä mikään kehityssuuntaus ei ole yleensä alkanut tyhjästä. Ilman taustojen tuntemista kehittämistyön merkitys koko seuran kehittymisen näkökulmasta voikin jäädä vaillinaiseksi.

Tämä kehittämistyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, joka on yksi ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden muodoista. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee Airaksisen (2009, 6) mukaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista tai opastamista sekä toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla koulutusalaista riippuen ohje, ohjeistus tai esimerkiksi jonkun tapahtuman järjestäminen tai toteuttaminen (Airaksinen 2009, 7).

7.1 Taustat

Jukureissa keskustelu kokonaisvaltaisemman urheilijakeskeisen valmennusmallin luomisesta nuorten vaiheeseen aloitettiin valmennuspäällikön sekä A- ja B-nuorten vastuuvallmentajien keskinäisessä tapaamisessa keväällä 2015. Tällöin pohdittiin Jukureiden tulevaisuuden näkymiä nuorten valmennuksen näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää keinoja vahvistamaan nuorten kehittymistä ja kehittämään arkivalmennuksen laatua pienet resurssit huomioiden. Pienenä organisaationa ja melko nuoren kiekkokulttuurin omaavana seurana tavoitteena oli löytää käytännön keinoja, joilla erottua kovassa kilpailussa. Jukureista oli tuolloin tulossa Liigaseura ja sen myötä myös A-nuoret pelaisivat jatkossa nuorten SM-Liigassa. Tästä johtuen myös Jukureiden pelaajapolun nähtiin antavan uudenlaisen mahdollisuuden nuorten pelaajien kehittämiseen.

Kausien 2015–2016 ja 2016–2017 aikana luotiin pohjat urheilijakeskeiseen valmennusmalliin Jukureissa. Yksilön kehittäminen oli ollut tavoitteena seurassa jo aiemminkin, joten sen konkretisoiminen paremmin käytäntöön otettiin selkeäksi tavoitteeksi. Urheilijakeskeinen valmennusprosessi aloitettiin käytännössä muutamalla konkreettisilla toimenpiteellä. Samalla haluttiin löytää selkeitä toiminnallisia tehostamistoimia, jotka näkyivät myös säännöllisesti arjessa.

Keskiöön valittiin vahvasti pelaajien sitouttaminen prosessiin itsearviointien ja omatavoiteharjoittelun kautta. Itsearvioinneissa pelaajat määrittivät pidemmän aikavälin haaveen tai unelman urheilu-uraansa kohtaan. Sen jälkeen pelaajat saivat itse määrittää toimenpiteitä, joiden avulla haaveet muuttuvat tavoitteiksi arjessa seuraavan vuoden aikana. Tavoitteet

muodostuivat pelaajien itsearviointien, valmentajien arviointien, fyysisten ominaisuuksien ja lajitestien kautta. Henkisten ominaisuuksien kehittymisen tukemisessa otettiin käyttöön Suomen Jääkiekkoliiton Henkisen valmennuksen opas, jonka luomaa mallia ja pelaajan profilointia lähdettiin kokeilemaan. Lisäksi kokeiltiin erilaisia sähköisiä ja perinteisiä paperisia tukimateriaaleja. Samalla myös videoiden käyttöä lisättiin.

Käytäntöön toimintamalli siirtyi siten, että omatavoiteharjoitteluun (laji- ja fysiikkaharjoittelu) varattiin aikaa alkuviikon joukkueharjoittelussa sekä Urheiluakatemiaan aamuharjoituksissa. Käytännössä tätä kokeiltiin niin, että oheisharjoittelussa pelaaja pystyi tekemään oman fysiikkaharjoituksen joukkueharjoituksen sisällä ja akatemian jääharjoitus oli varattu jokaisen omille kehityskohteille. Tällöin jääharjoituksessa oli varattu osio henkilökohtaisiin tarpeisiin. Vaikka keskiössä oli vahvasti jokaisen omat kehityskohteet, itsearvioinneista lähtien pelaajilta kysyttiin myös omia vahvuuksia. Omatavoiteharjoittelussa pyrittiin antamaan aikaa myös vahvuuksien hiomiseen entistä paremmiksi, koska pelaajatyyppit ovat erilaisia ja monesti pelaaja kehittyi huipuksi juuri jonkun erityisominaisuutensa vuoksi.

Kaudet 2015–2016 ja 2016–2017 olivat hyvää harjoittelua ja valmistautumista tulevaisuutta ajatellen. Vaikka erilaisia toimenpiteitä kokeiltiin ja tehtiin käytännössä, yhtenäinen malli koko nuorten vaiheen toiminnasta puuttui. Tähän vaikutti suuresti myös käytettävissä olleet valmennuksen henkilöresurssit. Jo aiemmin A-nuorten päävalmentaja oli ollut päätoiminen, mutta muut valmentajat eri ikäluokissa olivat ota-toimijoita. Kausien 2015–2016 ja 2016–2017 aikana nuorten vaiheeseen saatiin iso kehitys juuri tällä saralla. Kauteen 2017–2018 lähtiessä nuorten vaiheessa työskenteli valmennuspäällikkö sekä neljä päätoimista valmentajaa, joista yksi oli maalivahtivalmentaja.

7.2 Tavoitteet

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda Jukureiden nuorten joukkueiden valmennusprosessiin urheilijakeskeinen toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa nuorten pelaajien kehittymistä suunnitelmallisesti, pitkäjänteisesti ja nousujohteisesti. Sen avulla luodaan yhtenäisiä toimintamalleja nuorten joukkueisiin sekä tiivistetään valmentajien välistä yhteistyötä seuran sisällä teemalla: ”yhteisöllisyys voimavarana”. Samalla halutaan vahvistaa myös seuran valmennuskulttuuria ja luoda selkeä identiteetti seuran valmennustoimintaan. Identiteetin halutaan jatkossa olevan niin vahva, että se ei ole riippuvainen yksittäisistä valmentajavaihdoksista, vaan päinvastoin identiteetin tulee jatkossa olla yksi tärkeimmistä kriteereistä, kun rekrytoidaan uusia valmentajia.

Toteutuessaan Jukureiden urheilijakeskeistä valmennusympäristöä voidaan arvioida pelaajien sisäistä motivaatiota tukevan motivaatioilmaston kautta, jossa urheilijakeskeisen valmennuksen tunnuspiirteet näkyvät käytännön tasolla päivittäin. Toimintamallia kuvataan vuositasolla. Yksittäisen pelaajan kannalta lähtökohta on kolmen vuoden suunnitelma, jota pilkotaan lyhempiin ajanjaksoihin.

8 Työelämän kehittämistyön vaiheet

Tämän kehittämistyön vaiheissa kuvataan sitä prosessia ja niitä toimenpiteitä, joita on tehty vuoden aikana kevästä 2017 kevääseen 2018 (Kuvio 17.).

Tämän kehittämistyön vetäjänä toimi seuran valmennuspäällikkö, joka johti projektin etenemistä ja ydinryhmän toimintaa. Ydinryhmään kuului Liigan apuvalmentaja, A-nuorten vastuvalmentaja, A-nuorten apuvalmentaja, B-nuorten vastuvalmentaja sekä C-nuorten vastuvalmentaja. Satunnaisesti työskentelyyn osallistui lisäksi seuran toiminnanjohtaja, maalivahtivalmentaja, C- ja B-nuorten apuvalmentajia sekä taitovalmentaja. Vaikka kehittämistyössä on kuvattu selkeät päävaiheet, ydinryhmän jäsenet tekivät viikoittain työtä aiheen parissa.



Kuvio 17. Kehittämistyön vaiheet

8.1 1. Vaihe – Yhteinen tahtotila ja toimenpiteet

Kehittämistyö aloitettiin Liigan, A:n, B:n ja C:n valmennuksen yhteisellä palaverilla maaliskuussa 2017. Näistä henkilöistä muodostui kehittämistyön ydinryhmä. Kahden edellisen vuoden erilaisista kokeiluista ja positiivisista kokemuksista oli hyvä lähteä rakentamaan kokonaisvaltaisempaa valmennuksen mallia. Urheilijakeskeisestä valmennuksesta oli puhuttu valmentajien kesken kevään aikana erilaisissa ”epävirallisissa” yhteyksissä ja yhteinen tahtotila oli selvästi syntynyt. Takana oli myös seuran historian ensimmäinen A-nuorten kausi pääsarjatasolla, jonka vaatimustasosta saatiin hyvää oppia ja konkreettisia tavoitteita seuran valmennuksen ja pelaajien kehittämiseen. Kehittämistyön 1. vaihe sisältää ydinryhmän kaksi isoa palaveria sekä niiden välissä olevan työskentelyn.

8.1.1 Aloituspalaveri ja työskentely

Ydinryhmän ensimmäisessä palaverissa alustettiin urheilijakeskeisen valmennuksen kokonaisajatus ja teoreettista pohjaa esimerkiksi sisäisen motivaation näkökulmasta. Samalla vahvistettiin yksimielisesti, että urheilijakeskeisestä valmennuksesta tulee seuran nuorten valmennuksen yksi kulmakivistä ja tulokulmista. Asiaa lähdettiin työstämään käymällä läpi laajasti seuran valmennuksen linjaukseen liittyviä asioita. Vaikka joukkueissa oli jo aiemmin käytetty monenlaisia valmennuksen työkaluja ja tukitoimia, tavoitteena oli päivittää ja yhtenäistää Liigan sekä nuorten joukkueiden toimintatapoja sekä ottaa käyttöön työkaluja, joilla edistettäisiin kokonaisvaltaista ja urheilijakeskeistä valmennusta. Asiat lisättiin, jaettiin tehtävät ja vastuualueet ydinryhmän jäsenien kesken pareittain ja sovittiin tehtäväksi seuraavaan palaveriin mennessä:

- Yksilön henkisten ominaisuuksien tukeminen, toimenpiteet ja vuosikello
- Seuran testipatterin (fyysiset ja laji) päivittäminen ja vuosikello
- Kaikkien pelien kuvaaminen ja yhteinen tilastointi
- Akatemiavalmennuksen organisoinnin ja toteutuksen päivittäminen
- Aamupalan ja välipalojen järjestäminen hallille
- Joukkueiden valmennuksen ja pelaajien yhteinen Drop Boxin perustaminen valmennusmateriaalien, harjoitusohjelmien, videoiden yms. koontipaikaksi

8.1.2 Toinen palaveri – Vuosisuunnitelma ja raamit

Kun 1. vaiheen iso päämäärä oli valittu ja edellä mainitut toimenpiteet tehty, ydinryhmä kävi läpi kunkin työparin aikaansaannokset ja teki tarvittavat tarkennukset. Toimenpiteistä koostettiin urheilijakeskeisen valmennuksen vuosisuunnitelma tarvittavine aikatauluineen sekä lista erilaisista tukitoimista, joille ei määritelty tarkempia aikatauluja (Taulukko 4.).

