

Yksilön vastuun kasvattaminen suomalaisessa huippujääkiekossa – maajoukkue toiminnan ja seuratoiminnan yhteistyön vahvistaminen maajoukkueen palautejärjestelmän avulla

Tommi Niemelä

Tekijä(t) Tommi Niemelä	
Koulutusohjelma Valmennuksen koulutus, Ylempi AMK	
Opinnäytetyön otsikko Yksilön vastuun kasvattaminen suomalaisessa huippujääkiekossa – maajoukkuetoiminnan ja seuratoiminnan yhteistyön vahvistaminen maajoukkueen palautejärjestelmän avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 57+1
<p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vahvistaa suomalaisen huippuvaiheen jääkiekon seura- ja maajoukkuetoiminnan yhteistyötä. Erityisen tärkeä kehittämisen kohde suomalaisessa huippujääkiekossa on ollut yksilöllisen valmentamisen vahvistaminen seuratoiminnassa. Jokaiselle pelaajalle pitäisi löytää heille oma optimaalinen kehityssuunnitelmansa, jota pelaaja itsenäisesti voisi toteuttaa joukkuetoiminnan sisällä. Tämän kautta pelaajan sisäinen motivaatio kasvaisi, koska hänen autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeensa tulisivat huomioitua. Sisäisesti motivoitunut urheilija on sitoutunut harjoitteluunsa ja urheilu tuottaa hänelle iloa. Yksilöllisen valmentamisen kannalta on olennaista, että maajoukkue- ja seuratoiminnassa tehdään yhteistyötä siten, että pelaajan yksilöllinen kehityssuunnitelma huomioidaan molemmilla tasoilla. Konkreettisenä tavoitteena oli kehittää palautejärjestelmämalli maajoukkuetoiminnasta, joka tukee yksittäisen pelaajan kehittymistä omassa seurassaan.</p> <p>Kehittämisprojekti toteutettiin kommunikatiivisena toimintatutkimuksena. Suomen Jääkiekkoliiton huippuvaiheen toimijoista muodostettiin asiantuntijaryhmä tätä projektia varten (Huippu-urheilujohtaja, koulutuspäällikkö sekä nuorten maajoukkueiden päävalmentajat). Kehittäminen tapahtui asiantuntijaryhmässä, jossa tavoitteena oli löytää mallia yksilökohtaiselle valmentamiselle suomalaisen seurakentän huippuvaiheessa (C-A-juniorit SM-liiga). Tämän kautta yksittäisen pelaajan sisäinen motivaatio arkiharjoittelussa paranisi, mikä johtaisi taas parempaan ja pitkäkestoisempaan kehittymiseen.</p> <p>Asiantuntijaryhmän työstön seurauksena syntyi maajoukkuetoiminnan vahvistettu palautejärjestelmämalli, jossa yksittäinen pelaaja, seura ja maajoukkuevalmennus ovat aktiivisesti mukana auttamassa maajoukkuepelaajia kehittämään kohti heidän omaa maksimiaan.</p> <p>Kehittämisprojekti toteutettiin Suomen Jääkiekkoliiton sekä sen alaisten seurojen valmennustoiminnan kehittämistä varten.</p>	
Asiasanat Jääkiekko, valmennus, yksilöllisyys, palautejärjestelmä	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomen Jääkiekkoliitto.....	3
2.1	Strategia 2014–2018.....	4
2.1.1	Toimintaa ohjaavat arvot.....	4
2.1.2	Painopisteet	4
2.1.2.1	Yhteiskunnallinen arvostus.....	5
2.1.2.2	Juniori- ja seuratoiminta	5
2.1.2.3	Huippukiekko	5
2.1.3	Toimenpiteet	6
2.1.3.1	Yhteiskunnallinen arvostus.....	6
2.1.3.2	Juniori- ja seuratoiminta	6
2.1.3.3	Huippukiekko	7
2.2	Suomi Kiekko	7
2.2.1	Pelaajapolku	8
2.2.2	Seurayhteistyö huipulle tähtäävässä toiminnassa	10
2.2.3	Nuorisomaajoukkueiden toiminta	14
3	Valmentajan toiminta.....	15
3.1	Urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus	15
3.2	Palautteenanto.....	16
3.3	Valmennustyyli.....	17
4	Urheilijan motivaatio	19
4.1	Ulkoinen motivaatio.....	19
4.2	Sisäinen motivaatio	20
4.2.1	Koettu pätevyys	21
4.2.2	Koettu autonomia	21
4.2.3	Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus	22
5	Toimintatutkimus	24
5.1	Toimintatutkimuksesta yleisesti	24
5.2	Kommunikatiivinen toimintatutkimus	25
6	Kehittämiprojektin tavoite	27
7	Kehittämiprojektin vaiheet.....	28
7.1	Vaihe 1 – Ensimmäiset mallit (”Jokaiselle yksittäiselle pelaajalle oma kehityssuunnitelma”)	29
7.2	Vaihe 2 – Ajatus mallien jalkauttamisesta ja suunnanmuutos.....	32
7.3	Vaihe 3 – Asiantuntijaryhmän ensimmäinen tapaaminen helmikuu 2016	33
7.4	Vaihe 4 – Asiantuntijaryhmän toinen tapaaminen huhtikuu 2016	35
8	Kehittämiprojektin tulokset.....	37

8.1	Uudistetun palautejärjestelmän vaiheet.....	37
8.2	Palautejärjestelmän vaikutus toimintaan	42
8.3	Grit Pro-järjestelmä	43
9	Asiantuntijaryhmä osana kehittämisprojektia	45
9.1	Asiantuntijaryhmän tapaamiset	45
9.2	Asiantuntijaryhmästä valmiiseen Palautejärjestelmään	45
10	Pohdinta.....	47
	Lähteet	51
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Mallien muuttuminen projektin eri vaiheissa	58

1 Johdanto

Suomalainen jääkiekkovalmennus on ollut vuosikymmeniä arvostettua toimintaa maailmanlaajuisesti. Valmentajia on ollut merkittävässä valmennustehtävissä kaikissa Euroopan jääkiekon huippumaissa. Suomalainen valmennuskoulutusjärjestelmä on pystynyt tuottamaan tasaisesti ammattitaitoisia ja osaavia valmentajia sen hetken vaatimuksiin. Suurimpana tekijänä tähän menestykseen on ollut yhteistyö suomalaisen seurakentän ja maajoukkuetoiminnan välillä. Kun urheilevat nuoret muuttuvat ympärillään muuttuvan maailman myötä, myös valmentajien, seurojen ja maajoukkuetoiminnan on muututtava.

On ollut tiedossa jo vuosia, että nykyinen lasten ja nuorten liikunnallisen toiminnan taso ei ole riittävää tuottamaan huippupelaajia tulevaisuudessa (Westerlund 2009). Koska lähtökohdat huippupelaajaksi kasvuun ovat muuttuneet lasten luonnollisen liikkumisen vähentymisen myötä, on tärkeää siirtää valmennuksen painopistettä nykyisestä ”joukkuevalmennuskulttuurista” yksilöä kokonaisvaltaisesti kehittävään valmennukseen (UKK-Instituutti 2016). Tämä tarkoittaa koko valmennusprosessin - urheilijan ja valmentajan välisen yhteistyön ja vuorovaikutusprosessin - uudelleen arviointia. (Westerlund 2009) Käytännössä tämä tarkoittaa valmennusprosessin perustamista yksilön omiin henkisiin voimavaroihin eli henkisen valmennuksen ottamista tietoisesti valmennusprosessin lähtökohdaksi. Joukkuepeliä, suomalaista pelitapaa tai peli-identiteettiä tulee jatkuvasti tarkentaa ja vahvistaa, mutta valmennuksen painopiste tulee olla yksilöiden ominaisuuksien kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. (Westerlund 2009)

Yksittäisen urheilijan mielentila on kenties suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa urheilijan suorituskykyyn (O’Sullivan 2014). Sisäinen motivaatio on puolestaan se voima, joka saa pelaajan kulkemaan vaativaa huippu-urheilijan polkua 20 vuoden ajan. Tämä matka sisältää valtavan määrän epäonnistumisia, onnistumisia, työtunteja, epätoivoa, iloa, valintoja ja uhrauksia. Ilman palavaa sisäistä motivaatiota, halua kehittää itseään päivästä toiseen kehittymisen ilosta, huippua on mahdotonta saavuttaa nykypäivänä urheilussa. (O’Sullivan 2014) Valmentajan tärkein tehtävä huipulle tähtäävässä vaiheessa (15–20-vuotiaat) olisikin tästä syystä tämän urheilijoiden sisäisen motivaation lisääminen ja vahvistaminen. Valmentajan olisi autettava urheilijaa kaikin keinoin tässä asiassa.