Taulukko 4. Urheilijakeskeisen valmennuksen vuosisuunnitelma 2017–2018

Urheilijakeskeisen valmennuksen vuosisuunnitelma Jukureiden nuorten joukkueissa 2017-2018												
Vuosi- ja kuukausitaso												
Toimenpiteet	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tammí	Helmi	Maalis
Luonteen tukeminen (SJL Henk. Valm. Opas)												
1. Lähtötilanteen kartoitus - Pelaajaprofiilin määrittäminen (pelaaja ja valmennus + keskustelu)		X						X			X	
2. Vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen kautta tavoitteiden asetteluun		X			X			X			X	
3. Henkilökohtaisten toimintamallien rakentaminen pelaajan arjessa			X					X			X	
4. Suoritus tilan rakentaminen ja sen ylläpito pelin sisällä					X			X			X	
5. Suorittamisen arviointi suhteessa tavoitteisiin								(X)			X	
Seuranta / muodot												
Testit kaikki		X		X					X			
Jaksosuunnitelmat												
Testit kontrolli (ominaisuudet)			X					X			X	
Eri seurantamuotoja / työkaluja (ei aikataulutettu)												
Henkisen valmennuksen oppaan lomakkeet	Hyviä työkaluja henkisten ominaisuuksien kehittämisen tueksi											
Muut henkisen valmennuksen -materiaalit / työkalut	Hyviä työkaluja henkisten ominaisuuksien kehittämisen tueksi											
Yhtenäinen tilastointi- / palautejärjestelmä	Yhtenäistää harjoittelua, auttaa katsomaan tuloksen taakse, luo keskustelua pelistä, antaa palautetta pelaajalle...											
Otteluiden videointi + palaute	Yhtenäistää harjoittelua, auttaa katsomaan tuloksen taakse, luo keskustelua pelistä, antaa palautetta pelaajalle...											
Videointi (tabletti) esim. akatemiaharjoittelussa henkilökohtaisen kehittymisen / palautteen tukena	Antaa palautetta pelaajalle											
Pohdittavaksi / kokeiluun / tarvittaessa esim:												
Hockey Centre työkalut	Pelaajapalautteet, harjoitepankki valmentajille ja pelaajille											
Kuormituksen seuranta / omat kokemukset (RPE)	RPE: rate of perceived exertion = miten vaikealta suoritus tuntui subjektiivisesti. Kokeilu: Kelle sopii, kelle ei...											
Harjoituspäiväkirja	Tarvittaessa case tyyppisenä											
Ravintopäiväkirja	Tarvittaessa case tyyppisenä											
Muut hyväksi havaitut mallit	Jokaisella on jotain arjessa hyväksi havaittuja toimintatapoja / työkaluja											
Pelaajan identiteetin rakentaminen												
Mitkä kehityskohteet valitaan?	Profiloinnin jälkeen / prosessin aikana: Minkälainen pelaaja olen / minusta tulee (esim. mielikuva NHL-pelaajasta tms.)? Miltä päivittäinen tekemiseni näyttää (ilme, sosiaalisuus, tunnollisuus...)?											
Miten kehittyy seurantajaksojen ja kauden aikana?	Kehittymisen painopisteet:											
Miten KOETTU AUTONOMIA, KOETTU PÄTEVYYS ja KOETTU SOSIAALINEN YHTEENKUULUVUUS kehittyvät kauden aikana?	Peli: Mittarit esim. tilastoinnista / videoista / mitä tuottaa? (riistot, peliä edistävät syötöt...) Luonne: Mittarit (henkiset ominaisuudet) Luistelu: (fyysiset ominaisuudet ja lajitaidot): Mittarit esim. testit ja oma tunne miten laukaus lähtee, miten käännökset sujuvat jne.											
Ilmapiiri - Kunniottava vuorovaikutus (pelaajan kohtaaminen arjessa - ihminen kohtaa ihmisen)												
DOKUMENTOINTI KAIKESSA!												

8.2 2. vaihe – Kausi 2017–2018

Kehittämistyön 2. vaihe on ajallisesti pisin, sillä se kattaa lähes koko kauden 2017–2018. Tästä johtuen onkin tarkoituksenmukaista avata tämän ajanjakson muutamaa keskeistä asiaa kehittämistyön kannalta (Taulukko 5.). Kauden 2017–2018 aikaa voidaan kuvata Jukureiden arvoista johdetulla iskulauseella: ”yhteisöllisyys voimavarana”.

Taulukko 5. Kehittämistyön keskeisiä toimenpiteitä kauden 2017–2018 aikana

Kausi 2017-2018 - Kehittämistyön keskeisiä toimenpiteitä vuosisuunnitelman tukena "Yhteisöllisyys voimavarana"		
Valmentajien päivittäinen yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset työskentelytilat - Drop Box - Avoin tiedon jakaminen - Sovitut palaverit ja "arjen" kohtaamiset - Sovitut vastuut ja joustava työnjako käsi kädessä - Uusien asioiden kokeilu 	Urheiluakatemiatoiminnan uudelleen organisointi <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki resurssit yhteiseen käyttöön - "Kaikki valmentaa kaikkia" -periaate - Sovelletut aikataulut yksilötasolla - Aamu- ja välipalat 	Yhteinen tilastointi Liiga, A, B, C <ul style="list-style-type: none"> - Videoinneissa ja analysoinneissa valmentajien vahvuudet huomioon - Yhdessä määritetyt raamit ja periaatteet - 10 pelin jaksoissa koonti, tiedon jakaminen ja johtopäätökset
Urheilijakeskeisen valmennuksen vuosisuunnitelma		

Tässä ajanjaksossa keskeistä oli valmentajien välinen päivittäinen yhteistyö. Kaudelle 2017–2018 luotu urheilijakeskeisen valmennuksen vuosisuunnitelma oli pohjana käytännön valmennustoiminnalle, mutta varsinaista kehittämistyötä tehtiin koko vuoden ajan myös arvioiden toteutuneita suunnitelmia ja aikatauluja sekä aloittamalla ja kokeilemalla uusia vuosisuunnitelmassa olevia toimenpiteitä.

Valmentajien keskinäisessä yhteistyössä oli tärkeää, että he työskentelivät samoissa työtiloissa ja käytössä oli yhteisiä työkaluja kuten valmennusmateriaalien jakamiseen tarkoitettu Drop Box. Näin ydinryhmä tapasi päivittäin ja jakoi toisilleen kokemuksiaan ja kehitti uusia tapoja edistää yhteistä tavoitetta. Vaikka kehittämistyötä oli aikataulutettu palaverilla, tavoitteena oli kerätä matkan varrelta havaintoja käytännön arjesta. Myös vastuita eri osa-alueilta oli jaettu tasaisesti kaikkien kesken. Tästä huolimatta kaikilla oli mahdollisuus tuoda myös omat näkemyksensä esille.

Kun urheiluakatemian aamuharjoittelua lähdettiin organisoimaan uudestaan, todettiin että valmentajien joukkuerajat avataan. Tällä saatiin valmennuksen henkilöresurssit optimaalisesti hyödynnettyä. Tämä taas antoi lisämahdollisuuksia toteuttaa urheilijakeskeisen valmennuksen suunnitelmaa. Samalla otettiin käyttöön myös malli, jolla yksittäisille pelaajille tarjottiin valmennusta myös muuhun aikaan kuin aamulla, mikäli pelaaja oli esimerkiksi

koulun takia estynyt tulemaan. Lisäksi järjestettiin aamupala jäähallille aamuharjoituksen jälkeen.

Myös yhteisen tilastoinnin aloittaminen oli tärkeää ydinryhmän toimintaa ja olennaista kehittämistyön kannalta. Elokuussa tilastoinnista pidettiin Liigan apuvalmentajan johdolla suunnittelu- ja koulutuspalaveri, jossa sovittiin yhteinen toimintamalli. Kauden aikana pidettiin lisäksi kaksi yhteistä tilastointipalaveria, jossa jokainen joukkue esitteli oman joukkueen tilastot seurantajakson ajalta.

8.3 3. vaihe – Kauden analysointi ja johtopäätökset

Kolmannessa vaiheessa keskiössä olivat kuluneen kauden aikana tehtyjen toimenpiteiden analysointi ja johtopäätösten teko jatkoa ajatellen. Vuosisuunnitelmaa peilattiin käytännön kokemuksiin kauden ajalta yhdessä ydinryhmän palaverissa sekä useissa pienryhmäkeskusteluissa. A- ja B-nuorten vastuupalmentajat tekivät yhteenvedon ja listauksen niistä käytännön toimenpiteistä ja työkaluista, joiden avulla urheilijakeskeistä valmennusta oli viety eteenpäin kauden aikana:

- Ulkopuolelta tulleiden pelaajien auttaminen asunnon sekä koulu- / työpaikkojen etsimisessä
- Pelaajan luistelun videointi ja sen analysointi
- Yksilölliset fyysisen harjoittelun ohjelmat (omat kehityskohteet, valmennuksen näkemykset, testit, sykerajat määritetty kaikille, sykemittareiden käyttö)
- Ravinto- ja uniseurannat sekä ohjeistukset (jokaisella ravintoon kirjallinen ohjeistus joka käyty läpi pelaajien kanssa), ruokapäiväkirjaseuranta yksilöiden tarpeiden mukaan. Ruokailutottumuksista ja oikeaoppisesta ruokailusta pidetty myös luentoja sekä annettu ateriaritmimalleja. Pelaajat valmistaneet yhdessä perusruokaa opetuskeittiön tiloissa.
- Akatemia-aamuina pelaajille tarjottu terveellinen aamupala aamuharjoituksen jälkeen (puuro, ruisleipää, kananmunia, hedelmiä)
- Henkilökohtaiset palaverit vähintään 2kk välein – myös pienempiä palavereja yksilöiden tarpeiden mukaan (videot, elämäntilanne, koulu yms.)
- ”Minä vihko” (joukkueen oma henkilökohtaisen harjoittelun seuranta) – käytetty yksilöiden tarpeiden mukaan:
 - o Minäkuvan muodostaminen - omien pelien analysointi arvosanalla 1-5
 - o Valmennuksen muodostamien jaksojen (noin 5 viikkoa) analysointi (kuormituksen taso henkisesti ja fyysisesti)
 - o Oma suoritustunne onnistumisineen ja epäonnistumisineen

- Voimaharjoittelujaksoissa omien painomäärien seuranta (esim. ovatko tois-
toissa painot nousseet viikkojen 1-3 välillä)
- Painon seuranta kuukausittain
- Drop Box pelaajien käytettävissä (kaikki fyysisen harjoittelun ohjelmat ja pelien vi-
deot sekä testitulokset katsottavissa suoraan omalta kännykältä)
- Omien kehitysjäiden mahdollistaminen (päivällä omalla ajalla yksin tai valmentajan
kanssa jäällä käyminen)
- Tilastointi
 - Henkilökohtaiset tilastot (maalipaikkoihin ja maaleihin vaikuttaminen (+ ja -
) , ketjuittain maalien ja maalipaikkojen luonti)
- Fyysisessä harjoittelussa mahdollisuus vaikuttaa ja valita isojen kehityskohteiden
lisäksi esimerkiksi oma alkulämmittely ennen pääharjoitusta:
 - Omat liikkuvuussarjat
 - Puukuula
 - Ketteryys
 - Aidat
 - Aerobia
- Eriytetty ja spesifioitu alkuverryttely ennen pääharjoitusta = monta eri alkuverrytte-
lyohjelmaa, joista muokataan yksilöille sopivat (pelaajalla mahdollisuus vaikuttaa).
Esimerkki: Yhteinen osio alkaa suoraan pääharjoituksella. Pelaajat saapuvat pai-
kalle ja aloittavat harjoittelun ennen sitä omilla aikatauluillaan.
- Loukkaantuneilla sekä armeijassa olevilla pelaajilla omat henkilökohtaiset ohjelmat
kuukausi-, viikko- ja päiväkohtaisesti
- Akatemiaharjoittelussa pelaajilla omat fyysisten ominaisuuksien kehityskohteet
jään jälkeen: esimerkiksi luistelua tehostava voima, laukaisua tehostava voima,
liikkuvuus, puukuula, tasapaino ja koordinaatio

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi tärkeä havainto oli yhteisen tilastoinnin kehittämi-
nen jatkossa vielä yksilöllisemmäksi. Yhteisestä tilastoinnista saatiin jo nuorten vaihee-
seen sekä Liigajoukkueeseen yhteisiä seurannan kohteita ja muuttujia, joita jatkossa halu-
taan valuttaa soveltuvien osien myös C-vaiheesta alaspäin. Oli kuitenkin selvää, että yleisen
seuran valmennuslinjaa kehittävän tiedon lisäksi, nuorten vaiheen urheilijakeskeisyys vaa-
tisi jatkossa myös yksilöllisen tilastoinnin kehittämistä.

Kauden aikana ydinryhmän kesken oli keskusteltu paljon myös siitä, millä tavoin pelaajat
kokevat toiminnan, jossa heillä on enemmän mahdollisuutta vaikuttaa omaan harjoitteluun
ja kehittymiseen ja jossa heille luodaan yksilöllisempiä toimintamalleja, kuin mihin perinteis-
essä joukkuevalmennuksessa on totuttu. Tämän pohdiskelun ja kauden analysoinnin

seurauksena B-junioreiden vastuupalmentaja ryhtyi tekemään kyselytutkimusta omille pelaajilleen. Tutkimuksessa pyritään saamaan vahvistusta urheilijakeskeisen mallin hyödyistä pelaajien sisäisen motivaation kehittymiselle ja sitä kautta pelaajien kokonaisvaltaiselle kehittymiselle. Samalla halutaan tietoa myös niistä asioista, joita jatkossa tulee huomioida paremmin ja kehittää edelleen.

8.4 4. vaihe – Urheilijakeskeisen mallin viimeistely ja ”lopullinen versio”

Viimeisessä vaiheessa aloitettiin urheilijakeskeisen mallin viimeistely ja lopullisen version hionta. Samaan aikaan Jukureissa tehtiin Liigan ja junioreiden yhteistä organisaatiomuutosta, joka osaltaan vaikutti myös tämän mallin lopulliseen muotoon. Organisaatiomuutoksen myötä saatiin esimerkiksi vahvistus, että urheilijakeskeisen valmennusmallin pohjaksi tulee pelaajille tehtävät ns. ”kolmen vuoden suunnitelmat”. Tällä tavalla saatiin pitkäjänteiselle ja yksilölliselle pelaajapolulle myös virallinen sinetti. Samalla seuraan perustettiin virallisesti urheilutoiminnan johtoryhmä, jonka vastuulla on jatkossa mm. tämän kehittämistyön tuloksen eli urheilijakeskeisen valmennusmallin ylläpitäminen ja kehittäminen. Urheilutoiminnan johtoryhmään kuuluvat Liigan urheilutoimenjohtaja ja valmennus, valmennuspäällikkö, A-, B ja C-nuorten vastuupalmentajat, seuran maalivahtivalmentaja, junioripäällikkö sekä taitovalmentaja.

Vaikka lopullista mallia ja yksityiskohtia hiottiin tarkastikin ydinryhmän sisällä, vallitsi yksimielisyys siitä, että aikataulutettu vuosisuunnitelma jaksoineen pidetään nimenomaan mallina, eikä liian ehdottomana ja liian pikkutarkasti noudatettavana. Tärkein tavoite on pitää jatkossa kiinni ison kuvan toteutumisesta vuositason sekä urheilijakeskeisen valmennusideologian toteutumisesta ja kehittymisestä käytännön arjessa. Tällä tavoin jätetään tilaa valmentajien omalle ajattelulle ja omille vahvuuksille sekä tuetaan myös valmentajien sisäisen motivaation vahvistumista ja sitä kautta yhteiseen prosessiin sitoutumista. Tällöin ns. ”lopullinen versio” ei olekaan kiveen hakattu kaikilta osin, vaan sen muoto muuttuu joukkueiden ja valmentajien välillä säilyttäen kuitenkin samat ääriviivat ja yhteiset tavoitteet.

9 Työelämän kehittämistyön tulos

Työelämän kehittämistyön tuloksena syntyi Jukureiden nuorten joukkueisiin urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli. Toimintamalli ei ole erillinen arjesta irrallinen lisäkuorma valmentajille ja pelaajille, vaan sen tarkoitus on kuvata seuran toimintatapaa ja valmennuksen tulokulmaa nuorten pelaajien valmennuksessa. Sen pohjana ja pyrkimyksenä on tukea nuoren ihmisen sisäisen motivaation kasvamista ja sitä kautta tavoitteellisen, pitkäjänteisen, nousujohteisen ja suunnitelmallisen pelaajana kehittymisen mahdollistaminen. Seuraavassa kuvataan toimintamalli ja prosessin eteneminen yksittäisen pelaajan ja valmennuksen kannalta.

9.1 Tavoiteurheilija sekä pelaajan identiteetti ja profilointi

Kun uusi kausi alkaa tai seuraan tulee uusi pelaaja, joukkueen valmennus aloittaa prosessin pelaajan kanssa käymällä läpi seuran valmennuksen toimintamallin. Jukureiden tavoitepelaajaa ei ole tässä yhteydessä määritelty lajitekniikoiden tai perinteisten jääkiekkoterminien mukaan, vaan sisäisen motivaation (autonomia, pätevyys, sosiaalinen yhteenkuuluvuus) kehittymisen mukaan (Taulukko 6.). Valmennus ja pelaaja käyvät läpi pelaajan taustoja, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva nuoren ihmisen elämäntilanteesta sekä urheilun taustoista. Tämän jälkeen alkaa varsinainen pelaajan profilointi ja identiteetin rakentaminen. Pelaajan tulee itse pohtia omia tavoitteita sekä minkälaiseksi pelaajaksi tämä haluaa tulla tai mihin omat kyvyt, ominaisuudet ja esimerkiksi pelityyli viittaavat. Sen jälkeen pelaaja täyttää seitsemän kohtaisen pelaajan profilointiarvioinnin. Tämä arviointi perustuu Suomen Jääkiekkoliiton henkisen valmennuksen oppaan pelaajan profilointiin. Jatkossa myös valmennus tekee pelaajasta saman arvion. Tämän jälkeen pelaajan omaa tavoitetta ja profilointia aletaan peilaamaan päivittäiseen tekemiseen ja arjessa toimimiseen.