Sisäinen motivaatio koostuu Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan kolmesta laajasta kokonaisuudesta: autonomian tunteesta, kyvykkyyden tunteesta ja yhteisöllisyyden tunteesta (Deci & Ryan 2000, 54–67). Valmennus on perinteisesti koskettanut jääkiekossa kahta näistä, kyvykkyyden tunnetta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Pelaajan kyvykkyyden tunnetta on pyritty vahvistamaan kehumisella ja positiivisella palautteella ja yhteisölli-

syyden tunnetta puolestaan joukkueeseen kuulumisella ja yhteisen hyvän tekemisellä. Yksi tärkeä elementti on perinteisesti kuitenkin jääkiekkovalmennuksessa unohdettu, pelaajan autonomia. Kaikki päätökset valmennusprosessissa, kausisuunnitelmat, kehityssuunnitelmat ja harjoitussuunnitelmat ovat olleet valmentajan luomia ja hänen lähtökohdista ja ajatuksista rakennettuja. Pelaaja on ollut vain passiivinen toimija ympäristössä, jossa hänen olisi tarkoitus kehittyä.

Jääkiekon maajoukkuetoiminnassa tulivat päätoimiset maajoukkuevalmentajat poikien ja nuorten maajoukkueisiin vuodesta 2009 lähtien. Tuolloin alkoi myös systemaattinen seurojen ja maajoukkuetoiminnan välinen yhteistyö, jonka tavoitteena oli tuoda kansainvälisen pelin vaatimusta paremmin seuratoiminnan arkeen. Tämä tapahtui Suomi Kiekko- kierroksilla (maajoukkuevalmentaja kävi seuroissa kertomassa kansainvälisen pelin vaatimuksesta) sekä palautekäynneillä, jossa maajoukkuepelaaja sai toiminnastaan palautetta niin, että oma seuravalmentaja oli läsnä. Palaute oli kuitenkin yksipuolista ja irrallista, kun se tuli vain yksittäisistä tapahtumista, eikä siinä ollut vuorovaikutusta urheilijan, seuran ja maajoukkueen välillä. Maajoukkuevalmentajan vastuualueeseen kuului myös oman maajoukkueikäluokkansa kansallisen sarjapelaamisen seuranta ja kehittäminen. Valmentajatapaamiset harjoitusten ja ottelujen yhteydessä ovat olleet pohjana yhteishengelle, mikä Suomi Kiekossa tällä hetkellä seurakentän ja maajoukkuevalmennuksen välillä on.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on vahvistaa maajoukkueen palautejärjestelmää niin, että jokainen urheilija ja hänen kotiseuransa olisi vahvemmin mukana kehitysprosessissa. Tavoitteena on, että jokaisella yksittäisellä pelaajalla olisi oma henkilökohtainen kehityssuunnitelmansa, jota kulkemalla hänellä olisi mahdollisuus tavoitella maailman parhaan pelaajan titteliä.

2 Suomen Jääkiekkoliitto

Suomen Jääkiekkoliitto on yhdistys. Yhdistyksen nimi on Suomen Jääkiekkoliitto ry, ruotiksi Finlands Ishockeyförbund rf. Kansainvälisissä yhteyksissä liitosta käytetään epävirallista nimeä Finnish Ice Hockey Association. Liiton kotipaikka on Helsingin kaupunki. Liiton virallinen kieli on suomi. Liiton tarkoituksena on edistää ja kehittää jääkiekkoilua ja muita liiton toimintaan hyväksytyjä lajeja sekä toimia jäsentensä valtakunnallisena liittona, aatteellisena järjestönä ja yhdyssiteenä. Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

Tarkoitustaan liitto toteuttaa:

1. edistämällä lajiensa julkikuvaa ja yhteiskunnallista arvostusta sekä luomalla ja jalkauttamalla yhteinen toimintakulttuuri ja arvopohja jäsenilleen.
2. laatimalla ja vahvistamalla alansa kilpailu-, peli-, ansiomerkki-, kurinpito- ja muut tarvittavat säännöt.
3. valvomalla sääntöjen noudattamista ja ratkaisemalla niitä koskevat rikkomukset ja erimielisyydet.
4. vastaamalla lajiensa kansainvälisestä yhteistoiminnasta ja edustamalla jäsenliittona Kansainvälistä Jääkiekkoliittoa sekä valvomalla sen sääntöjen ja määräysten noudattamista.
5. järjestämällä kansainvälisiä ja kansallisia kilpailuja sekä ohjaamalla ja valvomalla jäsentensä kilpailutoimintaa Suomessa ja ulkomailla.
6. järjestämällä koulutus- ja valmennustoimintaa sekä tekemällä valistustyötä.
7. nimeämällä edustusjoukkueet sekä tukemalla niiden toimintaa ja kansainvälistä menestystä.
8. edistämällä lajejaan harrastavien uusien seurojen perustamista ja tukemalla seurojen toiminnan tehostamista sekä huolehtimalla jäsentensä toimintaedellytysten kehittymisestä.
9. edistämällä ja valvomalla erityisesti lasten ja nuorten kehittymistä terveiksi urheilijoiksi ja yhteiskunnan jäseniksi.
10. osallistumalla alansa tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä tukemalla niitä.
11. huolehtimalla toimintaansa liittyvästä julkaisu- ja tiedotustoiminnasta.
12. edustamalla ja valvomalla alan ylimpänä elimenä jäseniensä toimintaa kotimaassa ja ulkomailla.

(Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1 Strategia 2014–2018

Jääkiekkoliiton liittovaltuusto hyväksyi suomalaisen jääkiekon strategian vuosille 2014–2018. Strategian päämääränä on jääkiekkoperheen monipuolinen kasvattaminen. Jääkiekkoperheellä tarkoitetaan kaikkia lajin parissa toimijoita urheilijoista jäähallien työntekijöihin, sekä vanhemmista tuomareihin. Toimintaa ohjaavat arvot ovat **kunnioitus, yhteisöllisyys, hauskuus ja erinomaisuuden tavoittelu**. Strategian painopisteet ovat yhteiskunnallinen hyväksyttävyys, juniori- ja seuratoiminta sekä huippukiekko. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.1 Toimintaa ohjaavat arvot

Kunnioitus näkyy kaikessa toiminnassa – kentällä ja sen ulkopuolella. Vastustajan kunnioittaminen ja vastustajan tahallinen vahingoittaminen ei kuulu jääkiekkoon. Omat puheet ja teot eivät saa vahingoittaa lajin imagoa. Toiminnan tulee olla rehellistä ja avointa. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

Yhteisöllisyyteen kuuluu yhdessä ja yhteistyössä harrastaminen, pelaaminen, työskentely ja toimiminen. On tärkeää että kaikki toimijat kokevat olevansa osa isoa jääkiekkoperhettä. Vapaaehtoistyön arvostusta pyritään nostamaan. Töitä tulee tehdä sen eteen, että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus harrastaa jääkiekkoa. Jääkiekkoperheestä ja sen toiminnasta puhutaan avoimesti. Jääkiekkoliiton tulee toimia aktiivisesti osana suomalaista urheiluyhteisöä. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

Hauskuuteen kuuluu kaksi isoa kokonaisuutta. Jäähallille tulee olla aina kiva tulla ja tekemisen riemun tulee olla olennainen osa pelaamista, harrastamista, ansiotyötä tai muuta lajin parissa toimimista. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

Erinomaisuuden tavoitteluun kuuluu jatkuva halu nostaa omaa tasoa kaikilla toiminnan osa-alueilla menestyksen varmistamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Sen eteen tulee hakea ja luoda aktiivisesti uusia parempia käytäntöjä. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.2 Painopisteet

Strategian painopisteiksi muodostui kolme tärkeää kokonaisuutta: Yhteiskunnallinen arvostus, Juniori- ja seuratoiminta ja Huippukiekko. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.2.1 Yhteiskunnallinen arvostus

Yhteiskunnallinen arvostus syntyy arvojen toteuttamisesta toiminnan kaikilla tasoilla. Toiminta pitäisi saada avoimeksi ja läpinäkyväksi, sekä hyvien asioiden viestintä myös laji-toimijoiden ulkopuolelle. Yhteiskunnallinen arvostus on avain julkisen rahoituksen, yhteistyökumppaneiden tuen, uusien tekijöiden, harrastajien ja jääkiekkoviihteen kuluttajien saamisessa. Mielikuva lajista pitää olla myönteinen harrastajille ja myönteinen tai vähintään neutraali ei-harrastajille. Suomalaisen jääkiekon tulee olla ”hyvä kansalainen” joka kasvattaa jääkiekkoperheeseen hyviä jäseniä ja näyttää aktiivisesti valinnoillaan, mikä on sen arvojen mukaista toimintaa. Jääkiekko on fyysinen peli, mutta väkivalta ei kuulu lajiin. Naisten roolin nostamiseen toiminnan kaikilla tasoilla tulee pyrkiä. Jääkiekon tavoitteena on olla vuosittain suosituin ja arvostetuin urheilulaji Suomessa. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.2.2 Juniori- ja seuratoiminta

Päätoimisten ja vapaaehtoisten innostaminen mukaan toimintaan ja valittuihin arvoihin sekä seuratoiminnan sytyttäminen monin eri tavoin on merkittäviä asioita. Kaikilla halukkailla pitää olla mahdollisuus olla osana jääkiekkoperhettä. Valmennuksessa ja koulutuksessa tulee korostaa liikuntakasvatustyön merkitystä. Laadukas ja kokonaisvaltainen valmentaminen mahdollistaa myös kilpailullisen menestyksen. Harrastajalähtöisyys, harrastuksen kustannukset sekä seuratoiminnan elinvoimaisuus ja laatu ratkaisevat jääkiekkoperheen kasvun. Kaikki osapuolet tuntevat vastuunsa erotuomaritoiminnasta, sen haasteista, jatkuvuudesta, sekä sitoutuvat toimimaan asioiden muuttamiseksi ja laadun parantamiseksi. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.2.3 Huippukiekko

Huippukiekon tavoitteena on, että Suomi on maailman paras jääkiekkomaa. Huippukiekolle tarkoitetaan maajoukkuetoimintaa ja ikäluokkien toimintaa, josta maajoukkuepelaajat tulevat. Huippukiekko on kilpailulliseen ja taloudelliseen menestymiseen tähtäävää jääkiekkoa, ja se edellyttää erinomaisuutta tavoittelevaa ammattimaisuutta. Maajoukkueiden ja seurajoukkueiden menestyminen tuo sitä kautta toimintaan mukaan uusia henkilöitä ja resursseja. Huippukiekon toimijat ymmärtävät ja kantavat vastuuta Suomi Kiekon arvoista. Huippukiekkoliijoilta ja muilta lajin ammattilaisilta edellytetään esikuvan etiikkaa. Huippupelaajia ja sellaisiksi pyrkiviä on tuettava, jotta huippukiekossa menestytään. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.3 Toimenpiteet

Toimenpiteet ovat esimerkkejä asioista, joita koko suomalaisen kiekkokentän toivotaan toteuttavan ja edesauttavan strategiakauden aikana. Dokumentoitujen toimenpiteiden lisäksi strategiakaudella toteutetaan luonnollisesti myös monia muita toimenpiteitä strategian päämäärän saavuttamiseksi ja painopistealueiden vahvistamiseksi. (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.3.1 Yhteiskunnallinen arvostus

Jääkiekkoliiton strategiassa on lueteltu neljä keskeistä toimenpidettä, joiden avulla sen yhteiskunnallista arvostusta pyritään nostamaan:

- 1.) Lajin positiivisen aseman vahvistaminen ja julkisuuskuvan parantaminen mm. suunnitelmallisen maineenhallintaohjelman kautta
- 2.) Sukupuolten välisen tasa-arvon ja suvaitsevaisuuden edistäminen sekä naisten ja tyttöjen laajempi mukaan ottaminen jääkiekkoon pelaajina ja toimijoina kaikilla tasoilla
- 3.) Vastuunkanto koulun ja urheilun yhdistämisestä
- 4.) Lajien välisen ja lajin sisäisen yhteistyön parantaminen

(Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.3.2 Juniori- ja seuratoiminta

Jääkiekkoliiton strategiassa on lueteltu neljä keskeistä toimenpidettä, millä sen juniori- ja seuratoimintaa pyritään kehittämään:

- 1.) Juniori- ja seuratoiminnan rekrytoinnin sekä viestinnän vahvistaminen
- 2.) Osaavien ja koulutettujen valmentajien ja ohjaajien määrän kasvattaminen kaikissa ikäryhmissä ja kaikilla tasoilla
- 3.) Seuratoiminnan elinvoimaisuuden varmistaminen ja kaikkien seuratoimijoiden osaamisen lisääminen
- 4.) Lajin kustannusten hallinta mm. kilpailutoimintaa järjeistämällä

(Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.1.3.3 Huippukiekko

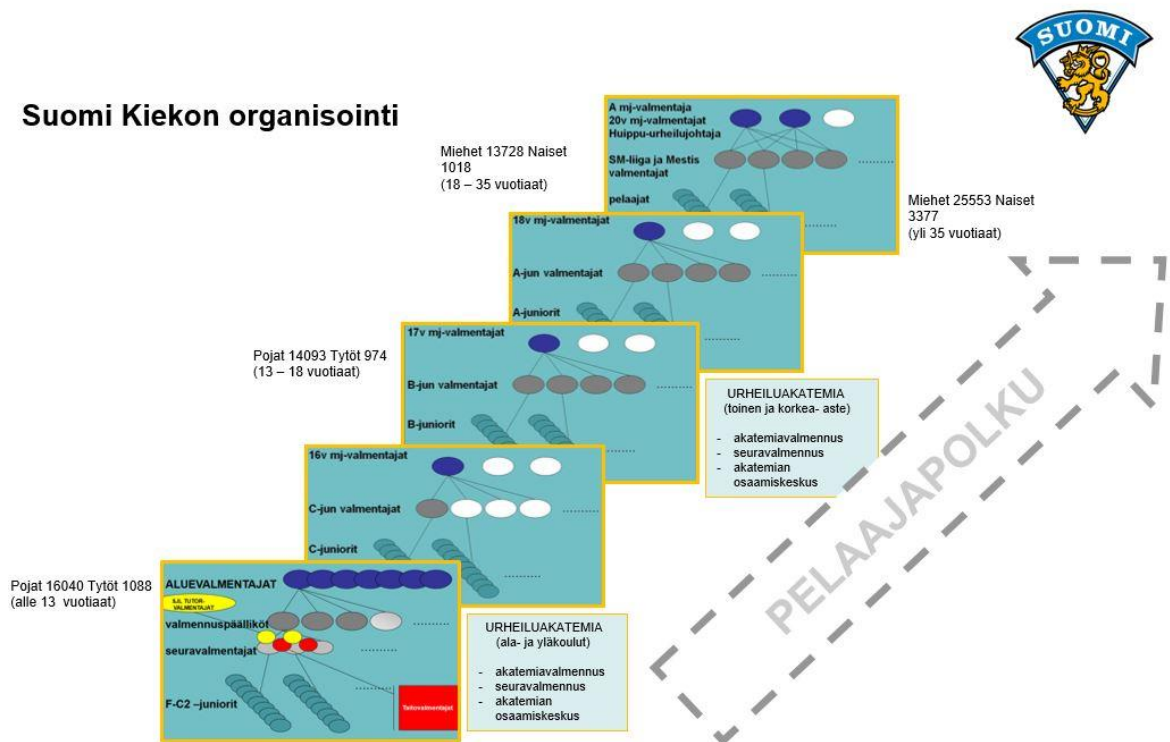
Jääkiekkoliiton strategiassa on lueteltu neljä keskeistä toimenpidettä, millä huippukiekkoa pyritään kehittämään:

- 1.) Nuorten ja aikuisten huippusarjaseurojen kilpailutoiminnan ja yhteistyön kehittäminen sekä elinvoimaisuuden varmistaminen
- 2.) Huippuyksilöiden kehityksen tukeminen henkilökohtaisen urasuunnittelun kautta
- 3.) Maailman laadukkaimman päivittäisvalmennuksen varmistaminen
- 4.) Huippukiekon toiminnan ja ottelutapahtumien jatkuva kehittäminen kaikilla tasoilla

(Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

2.2 Suomi Kiekko

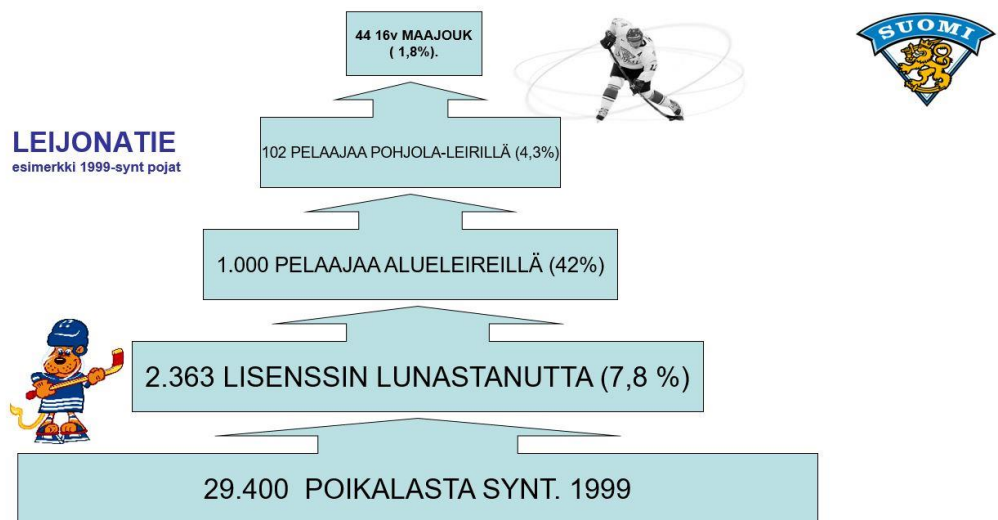
Suomen jääkiekkokenttä on organisoitu seurojen varaan, jotka toimivat 8 eri alueella. Kilpailutoiminta on eriytetty poikapuolen ja tyttöpuolen sarjatoimintaan. Huippuvaiheeksi kutsutaan poikapuolen jääkiekossa 15–20-vuotiaiden toimintaa (C-A-juniorit), joissa ikäluokissa kilpaillaan Suomen mestaruudesta. Maajoukkueiden suhde sarjoihin ja kilpailutoimintaan on kuvattu kuviossa 1. Maajoukkueitoiminta alkaa pojilla Suomessa alueellisella kartoitustoiminnalla 13-vuotiaana, joka jatkuu aina ensimmäiseen varsinaiseen maajoukkueen perustamiseen alle 16-vuotiailla. (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)



Kuvio 1. Suomi Kiekon organisointi (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

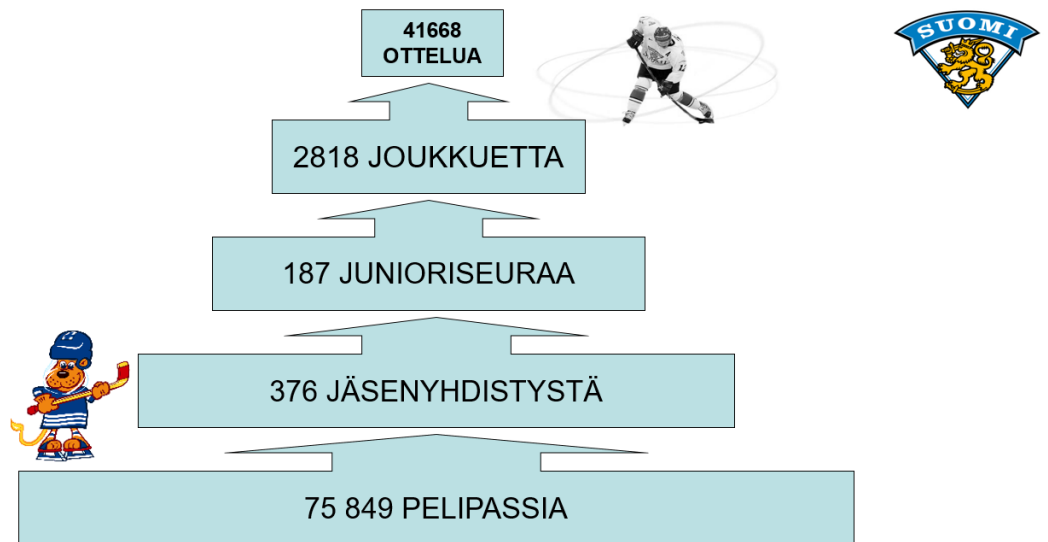
2.2.1 Pelaajapolku

Suomalainen jääkiekkoilija kulkee pelaajapolun läpi omassa kotiseurassaan. Ns. Leijonatie alkaa siis jo aivan pienimmästä iästä lähtien. Kuvioissa 2 on kuvattu pelaajan kulku ensimmäiseen poikien maajoukkueeseen asti kaikista yhden vuoden aikana Suomessa syntyneistä poikalapsista. Kuvioista näkyy, että huipulle pääsee vain pieni määrä pelaajia. Kun pelaaja tulee ikään, jossa valitaan ensimmäinen maajoukkue, hän siirtyy omassa seurassaan Huippuvaiheen kilpailutoimintaan mukaan. Kaikista pelaajista huipulle pääsee vaan hyvin pieni osa, jonka kehittäminen maailman parhaaksi on maajoukkuevalmentajille ja seurojen Huippuvaiheen valmentajille haastava tavoite.



Kuvio 2. Leijonatie (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Sarjapelaamisessa mitataan päivittäin urheilijoiden tasoa. Tämä arjen kilpailutoiminta on erittäin tärkeä osa pelaajan kehittymistä kohti kansainvälistä kilpailua, ja olennainen osa maajoukkuevalmentajien mahdollisuutta antaa palautetta huippuyksilöille. Kuviossa 3 on osoitettu Suomen jääkiekkokentän vuosittainen pelaaja-, seura-, joukkue- ja ottelumäärä.