Taulukko 6. Jukureiden tavoiteurheilija ja pelaajan identiteetti

TAVOITEURHEILIJÄ	
<p>~ Sisäinen motivaatio ~ <i>Autonomia - Pätevyys - Sosiaalinen yhteenkuuluvuus</i></p> <p><i>"Tulevaisuus riippuu siitä mitä teen tänään" - Mahatma Gandhi</i></p> <p><i>"Halusin jokapäivä keskittyä jokaiseen harjoitukseen, enkä mennyt vain heittämään läppää. Jokainen suoritus piti olla täydellinen, silloin olin vasta tyytyväinen." - Sami Hyypiä</i></p> <p><i>"Minulle kerrottiin, ja unohdin; sitten näin, ja ymmärsin; kunnes tein, ja opin." - Kungfutsu</i></p>	
PELAAJAN NIMI	
TAUSTAT:	
<p>IHMINEN: elämäntilanne, opiskelu, perhe, asuminen, kaverisuhteet, muut harrastukset URHEILUJA: aiempi urheilutausta, fyysiset ominaisuudet, urheilullinen elämäntapa JÄÄKIEKKOILUJA: Peli, Luonne, Luistelu</p>	
MINKÄLAINEN PELAAJA MINUSTA TULEE?	
MILTÄ PÄIVITTÄINEN TEKEMISENI NÄYTTÄÄ?	
PELAAJAN PROFILOINTI:	
Omistautuminen ja panostaminen:	1-5
Harjoitteluasenne:	1-5
Reagointi suoritusilanteessa:	1-5
Luottamus omaan osaamiseen:	1-5
Joukkuehengen edistäminen:	1-5
Odotusten ja palautteen käsittely:	1-5
Johtajuus:	1-5
PELAAJAN IDENTITEETTI	

9.2 3-vuotissuunnitelma ja kauden jaksosuunnitelmat

Kun pelaajan profilointi on tehty, aloitetaan pelaajalle tekemään niin sanottua 3-vuotissuunnitelmaa (Taulukko 7.). Tämä pidemmän aikavälin suunnitelma voi olla pelaajasta riippuen myös pidempi tai lyhyempi. 3-vuotissuunnitelmassa pelaajalle määritellään yhdessä pelaajan itsensä ja valmentajan toimesta tavoitteita sekä konkreettisia keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Jaottelussa käytetään Suomi-Kiekon peli, luonne, luistelu jakoa sekä neljäntenä kokonaisvaltaiseen elämänhallintaan liittyviä asioita. Opiskeluun, asumiseen tai muuhun elämään liittyvät tavoitteet kirjataan myös suunnitelmaan. Pohjana tässä 3-vuotissuunnitelmassa sovellettiin Tommi Niemelän Suomen Jääkiekkoliitolle tekemää pohjaa.

Tavoitteisiin ja keinoihin ohjaavina otsikkoina ovat *vahvuuksien vahvistaminen, kehityskohteiden havainnointi, omien voimavarojen löytäminen, fyysisten ominaisuuksien jalostaminen jäälle sekä hallittu heittäytyminen urheilulle*. Lisäksi tässä vaiheessa määritellään pelaajalle niin sanottu koti seuran sisältä eli joukkue, jossa harjoittelee ja pelaa. Pelaajasta riippuen tämän määrittäminen on tärkeää, koska joukossa voi olla pelaajia, joilla harjoitus- ja pelipaikka vaihtelee kauden sisällä. Tällöin tässä kohtaa määrittäyty samalla myös valmentaja, joka on vastuussa pelaajan kokonaisuudesta ja arjesta.

Taulukko 7. 3-vuotissuunnitelma

PELAAJAN NIMI						
1. vuosi		2. vuosi		3. vuosi		
TAVOITTEET	KEINOT	TAVOITTEET	KEINOT	TAVOITTEET	KEINOT	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> VAHVUUKSIEN VAHVISTAMINEN PELI </div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> KEHITYSKOHTAIDEN HAVAINNOINTI LUONNE </div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> OMIA VOIMAVAROJA LÖYTÄMINEN LUISTELU </div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> FYYSISET OMINAISUUDET JÄÄLLE ELÄMÄNHALLINTA </div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> HALLITTU HEITTÄYTYMINEN URHEILULLE </div> </div>						
KOTI:		KOTI:		KOTI:		

Henkilökohtainen kolmen vuoden kehityssuunnitelma

Vaikka 3-vuotissuunnitelmaan kirjataan alusta lähtien asioita jokaiselle vuodelle, suunnitelma ei tule valmiiksi yhdellä kertaa. Suunnitelma kulkee mukana ja päivittyy matkan varrella moneen kertaan. Isoin huomio kiinnittyykin yhteen vuoteen ja kauteen kerrallaan.

Vuosi jaetaan neljään jaksoon, joihin pelaajat asettavat kustakin neljästä osa-alueesta tavoitteita ja määrittävät käytännönläheisiä keinoja ja toimenpiteitä (Taulukko 8.). Valmentuksen tehtävänä on tukea ja ohjata pelaajien tavoitteita oikeaan suuntaan erilaisten työkalujen ja datan perusteella.

Pelaajasta riippuen eri jaksoihin ja eri osa-alueisiin tulee eri määrä tavoitteita. Tärkeintä on, että pelaaja on itse aktiivisesti mukana tavoitteiden ja keinojen valitsemisessa. Valmentajan tehtävä on tukea pelaajan valintoja ja ohjata tämän valintoja oikeaan suuntaan erilaisten havainnollisten faktojen perusteella. Tällöin valmennus pystyy huomioimaan paremmin yksilöiden tarpeet joukkueen kokonaissuunnittelussa ja arjessa.

Jaksojen jälkeen tai siirtymävaiheessa pelaajan kanssa käydään keskustelu tavoitteiden toteutumisesta sekä tulevan jakson tavoitteista suhteessa pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja pelaajan päivittäiseen toimintaan. Pelaajan itsearviointi on tärkeässä roolissa ja pohjana keskustelussa.

Taulukko 8. Kauden jaksosuunnitelmat

		PELAAJAN NIMI							
		Jakso 1 - Päivämäärä:		Jakso 2 - Päivämäärä:		Jakso 3 - Päivämäärä:		Jakso 4 - Päivämäärä:	
		TAVOITTEET	KEINOT	TAVOITTEET	KEINOT	TAVOITTEET	KEINOT	TAVOITTEET	KEINOT
PELI									
LUONNE									
LUISTELU									
ELÄMÄN HALLINTA									
		MUUTA:		MUUTA:		MUUTA:		MUUTA:	

Henkilökohtainen kolmen vuoden kehityssuunnitelma

9.3 Toimintamallin yhteenveto ja urheilijakeskeisen valmentajan työkalut



Aiemmin kuvattu toimintamalli on koottu yhteen taulukkoon ja aikataulutettu kuukausitasolla (Taulukko 9.). Kauden 2017–2018 suunnitelmaan verrattuna se on kokonaisvaltaisempi ja kattavampi. Aikataulut ovat suuntaa antavia, koska eri joukkueissa kauden loppumiset ja alkamiset vaihtelevat hiukan vuosittain. Ei ole myöskään tarkoituksenmukaista luoda liian ahtaita ja tarkkoja aikatauluja eri toimenpiteille, jotta valmentajille jää mahdollisuus soveltaa toimintamallia omiin työskentelytapoihin. Kuitenkin toiminnan isojen raa-

mien tulee olla suunniteltuja ja perusteltuja, minkä vuoksi myös pienten yksityiskohtien tulee tukea kokonaisuutta. Tällä tavalla on mahdollista jättää valmentajille toteutusvaiheeseen paljon soveltamisvaraa ilman, että iso tavoite kärsii.

Taulukkoon on kerätty myös erilaisia seurantamuotoja ja työkaluja sekä toimintatapoja, joita Jukureiden joukkueissa on ollut käytössä ja joiden käyttö tulee näkyä myös jatkossa vahvemmin. Osa niistä on ollut säännöllisessä ja laajemmassa käytössä, kun osa taas on ollut selkeästi riippuvaisia pelaajakohtaisista tarpeista. Urheilijakeskeisen toimintamallin yhtenä tarkoituksena onkin löytää Jukureiden toimintaympäristöön ja eri valmentajille sopivia työkaluja, joita sovelletaan ja kokeillaan koko ajan käytännössä. Näin ollen erilaisten toimintatapojen lista tulee jatkossa varmasti kasvamaan.

Jotta urheilijakeskeinen malli näkyy valmentajien toiminnassa, on suunnitelmassa huomioitu vahvasti myös valmentajien osaamisen kehittäminen sekä erilaiset didaktiset ja pedagogiset järjestelyt. Valmentajien käyttämät harjoitteet, metodit ja toiminta harjoitustilanteissa sekä toiminnan suunnittelussa määrittävät pitkälti urheilijakeskeisyyden toteutumisen käytännön tasolla. Vaikka erilaisia toimenpiteitä on paljon ja kaikkea ei edes pystytä tarkasti kirjaamaan, valmentajan tärkein tehtävä on osallistaa pelaajaa mahdollisimman paljon. Jotta tämä onnistuu, valmentajan ja pelaajan välisiä kohtaamisia tulee olla säännöllisesti. Osa niistä tulee olla etukäteen suunniteltuja ja osa on viikoittaisia ja vahvasti pelaajan tarvelähtöisiä.