Kuvio 3. Suomi Kiekkon toimijat (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Suomi Kiekko-järjestelmä rakentuu alueellisesta valtaseuroista, joiden alla on ns. sateenvarjoseuroja. Valtaseurat pitävät huolta sateenvarjojensa alla olevien seurojen toiminnan laadusta, valmentajien koulutuksesta ja pelaajien kehityksestä. Valtaseurojen päätoimiset työntekijät (valmennuspäälliköt, taitovalmentajat, ikäkausivastaavat) käyvät seuraamassa sateenvarjoseurojen toimintaa, antavat palautetta, kouluttavat valmentajia, vetävät harjoituksia ja auttavat tiedon kulussa näihin pienempiin seuroihin. Tämän kautta pienempienkin seurojen toiminta on laadukasta, vaikka heillä ei välttämättä olekaan resursseja päätoimisiin työntekijöihin, valmentajiensa kouluttamiseen tai pelaajien yksilöllisempään kehittämiseen erinäisten tukitoimien kautta, kuten esimerkiksi fysioterapiapalvelut, lääkäripalvelut jne. Alueellinen ajattelu on kuvattu kuviossa 4.

**SATEENVARJO-
AJATTELU
(seurat)**



**SEURAYHTEISTYÖ
SJL ↔ SEURAT**



Jokaisella Suomalaisella jääkiekkoilijalla on mahdollisuus kilpailla aikuisena maailman parhaan jääkiekkoilijan tittelistä niin halutessaan – Suomi Kiekko järjestelmä luo mahdollisuuden

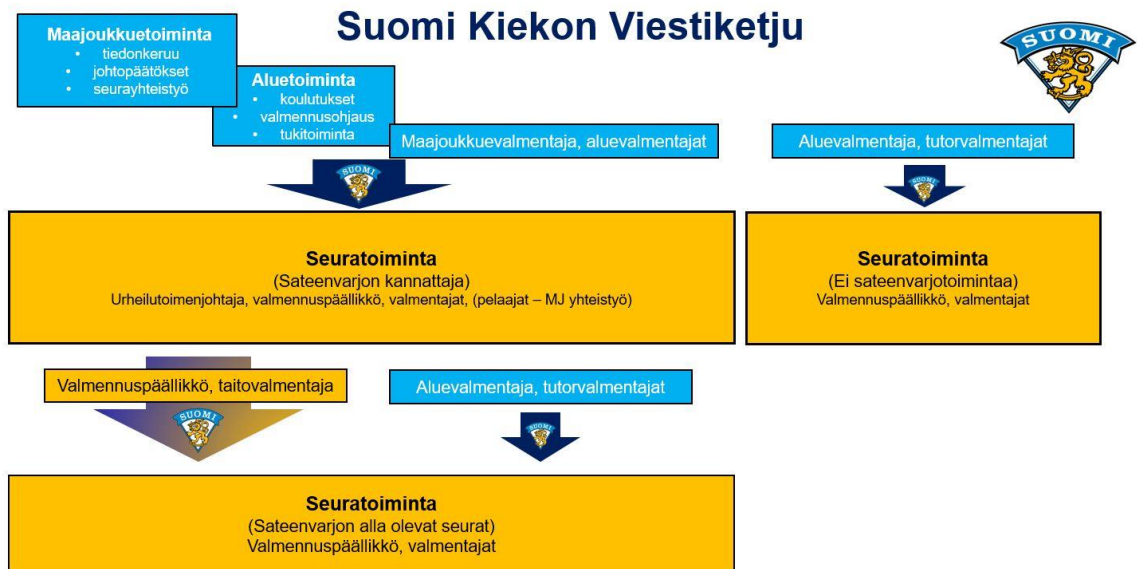
Kuvio 4. Sateenvarjoajattelu (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Sateenvarjon kannattajaseura on alueellinen valtatoimija, jolla on hyvät jääresurssit ja on useimmissa tapauksissa miesten SM-liigassa toimivan seuran juniorijaosto. Usein päätoimiset työntekijät ovat ainoastaan sateenvarjojen kannattajaseuroissa.

2.2.2 Seurayhteistyö huipulle tähtävässä toiminnassa

Jääkiekkoliiton tehtävä huipulle tähtävässä toiminnassa on kehittää jäsenseurojensa toimintaa niin, että se olisi niin laadukasta, ja että jokaisella suomalaisella jääkiekkoilijalla olisi mahdollisuus tavoitella maailman parhaan pelaajan titteliä. Jääkiekkoliitto tutkii, havainnoi, innovoi ja koostaa tietoa, mikä on ajankohtaista maailman huipulla.

Jääkiekkoliiton tuki seurojen toimintaan tapahtuu Suomi Kiekon viestiketjun kautta, joka kulkee Suomi Kiekon viestinviejien, Suomi Kiekon seurakäyntien ja Suomi Kiekon viestin kautta. Viestiketju (kuviokuva 5) koostuu koulutuksista, seurapäivistä, seuravierailuista, seminaareista ja maajoukkuevalmentajien ja seuravalmentajien jatkuvasta vuorovaikutuksesta.



Jokaisella Suomalaisella jääkiekkoilijalla on mahdollisuus kilpailla aikuisena maailman parhaan jääkiekkoilijan tittelistä niin halutessaan – Suomi Kiekko järjestelmä luo mahdollisuuden

Kuvio 5. Suomi Kiekon viestiketju (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Suomi Kiekon viestinviejät ovat niitä ketkä jalkauttavat tiedon ja avun seuroihin. Viestinviejiä ovat seuraavat:

- 25 kpl taitovalmentajia alueellisesti
- 9 kpl aluevalmentajia alueellisesti
- 6 kpl päätoimista maajoukkueen päävalmentajaa + 19 oto maajoukkuevalmentajaa
- Koulutuspäällikkö, Maalivahtivalmentajien pääkouluttaja, Valmennuspäällikkö (naiset ja taitovalmentaja-projekti), Huippu-urheilujohtaja

(Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Suomi Kiekon viestinviejiillä on jokaisella oma vastuualueensa ikäluokittain. Maajoukkuevalmentajien vastuualueena on Huippukiekon vaihe (C1-A-juniorit). Tuossa vaiheessa urheilijat siirtyvät akatemiavalmennukseen, heillä maaottelut tulevat kilpailukalenteriin mahdollisesti mukaan ja tämän kautta palautekäynnit maajoukkuevalmennuksen osalta alkavat. Tämä on esitetty kuvion 6 ylimmässä osiossa.

SJL:n valmentautumisen tuki seuroille -sateenvarjoseurat

Maajoukkuevalmennus		Edustus	Urheiluakatemia
Maajoukkueyhteistyö -palautekäynnit seurassa maajoukkue tapahtumista (MJ pelaajat ja valmennus) -yksilökäynnit (MJ pelaajan tapaamiset ja seurantakäynnit) -valmennuskoulutuskäynnit seuroissa (valmennuspäälliköt ja valmentajat) -otteluseuranta ja valmennusohjaus, MJ pelaajatarkkailut/ kartoitukset	Aluevalmentaja Valmennuskoulutus (korvaa koulutusohjolan) -pelaamisen taidon opettaminen -pelin ymmärtämisen opettaminen -Suomi Kiekon painopisteiden opettaminen -valmennusohjaus (harjoittelu/ottelut -> kartoitus)		
Suomi Kiekko yhteistyö Seurakäynnit (Liiga/ Nuorten SM sarja seurat vrt. sateenvarjojen kannattajaseurat) -Suomi Kiekko painopisteet -KV pelin vaatimukset -ominaisuusharjoittelu -yksilölähtöinen valmennus	Taitovalmentaja -pelitaitojen opettaminen -pelin ymmärtämisen opettaminen -Suomi Kiekon lapsivaiheen painopisteiden opettaminen -valmennusohjaus (harjoittelu/ottelut -> kartoitus)	B, C1, C2, D1, D2	Yläkoulutoiminta -lajiin innostaminen -lajitaidot -pelitaidot -liikunnallisuus / urheilullisuus
	Seurakäynnit -opetusjärjestyskäynti -painopistekoulutus (lapsivaihe) -valmennusohjaus (ottelut/ harjoitukset -> kartoitus) -muu tukitoiminta	E1, E2	Alakoulutoiminta/ liikuntakerhot -liikunnallisuus -lajiin rakastuminen -luistelupelit/ leikit -lajitaidon perusteet
		F	

Kuvio 6. Suomen Jääkiekkoliiton valmentautumisen tuki seuroille - sateenvarjoseurat (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Viestiä viedään myös ei-sateenvarjoseuroihin, jotka yleensä ovat ns. kasvattajaseuroja, eivätkä toimi enää huippuvaiheen kilpatoiminnassa. Tämä on esitetty kuviossa 7.