Taulukko 9. Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Jukureiden nuorten joukkueissa – vuosi- ja kuukausitaso

 Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli Jukureiden nuorten joukkueissa 												
Vuosi- ja kuukausitaso												
TAVOITEURHEILIIA JUKUREISSA ~ Sisäisesti motivoitunut ~ Autonomia - Pätevyys - Sosiaalinen yhteenkuuluvuus												
Toimenpiteet												
	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tamm	Helmi	Maalis
Pelaajan Identiteetti ja profilointi	x	x										
3-vuotissuunnitelma	x	x										
Jaksotavoitteet	x		x			x			x			x
Luonteen tukeminen (SJL Henkisen valmennuksen opas)												
1. Lähtötilanteen kartoitus - Pelaajaprofiilin määrittäminen (pelaaja ja valmennus + keskustelu)	x	x										
2. Vahvuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen kautta tavoitteiden aseteluun	x	x				x			x			
3. Henkilökohtaisten toimintamallien rakentaminen pelaajan arjessa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Suoritus tilan rakentaminen ja sen ylläpito pelin sisällä					x			x			x	
5. Suorittamisen arviointi suhteessa tavoitteisiin - Jaksotavoitteissa, 10 pelin tilastoyhteenvedoissa ja arjessa		x			x	x	x	x	x	x	x	x
Seurantamuodot												
Testit kaikki	x	x		x					x			
Testit kontrolli (ominaisuudet)			x		x			x			x	
Tilastointi: 10 pelin yhteenvedot												
Pelaajan kohtaaminen: Aikataulutetut palaverit ja pelaajan tarpeista lähtevät keskustelut												
Seurantamuotoja ja työkaluja, jotka tukevat urheilijakeskeistä toimintamallia (ei aikataulutettu)												
Henkisen valmennuksen oppaan materiaalit	Hyviä työkaluja henkisten ominaisuuksien kehittämisen tueksi											
Valmennuksen apumateriaalit / työkalut	Erilaiset lomakkeet, kyselyt jne. tarpeen mukaan											
Hockey Centre työkalut	Harjoittepankki valmentajille ja pelaajille											
Dpob Box	Harjoitteet, pelivideot, tilastot, testit yms. pelaajien ja valmennuksen käytössä											
Videointi (tabletti, puhelin) esim. akatemiaharjoittelussa ja testeissä henkilökohtaisen havainnoinnin / palautteen	Havainnollistaa pelaajalle omaan suoritukseen liittyviä asioita, antaa palautetta pelaajalle											
Sykemittarit	Sykerajat kaikille, ohjaa harjoittelua, opettaa pelaajalle oman kehon tuntemista											
Harjoituspäiväkirja	Pelaajakohtaisesti, case tyyppisenä											
Ravintopäiväkirja	Pelaajakohtaisesti, case tyyppisenä											
Unipäiväkirja	Pelaajakohtaisesti, case tyyppisenä											
"Minä-vihko" tai vaihtoehtoisesti sähköinen malli	"Reppuvihko", apuna mm: minäkuvan muodostaminen - omien pelien analysointi arvosanalla 1-5, harjoitusjaksoiden analysointi, oma suoritus (onnistumiset, epäonnistumiset), voimaharjoittelussa omien painomäärien seuranta											
Kuormituksen seuranta / omat kokemukset (RPE)	RPE: rate of perceived exertion = miten vaikealta suoritus tuntui subjektiivisesti											
Toimintatapoja, jotka tukevat urheilijakeskeistä toimintamallia												
Valmentajien osaamisen kehittäminen	Mentorointi, 360-työkalu, valmentajien välinen yhteistyö											
Didaktiset ja pedagogiset järjestelyt	Urheilijakeskeistä valmennusta tukevat opetustyylit keskiössä. Esim. pelaajaa osallistavat keinot: ongelmanratkaisu ja toiminnan johdattelu kyselämällä.											
Tehtävä- ja kilpailusuuntautuneen motivaatioilmaston suhde toiminnassa	Korostetaan omien suoritusten arviointia suhteessa omiin aiempiin, harjoitteet tukemaan taitojen kehittymistä ja yhteistoimintaa, joukkueen sisäinen kilpailu terveellä pohjalla, eriyttäminen yksilöiden tarpeiden mukaan											
Autonomian ja vastuullisuuden kasvattamisen käytännön mallit	Esim. harjoituksen yhteinen osio alkaa suoraan pääharjoituksella. Pelaajat saapuvat paikalle ja aloittavat harjoittelun ennen sitä omilla alkulämmittely- ja harjoitusohjelmilla sekä aikatauluilla. Pelaajat osallistetaan joukkueen sääntöjen jne. tekemiseen.											
Yksilöllisten tarpeiden huomiointi fyysisessä harjoittelussa	Esim. eriytetty ja spesifioitu alkuvierittely ennen pääharjoitusta = monta eri alkuvierittelyohjelmaa, joista muokataan yksilöille sopivat (pelaajalla mahdollisuus vaikuttaa)											
Yksilölliset fyysisen harjoittelun ohjelmat ympäri vuoden	Omat kehityskohteet, valmennuksen näkemykset, testit, sykerajat määritetty kaikille											
Yksilöllisten tarpeiden huomiointi jääharjoittelussa (Akatemiaharjoittelu)	1. Omatavoiteosiot ohjatun jääharjoituksen sisällä 2. Pelaajat tavoiteryhmissä koko jään / osan jästä 3. Jää käytössä pelaajien omille tavoitteille, valmentajat apuna											
Pelaajan omien kehitysjäiden mahdollistaminen	Soveltuvien aikataulujen, pelaajakohtaisesti, valmentajan kanssa / ilman											
Jääharjoitteet	Havainto - Päättökenteko - Toiminta, avoimet harjoitteet, ongelmanratkaisu ja valinnat, harjoitteissa aina yhteys peliin											
Loukkaantuneiden sekä armeijassa olevien pelaajien huomiointi	Omat henkilökohtaiset ohjelmat kuukausi-, viikko- ja päiväkohtaisesti											
Ravintoasiat	Ravintoluennot, yksilöllinen seuranta / ohjelmat, ruoan valmistuksen opettelu, opetuskeittiön käyttö, aamu- ja välipala hallilla											
Opiskelun huomiointi ja tukeminen	Yhteydenpito oppilaitoksiin (akatemiaa kautta), opintojen sujumisen seuraaminen, "läksyparkki", koeviikkojen huomiointi, kirjat mukaan pitkille vierasreissuille											
Terveydenhuoltopalvelut	Lääkäri, fysio jne.											
Muualta tulleiden pelaajien tukeminen	Asunto-, opiskelu, työ- yms. asiat											
Pelaajan vanhempien huomiointi / informointi	3-vuotissuunnitelmassa vanhemmat mukana (alle 18-v.)											
Muut	Uusien työkalujen kokeilu, valmentajien kokemusten jakaminen											
Ilmapiiri - Kunniottava vuorovaikutus - Ihmisen kohtaaminen												

10 Pohdinta

Tämän työelämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda Jukureiden nuorten joukkueisiin (C-A) urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalli. Samalla haluttiin vahvistaa ja konkretisoida Jukureiden nuorten vaiheen pelaajapolkua. Jukureiden organisaation historia, koko, harrastajamäärät sekä tämän hetkinen asema Suomi-Kiekossa antoivat suuntaa tälle kehittämistyölle. Valmennustoimintaan haluttiin selkeä identiteetti, jossa yksilö on keskiössä päivittäin ja pitkällä aikavälillä. Tällöin seuran pelaaja- ja osaamispolun arvot ja tavoitteet ovat näkyvissä jatkuvasti myös käytännön tasolla (Juniori-Jukurit 2018d).

Seuran historian ymmärtäminen oli tärkeä lähtökohta kehittämistyön alkuvaiheessa. Urheilijakeskeisiä valmennuksen toimenpiteitä oli jo aiempina vuosina kehitelty nuorten vaiheen toiminnassa. Jos aiempina kausina yhtenä ongelmana oli ollut resurssipula valmennuksessa, nyt oltiin tilanteessa, jossa A-nuorten vastuvalmentaja ja apuvalmentaja voidaan laskea päätoimisiksi. Samalla myös B-nuorten vastuvalmentaja oli ensimmäistä kertaa päätoiminen ja apuvalmentajan varsinainen työ sekä ajankäyttö mahdollistivat vahvan sitoutumisen valmentamiseen. Lisäksi B-nuorissa oli myös oma maalivahtivalmentaja. Myös C-nuorten valmennukseen oli saatu hyvin sitoutunut valmennusryhmä. Tärkeä tekijä kehittämistyön kannalta oli myös Liigan toinen apuvalmentaja, joka oli aktiivisesti mukana koko kehittämistyön ajan. Tämä valmentajaresurssi olikin avainroolissa kehittämistyön etenemisen ja lopputuloksen kanssa. Loppuvaiheessa toimintamalli ”sparrattiin” ja sai hyväksynnän myös Liigan uudelta urheilutoimenjohtajalta sekä toimitusjohtajalta.

Urheilijakeskeisen valmennuksen toimintamalliin on otettu vaikutteita monelta eri taholta. Suomalaisen valmennusosaamisen malli, urheilijan ja jääkiekkoilijan polut sekä Suomi-Kiekon tavoitteet antoivat vahvan selkänöjan ja suunnan (Hämäläinen 2016, 7; Mononen ym. 2014, 9; SJL 2015; Leijonapolku 2013; SJL 2016). Näin ollen tässä kehittämistyössä ei ole välttämättä keksitty sinänsä mitään uutta, vaan tavoitteena oli rakentaa Jukureiden toimintaympäristöön sopiva malli, joka nojaa vahvasti asiaperusteisiin ja faktoihin sekä käytännön kokemuksiin. Selkeä tavoite oli myös laittaa sovittuja asioita näkyville, jotta sitoutuminen, toteutuman arviointi ja jatkokehitys mahdollistuisivat tulevaisuudessa.

Kehittämistyöhön kulunutta vuotta voidaan pitää hyvin kokeilullisena aikana, jolloin lähdettiin kokeilemaan jotain sellaista uutta, jota ei aiemmin tässä laajuudessa oltu Jukureissa tehty. Yksilön kehittämisestä oli puhuttu ja erilaisia toimenpiteitä tehty, mutta silti toimijoilla oli koko ajan tunne, että asiat jäävät jotenkin vajaiksi tai puolittiehen.

Kun urheilijakeskeisyyden käsitettä ja teoriataustaa lähdettiin tutkimaan tarkemmin, kävi nopeasti selväksi, että toimintamallin keskiöön nousisi urheilijoiden sisäisen motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen. Itseohjautuvuusteorian kautta saatu tieto koetun autonomian, pätevyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden merkityksestä sisäisen motivaation kehittämiseen, antoi eväitä toimintamallin sisältöön (Ryan & Deci 2000, 68–69; Self-Determination Theory 2018; Jaakkola 2015, 112). Myös tehtävä- ja kilpailusuuntautuneen motivaatioilmaston tunnuspiirteistä johdettiin käytännön toimintaan toimenpiteitä, jotta sisäistä motivaatiota tukeva motivaatioilmasto saavutettaisiin (Jaakkola 2015, 127; Nikander 2009, 357).