SJL:n valmentautumisen tuki seuroille -ei sateenvarjoseurat

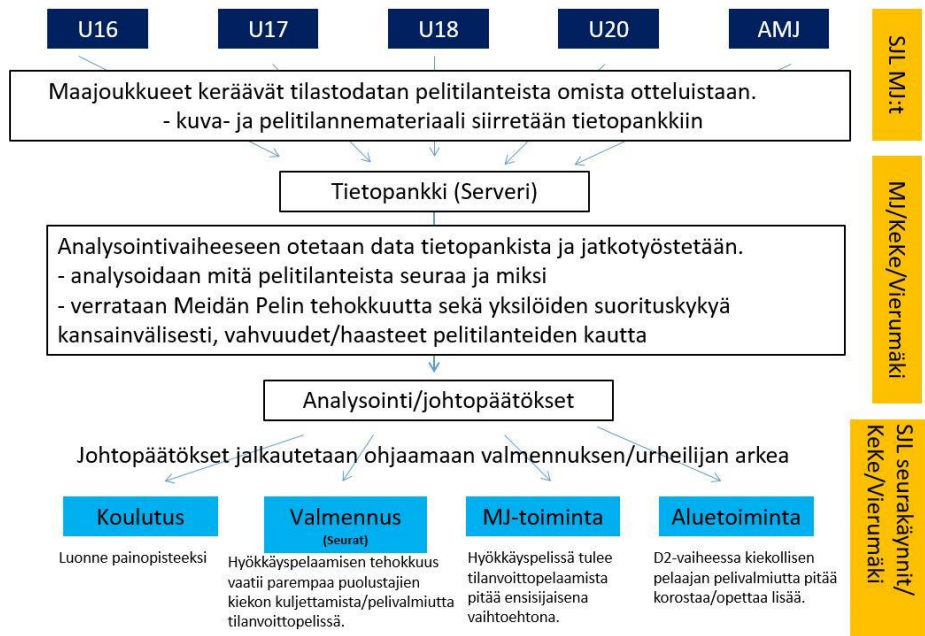
Aluevalmentaja	Tutorvalmentaja		Kerhotoiminta
Tukitoiminta (yhteisesti alueen ei sateenvarjoseuroille tai lähialueellisesti) -opetusjärjestyskäynti -painopistekoulutus -muu tukitoiminta (valmennusohjaus, ottelut/ harjoitukset -> kartoitus, koulutus)	Valmennuskoulutus (seurakohtaisesti) -pelaamisen taidon opettaminen -pelin ymmärtämisen opettaminen -Suomi Kiekon painopisteiden opettaminen -valmennusohjaus (harjoittelu/ottelut -> kartoitus)	C2, D1, D2, E1, E2	Yläkoulutoiminta -lajiin innostaminen -lajitaidot -pelitaidot -liikunnallisuus / urheilullisuus Alakoulutoiminta/ liikuntakerhot -liikunnallisuus -lajiin rakastuminen -luistelupelit/ leikit -lajitaidon perusteet

Kuvio 7. Suomen Jääkiekkoliiton valmentautumisen tuki seuroille – ei sateenvarjoseurat (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Suomi Kiekon viestin tietopohja kerätään maajoukkuetapahtumista. Nuorisomaajoukkueet ja miesten A-maajoukkue on kuvattu kuviossa 8 lyhenteinä U16->AMJ. (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

SJL tiedonkeruuprosessit ja pelin kehittäminen – PELI LÄHTÖKOHTANA

Tiedon keruu → analysointi → johtopäätökset → toimenpiteet

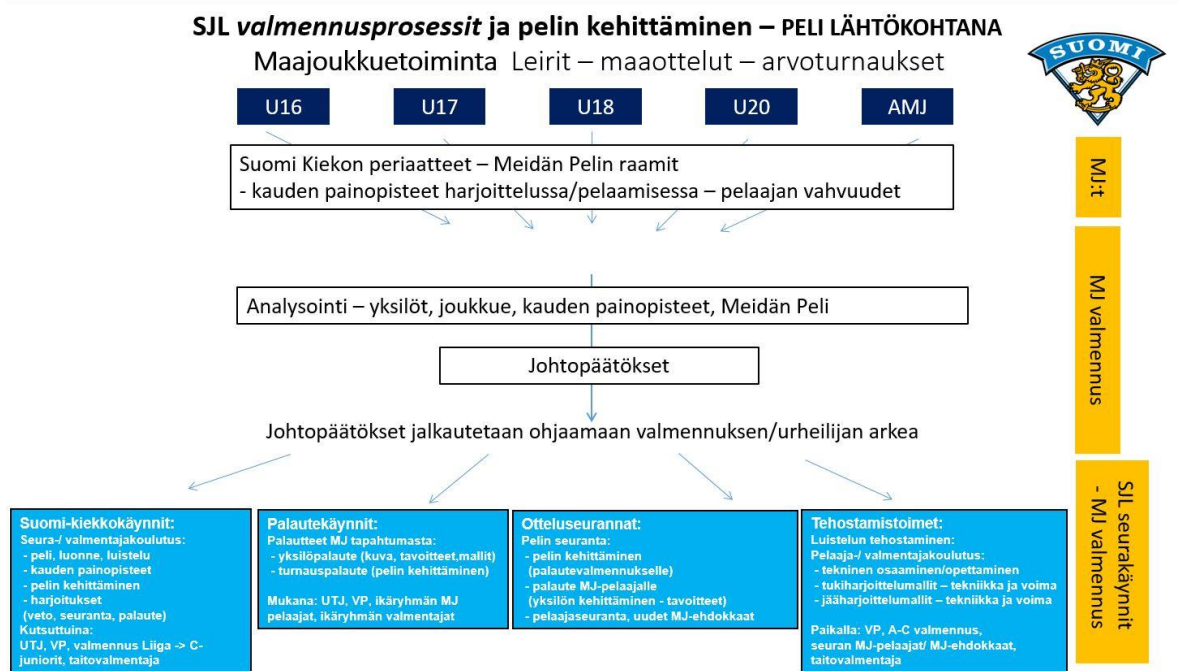


Kuvio 8. Suomen Jääkiekkoliiton tiedonkeruuprosessi (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

Suomi Kiekon viestiä muokataan ja arvioidaan kahdella tasolla (Kuvio 9):

- 1.) Suomi Kiekon painopisteet – rakentuu kauden aikaisesta seurannasta ja huomioista.
- 2.) Maajoukkueyhteistyö – Yksilölähtöinen urheilijan tukeminen/valmentaminen rakentuu maajoukkuetapahtumista ja niiden välille asetetuista tavoitteista, joita tarkistetaan aina tapahtumasta toiseen.

Huippuvaiheen johtopäätökset ”käännetään” eri tasojen/toimijoiden (esim. lapsikiekon vaihe) kielelle tavoitetasoiksi. Nämä johtopäätökset jalkautetaan eri tasoille ja toimijoille Suomen Jääkiekkoliiton henkilökunnan toimesta. (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)



Kuvio 9. Suomen Jääkiekkoliiton valmennusprosessi ja pelin kehittäminen (Suomen Jääkiekkoliitto 2015)

2.2.3 Nuorisomaajoukkueiden toiminta

Nuorisomaajoukkueiden poikapuolen (U16-U20) vuosittainen toiminta jääkiekossa koostuu 7-10 tapahtumasta kauden aikana. Nämä ajoittuvat kesän aikaisiin harjoitusleireihin, sekä varsinaisella kilpakaudella tapahtuviin otteluleireihin ja kansainvälisiin turnauksiin. Kansainväliset turnaukset sijoittuvat aina ns. maajoukkue-taustalle, joiden aikana sarjapelaamista ei ole. Kansalliset liitot ovat jääkiekon kansainvälisen kattojärjestön IHF:n kanssa sopineet tietyt ajanjaksot kauden aikana, jolloin pelataan maaotteluja. Tällöin kansalliset liitot tekevät omat kilpailukalenterinsa niin, ettei kyseisenä ajankohtana sarjoja pelata.