Vaikka toimintamallin tavoitteena oli yksittäisen urheilijan kehittyminen ja urapolun suunnittelu, haluttiin myös valmentajien osaamisen kehittyminen huomioida. Valmentajan ja urheilijan välinen suhde ja valmentajan käyttämät metodit ovat kuitenkin ratkaisevassa roolissa urheilijan kehittämisen kannalta (Nikander 2009, 352; Jowett & Poczwardowski 2007; Haapea 2014, 12–13). Tämän vuoksi valmentajan tulee ymmärtää oman toimintansa merkitys sille, kuinka tämä osallistaa urheilijaa ja uskaltaa heittäytyä kohtaamaan urheilijansa joka päivä (Tiikkaja 2014a, 36). Pelaajien ottaminen mukaan aktiiviseen rooliin vaatii aikaa ja uskallusta valmennukselta. Pienen seuran kilpailuvaltin tulee kuitenkin perustua siihen, että kaikista pidetään huolta. Tämän kaltainen toimintamalli sopiikin erinomaisesti Jukureiden kaltaiseen organisaatioon, koska pieni yhteisö voi näin kasvaa osiensa summaa suuremmaksi niin valmentajien kuin urheilijoidenkin osalta.

Koska tämä kehittämistyö oli luonteeltaan toiminnallinen eikä sisältänyt varsinaista tutkimusta, on lopputuloksen arviointi hyvin subjektiivinen ja aktiivisesti mukana olleiden toimijoiden oma näkemys. Työtä tehtiin vuoden ajan seuran arjessa, joten on ymmärrettävää että esimerkiksi valmentajien kokemuksiin voivat vaikuttaa myös erilaiset hetkessä koetut tunteet. Kehittämistyön vetäjänä olin suurimmassa vastuussa siitä, miten erilaisia kokemuksia kirjataan ylös niin, että valmentajien kokemuksista erotetaan kilpailutilanteista johdettujen tunnekuohujen reaktiot sekä ”stressittömässä” tilassa tulleet ajatukset. Tätä taustaa vasten onnistuimme mielestäni hyvin. Tähän vaikutti suuresti se, että koko kehittämistyön ydinryhmä oli yhdessä sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Oli myös olemassa selkeitä aikatauluja erilaisten asioiden tekemiseen ja kokeiluun. Tästä huolimatta kehittämistyölle oli leimallista myös se, että kaikkeen ei ollut etukäteen oikeita vastauksia, vaan tiedostettiin kokeilemisen merkitys.

Toimintamallin toteutumisen kannalta pelaajan profilointi, identiteetin rakentaminen ja pidemmän aikavälin suunnittelu on tärkeää alussa. Alusta lähtien pitää kuitenkin muistaa,

että ensisijaisen tärkeää on kiinnostua nimenomaan ihmisestä. Aikataulut, erilaiset toimenpiteet kuten tilastot ja luvut ovat tärkeitä, mutta ihmisen valmiudet käsitellä ja hoitaa asioita ratkaisevat. Taulukoista ja suunnitelmista ei saa tulla itsetarkoitus, vaan niiden pitää pysyä keinoina ja apuvälineinä. Ihmisen kohtaaminen tulee olla kaiken lähtökohtana koko ajan.

Kun kehittämistyön ja kauden 2017–2018 analysointia ja lopullista toimintamallia työstettiin, kokemukset olivat pääosin positiivisia. Toimintamallin raameihin ja aikatauluihin saatiin vahvistusta ja pienempiä yksityiskohtia sekä toimenpiteitä oli paljon enemmän kokeiltuna, kuin oli suunniteltu. Yhtenä isona yhteisenä johtopäätöksenä ja viestinä valmentajilta oli se, että toimintamallista ei haluta tehdä liian kankeaa ja tarkasti sitovaa. On tärkeää, että jokainen valmentaja sitoutuu yhteiseen päämäärään, mutta silti jokaisella on oltava mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan ja rakentaa itselle luonteva tapa toimia. Se vahvistaa myös valmentajien oman motivaation kehittymistä ja tuottaa entistä parempaa sitoutumista ja valmennuksen laatua.

Analyseissä kävi myös selväksi, että onnistuakseen myös seuran johtamismallin ja urheilutoiminnan organisoinnin olisi oltava selkeitä, mutta joustavia. Johtamishierarkia tulee määritellä, mutta tekemisen tulee olla vahvasti yhteistä. Tähän perustuen samaan aikaan seurassa tekeillä olevaa urheilutoiminnan uudistamista tehtiin myös aika pitkälti tämän kehittämistyön ydinryhmän jäsenten avustuksella. Näin ollen sekä tässä kehittämistyössä että organisaatiouudistuksessa tarvittavia ja yhteisöllisyyttä tukevia toimenpiteitä syntyi ikään kuin sivutuotteena. Valmentajien yhteisten tilojen kehittyminen, erilaiset yhteiset työkalut, valmentajien työskentely yli joukkuerajojen sekä aito jokapäiväinen yhteistyö olivat yksi tärkeimmistä tuloksista.

Vaikka kehittämistyö ja sen kokemuksista johdettu seuran toimintamalli on isojen raamien osalta valmis, se ei tarkoita sitä että kehittäminen ja kehittyminen loppuisivat. Jotta toimintamallista saadaan jatkossa palautetta myös pelaajien suunnalta, aloitettiin kauden 2017–2018 aikana pelaajille kyselytutkimus, jonka toteuttaa B-nuorten vastuovalmentaja omana opinnäytetyönään. Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää nuorten pelaajien tuntemuksia seurassa toteutetuista urheilijakeskeisistä toimintatavoista. Sillä tavoin toimintaa voidaan kehittää edelleen ja saada urheilijat osallistumaan myös kehitystyöhön.

Kun ylipäättään puhutaan asioiden linjaamisesta ja toimintamallien luomisesta, kyse on aina sen hetkisestä tiedosta suhteessa historiaan ja tulevaisuuden näkymiin. Koenkin tässä vaiheessa, että tärkein saavutettu tulos liittyykin enemmän asenneilmastoon, kuin varsinaiseen työn lopputuloksen. Vaikka toimintamalli on nyt olemassa ja erilaisia asioita

on kokeiltu jopa hyvin tarkastikin, ilahduttavaa on ollut seurata ihmisten ja varsinkin valmentajien avoimuutta ja innostumista aihetta kohtaan. Näyttääkin siltä, että aika alkaa olla viimein kypsä muuttamaan perinteisiä käsityksiä ja ”totuuksia”, joita urheiluvalmennukseen varsinkin joukkuelajeihin ja jääkiekkoon on yhdistetty. Jo se, että urheilijakeskeisyydestä puhutaan valmentajien kesken normaalina asiana, kuvastaa että perinteisiä asioita voidaan muuttaa. Tämä keskustelu itsessään on jo tuottanut valmennustoimintaan positiivista henkeä ja uusia pieniä arjen oivalluksia. Tämän vuoksi tälle kehittämistyölle on mielestäni ollut selkeä tilaus ja tarve.

Kun urheilijakeskeisyydestä tai yksilön kehittämisestä puhutaan, voi olla vaarana että asioita tulkitaan väärin. Tähän seikkaan törmäsin muutaman kerran kehittämistyön aikana. Muutamissa keskusteluissa kävi ilmi, että urheilijakeskeisyyden kuvitellaan olevan tälle ajalle tyypillistä oman edun tavoittelua tai itsekästä ajattelua. Myös omatoimisuus ymmärrettiin monessa keskustelussa väärin. Hiukan karrikoiden voidaan sanoa, että perinteisesti on ajateltu, että yksilön kehittäminen ja tavoitteet eivät voi mahtua samaan lauseeseen seuran tai joukkueen tavoitteiden kanssa. Samoin omatoimisuus koetaan toiminnaksi, jossa valmennus ulkoistaa omat työnsä suoraan pelaajille. Tästä ei kuitenkaan ole kyse.

Seurassa ja yhteisössä luodaan toimintaedellytykset yksilöiden ja joukkueiden menestykselle. Jokainen yhteisössä mukana oleva on samalla yhtä vastuullinen taho pitämään yhteisistä asioista huolta. Kun valmennuksen toiminta edistää urheilijoiden sisäisen motivaation syntymistä ja kehittymistä, myös omatoimisuuteen on paremmat lähtökohdat. Tässä kohtaa perinteinen kiistely siitä, pitääkö pelaajaa motivoida vai ei, alkaa kuulostamaan tietämättömien ja asioihin perehtymättömien horinoilta, sillä motivaation kehittymistä tukeva toiminta näyttäisi olevan kaiken perusta.

Lähteet

Aarresolan, O. 2015. Urheilun polulla. *Valmentaja*, 21, 5, s. 24–26.

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>. Luettu 13.5.2018.

Alder, J.P. 2018. Team culture and athlete-centred coaching. Teoksessa Pill, S. (toim.). *Perspectives on athlete-centred coaching*, s. 57–69. Routledge. New York.

Australian Institute of Sport 2018. Personal Excellence. Luettavissa: https://www.ausport.gov.au/ais/personal_excellence. Luettu: 26.2.2018.

Becker, A.J. 2009. It's Not What They Do, It's How They Do It: Athlete Experiences of Great Coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*. Vol. 4, Number 1. Luettavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1260/1747-9541.4.1.93>. Luettu: 31.3.2018.

Burke, M. 2001. Obeying until it hurts: Coach-Athlete relationship. *Journal of the Philosophy of sport*, XXVIII, s. 227–240. Luettavissa: <http://www.ayfcoaching.com/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/2867.pdf>. Luettu: 2.4.2018.

Carron, A.V., Bray, S.R & Eys, M.A. 2002. Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences* 20, 2002, s. 119–126. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Mark_Eys/publication/11547039_Team_cohesion_and_team_success_in_sport/links/55240e5f0cf2b123c51732e0/Team-cohesion-and-team-success-in-sport.pdf. Luettu: 31.3.2018.

The Coaching Association of Canada 2018. Luettavissa: <https://www.coach.ca/who-we-are-p154327>. Luettu: 27.2.2018.

Côté, J. & Gilbert, W. 2009. An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International of Sports Science & Coaching*, 4, 3, s. 307–323. Luettavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1260/174795409789623892>. Luettu: 2.4.2018.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and

New Directions. Contemporary Educational Psychology, 55, s. 54–67. Luettavissa: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>. Luettu 30.3.2018.

Dweck, C. 1988. Two Mindsets. Artikkelissa *Mindset Works: The Impact of a Growth Mindset. Why Do Mindsets Matter?* Luettavissa: <https://www.mindsetworks.com/science/Impact>. Luettu: 2.4.2018.

Eliteprospects 2017. Luettavissa: <http://www.eliteprospects.com/player.php?player=3234>. Luettu: 12.1.2018.

Empowering Coaching 2018. Luettavissa: <https://empoweringcoaching.co.uk/find-out-more/>. Luettu: 31.3.2018.

Erickson, K. & Gilbert, W. 2013. Coach-Athlete interactions in children's sport. Teoksessa Cote, J. & Lidor, R. (toim.). *Conditions of children's talent development in sport*, s. 139–156. West Virginia University.

Finni, J., Aarresalo, O., Jaakkola, T., Kalaja, S., Kontinen, N., Kokko, S. & Sipari, T. 2012. Asiantuntijatyö urheilijan polun lapsuusvaiheen määrittelemiseksi tutkimustiedon pohjalta. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Helsinki, s. 7. Luettavissa: <https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/asiantuntijatyo-urheilijan-polun-lapsuusvaiheen-maarittelemiseksi-tutkimustiedon-pohjalta-2012.pdf>. Luettu: 27.1.2018.

Forrest, G. 2018. Athlete-centred approach – Beginning the process in junior teams. Teoksessa Pill, S. (toim.). *Perspectives on athlete-centred coaching*, s. 171–180. Routledge. New York.

Gilbert, W. & Côté, J. 2013. Defining coaching effectiveness. A focus on coaches knowledge. Teoksessa: Potrac, P., Gilbert, W. & Denison, J. (toim.). *Routledge Handbook of Sports Coaching*, s. 147–159. Routledge. New York.

Gilbert, W. 2017. *Coaching Every Season. A year-round system for athlete development and program success*. Human Kinetics. Champaign.

Gretchen, K., Stirling, A., Gurgis, J. 2018. An athlete-centred approach to enhance thriving within athletes and coaches. Teoksessa Pill, S. (toim.). *Perspectives on athlete-centred coaching*, s. 24–35. Routledge. New York.

- Griffin, L., Butler, J., Sheppard, J. 2018. Athlete-centred coaching. Extending the possibilities a holistic and process-oriented model to athlete development. Teoksessa Pill, S. (toim.). Perspectives on athlete-centred coaching, s. 9-23. Routledge. New York.
- Haapea, I. 2014. Positiivisuus valmennustoiminnassa. Valmentaja, 20, 5, s. 12–13.
- Haapea, I. 2017. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2017. Intranet. Psykkinen valmennus. Urheilijakeskeinen valmennus. Luettu: 31.3.2018.
- Hakkarainen, H. 2015. Urheilijaksi kehittyminen. Teoksessa Danskanen, K. & Tuunainen, S. (toim.). Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu, s. 53. VK-Kustannus Oy. Lahti.
- Heino, S. 2000. Valmentautumisen psykologia. Iloisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin. VK-Kustannus Oy. Lahti.
- Hoikkala, T. 1993. Katoaako kasvatus, himmeneekö aikuisuus? Aikuistumisen puhe ja kulttuurimallit. Helsinki, Caudeamus
- Hämäläinen, K. 2008. Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa. Eetokset, ihanteet ja kasvatus urheilijoiden tarinoissa. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18557/9789513930981.pdf?sequence=1>. Luettu: 24.2.2018.
- Hämäläinen, K. 2013. Valmennusosaamisen käsikirja 2013. Suomen Olympiakomitea. Luettavissa: http://www.suunnistusliitto.fi/system/wp-content/uploads/2016/01/2013_ValmennusosaamisenKasikirja_SuomenOlympiakomitea.pdf, s. 50. Luettu 28.1.2018.
- Hämäläinen, K. 2015. Lapsen ja valmentajan välinen ihmissuhde. Teoksessa Danskanen, K. & Tuunainen, S. (toim.). Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu, s. 145–153. VK-Kustannus. Lahti.
- Hämäläinen, K. 2016. Valmennusosaamisen käsikirja 2016. Valmentajakoulutuksen laatu. Suomen Olympiakomitea. Luettavissa: <https://storage.googleapis.com/valo-production/2017/08/valmennusosaamisen-kasikirja2016.pdf>, 7-8. Luettu: 27.1.2018.
- Hämäläinen, K. 2017. Suomalaisen valmennusosaamisen malli. Olympiakomitea. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=alwKOqP3ZNI>. Katsottu 2.2.2018.

Hämäläinen, K. 26.1.2018. Valmennusosaamisen asiantuntija. Suomen Olympiakomitea. Haastattelu. Vierumäki.

Iltalehti 2016. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/iltvurheilu/201609300170841_v9.shtml.
Luettu: 19.1.2018.

Jaakkola, T. 2015. Lasten ja nuorten valmentaminen. Teoksessa Danskanen, K. & Tuunainen, S. (toim.). Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu, s. 107–160. VK-Kustannus. Lahti.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Jatkoaika 2006. Luettavissa: <http://www.jatkoaika.com/Kolumni/jukureiden-pelaaja-arviot-2005-2006/78467>: Luettu 12.1.2018.

Jatkoaika 2017. Luettavissa: <http://www.jatkoaika.com/liiga/Otteluraportti/jyp-jukurit/dufvan-heimo-tuli-taisteli-ja-voitti-jukurit-on-pirullinen-vastustaja/196402>. Luettu: 19.1.2018.

Jowett, S., Passmore, J. & Kanakoglou, K. 2012. The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/234092826_The_application_of_the_31Cs_relationship_model_in_executive_coaching. Luettu: 31.3.2018.

Jowett, S. & Poczwardowski, A. 2007. Understanding the Coach-Athlete Relationship. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/232506356_Understanding_the_Coach-Athlete_Relationship. Luettu: 31.3.2018

Jukurit 2017. Jukurin tarina. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Vzq-hTzCEXA>. Katsottu 19.1.2018.

Jukurit 2018a. Luettavissa: <https://jukurit.fi/>. Luettu: 12.1.2018.

Jukurit 2018b. Luettavissa: <https://jukurit.fi/fi-fi/article/etusivu/jukurien-urheiluorganisaatio-uudistuu-mikko-hakkarainen-urheilutoimenjohtajaksi/2147/>. Luettu: 15.4.2018.

Juniori-Jukurit 2018a. Luettavissa: <http://www.juniori-jukurit.fi/>. Luettu: 12.1.2018.

Juniori-Jukurit 2018b. Pelisäännöt. <http://www.juniori-jukurit.fi/uploads/Tiedostoja/pelisaannot.pdf>. Luettu 19.1.2018.

Juniori-Jukurit 2018c. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.juniori-jukurit.fi/juniori-jukurit/organisaatio>. Luettu: 19.1.2018.

Juniori-Jukurit 2018d. Jukuripolku. Luettavissa: <http://www.juniori-jukurit.fi/jukuripolku>. Luettu 21.4.2018.

Juniori-Jukurit 2018e. Arvot. Luettavissa: http://www.juniori-jukurit.fi/uploads/Materiaalipankki/Jukuripolku_arvot.pdf. Luettu: 21.4.2018.

Juniori-Jukurit 2018f. Osaamispolku. Luettavissa: http://www.juniori-jukurit.fi/uploads/Materiaalipankki/Jukuripolku_osaamispolku.pdf. Luettu: 21.4.2018.

Juniori-Jukurit 2018g. Suunnitelmallisuus – Pitkäjänteisyys – Nousujohteisuus. Luettavissa: http://www.juniori-jukurit.fi/uploads/Materiaalipankki/Jukuripolku_suunnitelmallisuus.pdf. Luettu 21.4.2018.

Juniori-Jukurit 2018h. Pelaajapolku. Luettavissa: http://www.juniori-jukurit.fi/uploads/Materiaalipankki/Jukuripolku_pelaajapolku.pdf. Luettu: 21.4.2018.

Kidman, L. 2005. Athlete-centred Coaching. Developing inspired and inspiring people, s. 13. Innovative Print Communications Ltd. New Zealand

Konttinen, N. 2014. Motivaatio urheiluun. Teoksessa Mononen, K., Aarresola, O., Sarkkinen, P., Finni, J., Kalaja, S., Härkönen, A. & Pirttimäki, M. 2014. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä 2014 – Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntijatyö, s. 19–21. Kilpaja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Luettavissa: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/urheilijan-polun-valintavaiheen-asiantuntijatyo>. Luettu: 24.3.2018.

Korhonen, M.1999. Isyyden muutos. Keski-ikäisten miesten lapsuuskokemukset ja oma vanhemmuus. Joensuu. Joensuun Yliopistopaino.

Legault, L. 2017. Self-Determination Theory. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Lisa_Legault/publication/317690916_Self-Determination_Theory/links/594949760f7e9b0d8522ff5c/Self-Determination-Theory.pdf. Luettu: 30.3.2018.

Leijonapolku 2013. Luettavissa: <http://www.leijonapolku.fi/>. Luettu: 10.2.2018.

Leijonat 2017 a. Luettavissa: <http://www.leijonat.fi/uutiset/jaakiekkoliitto/item/21257-lasten-ja-nuorten-taitoalennukselle-kolmen-vuoden-jatko-jaakiekkoliiton-tuki-seuroille-2-25-miljoonaa.html>. Luettu: 11.2.2018.

Leijonat 2017b. Luettavissa: <http://www.leijonat.fi/maajoukkueet/u16/201617/item/20309-u16-turnaukseen-tshekkiin-talla-joukkueella.html>. Luettu 13.1.2018.

Leijonat 2017c. Luettavissa: <http://www.leijonat.fi/maajoukkueet/u17/201617/item/20411-u17-kokoontuu-tiistaina-tassa-lopullinen-kokoonpano-kauden-paatosturnaukseen.html>. Luettu: 13.1.2018.