Maailmanmestaruuskisoja pelataan ainoastaan U18- ja U20 ikäluokassa. Näistä nuoremman ikäluokan kisat ovat jokaisen kalenterivuoden huhtikuussa ja vanhemman ikäluokan aina kalenterivuoden vuodenvaihteessa joulukuussa-tammikuussa.

Maajoukkueiden tehtävä on mitata maan pelaajatuotannon tasoa kansainvälisiin vastustajiin nähden. Maaottelut ovat maan pelaajille kovimpia mahdollisia testejä, jossa missä yksittäinen pelaaja pääsee näkemään parhaalla mahdollisella tavalla omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, koska haaste on kovin mahdollinen. Tämän lisäksi maajoukkueiden tehtävä on menestyä kansainvälisissä arvoturnauksissa.

3 Valmentajan toiminta

Valmentaja on urheilijan ylivoimaisesti tärkein tukihenkilö, jonka rooli voi muuttua urheilijan uran edetessä. Valmentajan merkitys ei vähene urheilijan kehitymisessä, päinvastoin. Valmentajan toiminnan tarkoituksena on auttaa urheilijaa saavuttamaan oman urheilullisen potentiaalinsa ja suorituskykynsä rajat. (Niemi-Nikkola 2004, 390.)

Menestyksekkäältä valmentajalta vaaditaan vahvoja ihmissuhdetaitoja sekä taitoja rakentaa luottamukselliset välit urheilijoihin (Gould, Greenleaf, Chung & Guinan 2002). Kun eliittuurheilijoita on tutkittu, on toistuvasti voitu todentaa, että kehittyminen on riippuvainen laadukkaasta valmennuksesta (Bloom, 1985; Coté ym. 2003).

Valmentajan tärkein ominaisuus on yhteistyökyky (Kalliopuska, Nykänen & Miettinen (1995, 144). Malvelan (2011, 22) mukaan valmentaminen on jotain sellaista, jonka lähtökohta on siinä, mitä itse on. Valmentajan on siis tunnettava itsensä ja pystyttävä toimimaan muiden kanssa, jotta menestystä olisi mahdollista saavuttaa.

Hyvällä valmentajalla korostuvat eettiset periaatteet ja arvovalinnat korostuvat. Hänellä on pedagogista uteliaisuutta, tiedonhalua ja teoreettista tietämystä. Tämän seurauksena ihmissuhdeosaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat valmentajan vahvuuksia. (Forsman & Lampinen, 2008, 21.)

Suomalaisessa valmennuksessa puhutaan usein kokonaisvaltaisesta valmennuksesta ja itseohjautuvuudesta. Tietoinen kokonaisvaltaisuuden toteutuminen jää kuitenkin pääasiassa puheen tasolle ja itseohjautuvuuden vaaliminen tarkoittaa pahimmassa tapauksessa "heitteillejättöä". Hyvän valmennuksen kautta voidaan tietoisesti saada aikaan sopivia kehityshaasteita ihmisenä kasvuun elämän eri tilanteisiin. Hyvä valmentaja osaa päivittäisen toiminnan kautta pitkäjänteisesti ja pienin askelin tukea urheilijan kasvua itsenäiseen työskentelyyn. (Forsman & Lampinen, 2008, 18.) Valmentajan isoin tehtävä on olla urheilijan apuna tämän omalla matkalla kohti omia unelmiaan.

3.1 Urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus

Valmentajan ja urheilijan välillä on parhaimmillaan useita osa-alueita sisältävä, kokonaisvaltainen ja luottamuksellinen valmennussuhde (Lampikoski & Miettinen 1999, 45). Suomalaisen valmennuksen ehkä suurimpia haasteita on ymmärtää ja sisäistää, että valmentaminen on ihmissuhdetyötä (Forsman & Lampinen, 2008, 21). Moni valmentaja ei ole vielä ymmärtänyt, että kokonaiskehityksen kannalta keskeistä on vuorovaikutus, oppi-

maan saattaminen sekä urheilijan näkeminen kokonaisvaltaisesti. (Forsman & Lampinen, 2008, 21.)

Urheilijoiden tunteminen ja minä-sinä-suhteen luominen heidän kanssaan tuo henkilökohtaisuutta suhteisiin ja näin ollen pelaajien viihtyvyys ja turvallisuus lisääntyvät. Urheilija-valmentaja-suhde perustuu luottamukselle, jossa myös urheilijat tuntevat valmentajansa. Näin ollen suhteesta tulee avoimempi. (Miettinen, 1992, 9-11; Sinkkonen 1995, 122; Tamminen 2002, 96.)

Reflektointikyky eli kyky toisten ja omien tunteiden ja näkökulmien oivaltamiseen on hyvien yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen ydintä. Jos emme ymmärrä omia tunteita – tai pysty hallitsemaan niitä – emme voi tajuta muidenkaan mielialoja. (Honkanen 2012, 107.) Empatia on Golemanin mukaan (2006, 161–164) kuin sosiaalinen tutka tai nuottikorva, jonka puute vaikeuttaa yhteistyötä ja koettelee vuorovaikutustilanteita. Toisten tunteita ja näkökulmia ymmärtävät ihmiset ovat taitavia huomaamaan tunnevihteet ja ovat hyviä kuuntelijoita. Mitä paremmat vuorovaikutustaidot ovat, sitä parempia tuloksia voi odottaa. (Honkanen 2012, 107.)

Valmentajan on ymmärrettävä, että lähtökohta urheilijan kehittymiselle on hänen kuulemisensa ja hänen tavoitteidensa ymmärtäminen. Tätä varten henkilökohtaiset keskustelut ovat erittäin tärkeä osa kehittymistä. Varsinkin joukkuelajeissa pelaajien kanssa käytävät henkilökohtaiset keskustelut ovat erittäin tärkeitä, ja näitä on käytävä jatkuvasti (Kallio-puska ym. 1995, 145). Moni pitää itseään hyvänä kuuntelijana, vaikkei sitä olisikaan. Todellinen kuuntelun oppiminen vaatii aikaa ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua (Honkanen 2012, 108).

Valmentajan ja urheilijan vuorovaikutussuhde on oltava tasavertainen. Valmentajan on hyväksyttävä urheilija sellaisena kun tämä on, niin kuin myös urheilijan on hyväksyttävä valmentaja. Yhteisymmärrys ei tarkoita välttämättä yhteiseen mielentilaan pääymistä, vaan ennemminkin sitä, että kummallekin osapuolelle syntyy ymmärrys toisen ajatuksia kohtaan. Siis mitä toinen on tarkoittanut ja hakee. (Malvela 2014, 53.)

3.2 Palautteenanto

Ihmiset janoavat palautetta (Weinberg & Gould 2007, 126). Palautteella pyritään vaikuttamaan ihmisen käytökseen. Ihmisen käytöksen muutokseen on olemassa useita eri periaatteita, mutta kaksi nousee esiin: Ensinnäkin, jos jonkin asian tekeminen johtaa hyvään lopputulokseen (kuten esimerkiksi palkinnon saamiseen) ihmisillä on tapana yrittää toistaa

tuota toimintaa saadaksesen jälleen jotain hyvää. Toisekseen, mikäli jos jonkin asian tekeminen johtaa negatiiviseen lopputulokseen (kuten esimerkiksi rangaistuksen saamiseen) ihmiset yleensä yrittävät olla tekemättä tuota tekoa enää uudestaan. (Weinberg & Gould 2007, 126.)