Leijonat 2017d. Luettavissa: <http://www.leijonat.fi/maajoukkueet/u16/201718/item/23618-u16-joulun-jalkeen-turnaukseen-sveitsiin-tassa-joukkue.html>. Luettu 13.1.2018.

Liiga 2015. Luettavissa: <http://liiga.fi/uutiset/2015/09/10/mikkelin-jukurit-nousee-liigaan>. Luettu 12.1.2018.

Liiga 2017a. Luettavissa: <http://liiga.fi/ottelut/2017-2018/runkosarja/1/kokoonpanot/>. Luettu: 13.1.2018.

Liiga 2017b. Luettavissa: <http://liiga.fi/ottelut/2017-2018/runkosarja/6/kokoonpanot/>. Luettu 13.1.2018.

Liiga 2017c. Luettavissa: <http://liiga.fi/ottelut/2017-2018/runkosarja/152/kokoonpanot/>. Luettu 13.1.2018.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2013. Liikuntamotivaatio elinikäisen liikuntaharrastuksen edellytyksenä. Teoksessa Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Sääkslahti, A. (toim.). Liikuntapedagogiikka, s. 144–161. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liukkonen, J. 2016. Psykkiset tekijät urheilussa ja niiden analysointi. Teoksessa Mero, A. (toim.), Nummela, A., Kalaja, S., Häkkinen, K. Huippu-urheiluvalmennus. Teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa, s. 209–213. VK-Kustannus Oy. Lahti.

Malvela, M. 2011. Käytäntöä parhaimmillaan – Urheilijalähtöistä yhteistyötä. Keuruskopio Oy.

- Mosston, M. & Ashworth, S. 2002. Teaching Physical Education. Benjamin Cummings. San Francisco.
- Mononen, K., Aarresola, O., Sarkkinen, P., Finni, J., Kalaja, S., Härkönen, A. & Pirttimäki, M. 2014. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä 2014 – Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntijatyö, s. 8-9, 11–13, 62. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Luettavissa: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/urheilijan-polun-valintavaiheen-asiantuntijatyo>. Luettu: 27.1.2018.
- Nicholls, A.R. & Jones, L. 2013. Psychology in sports coaching. Theory and practice. Routledge. New York.
- Niemelä, T. 2016. Yksilön vastuun kasvattaminen suomalaisessa huippu-jääkiekossa – maajoukkue toiminnan ja seuratoiminnan yhteistyön vahvistaminen maajoukkueen palauttejärjestelmän avulla. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117599/Tommi%20Niemelan%20TKT%20-%20julkaisuversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 11.2.2018.
- Nikander, A. 2009. Valmennuksen psykologia ja didaktiikka käytännössä. Teoksessa Hakkarainen, H. (toim.). Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet, s. 349–370. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä
- Noronen, M. 2013. Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön toiminnassa urheilija on keskiössä. Valmentaja, 19, 1, s. 11.
- Ogbor, J.O. 2001. Critical theory and the hegemony of corporate culture. Journal of Organizational Change Management, 14, 6, s. 590–608.
- Ojakangas, M. 1998. Lapsuus ja auktoriteetti. Helsinki, Tutkijaliitto.
- Olympiakomitea 2017. Osaamisohjelma. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/osaamisohjelma/valmennusosaaminen/valmennusosaaminen/>. Luettu: 25.10.2017.
- Olympiakomitea 2018a. Luettelo Sinettiseuroista. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/laatuseurat/sinettiseurat/luettelo-sinettiseuroista/>. Luettu 12.1.2018.

Olympiakomitea 2018b. Tietoa lasten urheilusta. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/lasten-urheilu/tietoa-lasten-urheilusta/>. Luettu 27.1.2018.

Olympiakomitea 2018c. Valmennusosaamisen verkosto. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/osaamisohjelma/valmennusosaaminen/valmennusosaamisen-verkosto/>. Luettu: 2.2.2018.

Paavolainen, L. 2016. Johdanto. Teoksessa: Nummela, A., Aarresola, O., Mononen, K., Paavolainen, L. (toim.). Urheilijan polun huippuvaihe: menestykseen vaikuttavat tekijät sekä tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijatoiminnan painopisteet 2013–18. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU), s.10. Luettavissa: https://storage.googleapis.com/valo-production/dlm_uploads/2017/02/huippuvaiheen20asiantuntijatytyc3b6202016_www.pdf. Luettu 27.1.2018.

Patentti- ja rekisterihallitus 2016. Luettavissa: https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html. Luettu: 19.1.2018.

Puhakainen, J. 1995. Kohti ihmisen valmentamista. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Pyykkönen, T & Vasara, E. 1999. Viinamäen urheilumiehet – urheilu ja raittius 1900-luvulla. Liikuntatieteellisen seuran Impulssi, XVI.

Ronkainen, H. 2016. Ajatuksia ja kokemuksia luottamuksesta. Valmentaja, 22, 4, s. 14–15.

Rottensteiner, C. 2016. Valmentaja-urheilijasuhteeseen kannattaa panostaa nuorisourheilussa. Liikunta & Tiede, 53, 1, s. 14–18.

Ryan, R.M & Deci, E.L 2000, 72. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, 55, 1, s. 68–69, 72.

Salmi, O., Rovio, E. & Lintunen, T. 2009. Ryhmän kehitystä ohjaavia voimia. Teoksessa Rovio, E., Lintunen, T. & Salmi, O. (toim.) 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen Seura ry. Helsinki.

- Savolainen, K. 2014. Ajatteleva pelaaja – uudistuva valmentaja? *Liikunta & Tiede*, 51, 2-3, s. 15–17.
- Savon-Sanomien 2016. Luettavissa: <https://www.savonsanomien.fi/urheilu/jaakiekko/Liigan-nousu-kuusinkertaistaa-Jukurien-pelaajabudjetin/746001>. Luettu 19.1.2018.
- Self-Determination Theory 2018. Theory. Luettavissa: selfdeterminationtheory.org/theory/. Luettu: 30.3.2018.
- Sheridan, M.P. 2009. Coaches Empowering Athletes ... Using an “Athlete-Centered” Approach. Luettavissa: <http://www.podiumsportsjournal.com/2009/06/13/coaches-empowering-athletes-...-using-an-athlete-centered-approach/>. Luettu: 1.4.2018.
- SJL 2015. Suomen Jääkiekkoliitto. Valmennustoiminnan profiilin arviointikriteerit – nuorten valmennus. Mentorivalmentajakoulutuksen materiaalit. Helsinki.
- SJL 2016. Suomen Jääkiekkoliitto. Suomi-Kiekkokierros 2 – Yksilön kehittäminen ja yksilönä kehittyminen. Seurakäyntimateriaalit. Helsinki.
- Sjöberg, K. 2014. Onko valmentajakoulutuksella väliä? *Valmentaja*, 20, 4, s. 20–21.
- Sportengland 2016. Coaching in an active nation. The coaching plan for England 2017–21. Luettavissa: https://www.sportengland.org/media/11317/coaching-in-an-active-nation_the-coaching-plan-for-england.pdf. Luettu 26.2.2018.
- Sport New Zealand 2018. New Zealand Coaching Strategy. Luettavissa: <https://www.sportnz.org.nz/assets/Uploads/The-New-Zealand-Coaching-Strategy-2016.pdf>. Luettu: 26.2.2018.
- Suomalaisen huippu-urheilun muutos 2012. Huippu-urheilun muutosryhmä / Suomen Olympiakomitea. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/W1siZilsjlwMT-MvMTEvMjUvMTJfNDVfMjJfNzcwX0h1TXVfbG9wcHVyYXBvcnR0aV93d3cuc-GRmll1d/HuMu_loppuraportti_www.pdf. Luettu: 25.10.2017.
- Suomikiekko 2017. Luettavissa: <https://www.suomikiekko.com/2017/09/savolainen-heimosyntyijukurit-loisti-isosti-debyyttikaudella-ei-nama-seurat-ole-itseaan-varten-olemassa/>. Luettu: 19.1.2018.

Synonyymit 2017. Luettavissa: <https://www.synonyymit.fi/heimo>. Luettu: 19.1.2018.

Tiikkaja 2014a. Ihmiseksi kasvu – Valmentajan ja urheilijan yhteinen matka. Valmentaja, 20, 4, s. 34–36.

Tiikkaja, J. 2014b. Ihmisen valmentaminen. Auditorium. Bookwell Juva.

Tiikkaja, J. 2015. Mentorivalmentajan opas. Suomen Jääkiekkoliitto. Tammerprint Oy. Tampere.

Tilastopalvelu 2017. Luettavissa: <http://www.tilastopalvelu.fi/ih/serieroster-list/?stgid=5579&season=&tid=954362883&sid=1485&lang=fi>. Luettu 13.1.2018.

Tuunainen, S. 2017. Erilaiset persoonat – Yhteinen tavoite. Valmentaja, 23, 1, s. 8-10.

Tähtinen, J. 1992. Miten kasvattaa pikkulapsia: Kasvatusmoraliteetin ja -suuntausten lähtökohtien muutoksia Suomessa 1850–1989 suomenkielisten kasvatus- ja hoito-oppaiden sekä aikakauslehdistön ilmaisemana. Turku, Turun Yliopisto.

Vähälummukka, M. & Arvaja, M. 2014. Urheilijan polun malleja on monenlaisia – Millainen valmennusote tuo tulosta? Liikunta & Tiede, 51, 2-3, s. 18–21.

Westerlund, E. 2015. Arvostus tulee ansaita. Valmentaja, 21, 2, s. 30–31.

Westerlund, E. 2016. Suomalaisen urheilun voimavarat: Ihminen ja yhteistyö. Valmentaja, 22, 4, s. 27.

Wikipedia 2017a. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Mikkelin_Jukurit. Luettu: 12.1.2018.

Wikipedia 2017b. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Kalevankankaan_jäähalli. Luettu: 12.1.2018.

Wikipedia 2017c. Luettavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Heimo_\(kansatiede\)#cite_note-1](https://fi.wikipedia.org/wiki/Heimo_(kansatiede)#cite_note-1). Luettu 19.1.2018.