Palautteenannossa ei pitäisi keskittyä pelkästään lopputulokseen vaan tulisi keskittyä urheilijan suoritukseen kokonaisuudessaan (Weinberg & Gould 1999, 116–119). Valmentajien tulisi tunnistaa yrittämisen osana suoritusta. Vahvistavaa palautetta tulisikin antaa sen takia usein myös yrittämisestä. (Weinberg & Gould 2007, 131.)

Suorituksesta annetulla palautteella voi olla monta positiivista vaikutusta. Näistä kaksi pääasiallista tapaa on motivoida ja ohjata. (Weinberg & Gould 2007, 132.) Motivoiva palautteenanto pyrkii vahvistamaan suoritusta itseluottamusta lisäämällä, kannustamalla kovempaan yrittämiseen sekä luomalla positiivinen mieliala. Ohjaava palautteenanto antaa tietoa tietyistä tahdotuista toiminnoista jotka tulisi suorittaa, suorituksen taitavuusasteesta joka tulisi saavuttaa tai suorittajan sen hetkisestä tasosta suhteessa suoritettavan tehtävän vaikeusasteeseen. (Weinberg & Gould 2007, 132.) Kun suoritettava tehtävä on vaikea ja monimutkainen, ohjaavalla palautteella voi olla iso merkitys onnistumiseen (Weinberg & Gould 2007, 131).

Positiivinen palaute johtaa usein parempiin lopputuloksiin. Valmentajan palautteen on todettu vaikuttavan urheilijan itsetuntoon, koettuun pätevyyteen ja motivaatioon (Black & Weiss 1992). Ei pidä pelätä antaa negatiivista palautetta, mutta on tärkeää muistaa että palautteen on oltava suorituksesta. on hyvä muistaa, että kritiikkiä voi antaa myös myönteisessä hengessä ja kannustaen parempiin suorituksiin (Miettinen 1992, 36; Nykänen 1996, 60; Tamminen 2002, 100).

Palautteenantoa on monenlaista. Verbaalinen kehuminen, kasvojen ilmeet ja selkään tappelut ovat helppoja ja hyviä keinoja vahvistaa toivottuja toimintoja. Lauseet kuten ”Hieno”, ”Jatka hyvää työtä” ja ”Tuo meni paljon paremmin” ovat erittäin vahvoja vahvistavia palautteita. (Weinberg & Gould 2007, 132.) Viesti vahvistuu kuitenkin kun sen voi yksilöidä johonkin tarkkaan tilanteeseen (Weinberg & Gould 2007, 132).

3.3 Valmennustyyli

Chelladurain ym. (1999; 1998; 1980) moniulotteisen johtamismallin mukaan valmennus on dynaamista ja perustuu monimutkaiseen valmentajan, ryhmän ja tilanteen vaatimusten vuorovaikutukseen. Mallin mukaan päästään hyviin suorituksiin ja pelaajat ovat tyytyväisiä

ja koheesio korkeaa, kun valmentajan käytös, ryhmän toivoma johtamiskäyttäytyminen sekä sen sopivuus harjoitus- ja pelitilanteisiin ovat kaikki sopusoinnussa. Tämän on todennut myös Juntumaa (2008) omassa väitöskirjassaan.

Chelladurai & Saleh kehittivät 1980 urheilun johtajuusmittarin, joka koostuu viidestä valmennuskäyttäytymisen ulottuvuudesta. Mallissa valmennustyyliksi kuvataan joko demokraattinen valmennustyyli (Democratic behaviour), joka antaa urheilijoille mahdollisuuden osallistua tärkeisiin päätöksiin liittyen harjoitteluun, ryhmän tavoitteisiin, ottelun taktiikkoihin ja strategioihin, tai autoritäärinen valmennustyyli (Authorcratic behaviour), joka painottaa vahvasti valmentajan auktoriteettia ja omaa päätöksentekoa (Juntumaa 2008). Sosiaalinen kannustavuus (Social support) kuvastaa valmentajan välittämistä urheilijoidensa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Positiivinen palautteenanto (Positive Feedback) kuvastaa valmentajan tapaa palkita hyviä suorituksia ja vahvistaa urheilijoidensa toimintamalleja. (Chelludurai, 1999; Chelludurai & Riemer, 1998).

Juntumaan (2008) mukaan urheilijat ovat tyytyväisiä valmentajiin, joita voi luonnehtia myönteisesti neljässä ulottuvuudessa: demokraattisuudessa, ohjaamisessa ja opettamisessa, sosiaalisessa kannustamisessa ja positiivisessa palautteenannossa (Hastie, 1995; Weiss & Friedrichs, 1986). Jotta urheilijat ovat tyytyväisiä, myös autoritäärisyyden on oltava alhaisella tasolla (Juntumaa, 2008).

Ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti määritellä, kumpi tapa, demokraattinen vai autoritäärinen olisi oikea tai parempi. Valmennustyylien erot ovat pitkälti myös tavoitteissa. Demokraattisessa valmennustyyliässä toivotaan urheilijoiden oppivan itse löytämään asioiden syy-yhteyksiä ja perusteluja, mikä johtaa urheilijoiden itsenäiseen toimintaan ja itsenäisiin tulevaisuudenvaihtoihin. Autoritäärinen eli johtajavaltainen johtamistyyli pyrkii saavuttamaan ennen kaikkea tuloksia nopeammalla aikavälillä. (Juntumaa, 2008)

Varsinkin joukkuelajeissa johtajavaltainen valmennustyyli on urheilijoiden keskuudessa joskus pidetympi kuin demokraattinen (Gordon, 1988; Baker, Yardley & Coté, 2003).

4 Urheilijan motivaatio

Saari & Törmälehto kertovat Pro gradu-tutkielmassaan motivaatio-käsitteen olevan moniulotteinen ja vaikea määritellä.

Motivaatiolla on kaksi erilaista tehtävää urheilijoiden käyttäytymisen kokonaisuudessa. Ensinnäkin motivaatio toimii energian lähteenä saada urheilijat toimimaan tietyllä tavalla ja tietyllä innokkuudella. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistä. Mikäli urheilija pyrkii saavuttamaan jonkun tavoitteen, hän valitsee sellaisia harjoitteita ja muussakin elämässä toimintatapoja, jotka edesauttavat tuon tavoitteen saavuttamista. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 48.)

Liukkosen & Jaakkolan mielestä motivaatio vaikuttaa toiminnan voimakkuuteen (kova yrittäminen), pysyvyyteen (toimintaan sitoutuminen) ja tehtävien valintaan (haasteelliset tehtävät), mikä puolestaan heijastuu toiminnan laatuun.

Motivaatiolla on keskeinen osuus urheilijan huipulle pääsemisessä (Kaski 2006, 142-146; Vallerand ym. 1992). Valmentaja pystyy vaikuttamaan urheilijan motivaatioon korostamalla toiminnassaan pätevyyden kokemuksia, autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta (Liukkonen & Jaakkola 2012, 54).

4.1 Ulkoinen motivaatio

Saaren ja Törmälehdon mukaan ulkoisesti motivoitunut henkilö osallistuu toimintaan saadakseen jotain ulkoista hyötyä tai arvoa toiminnastaan. Usein liikunnan harrastamisen motiiveina ovat muut tekijät kuin pelkkä liikunnasta saatava mielihyvä kuten esimerkiksi painonhallinta, esteettisyys ja terveyden ylläpito.

Turpeinen (2012) esittää Pro Gradu-tutkielmassaan, että ulkoisessa motivaatiossa olennaista on, että jotain asiaa tehdään ulkoapäin tulevan palkinnon vuoksi, eikä tekemisen itsensä vuoksi. Ulkoa tulevien motivointitekijöiden kuten palkintojen on todettu vähentävän sisäistä motivaatiota, ja nämä motivointikeinot ovat usein ristiriidassa urheilijan omien mieltymysten kanssa (Deci & Ryan 1985, 48–66). Ulkoisina palkintoina voidaan pitää mainetta ja kunniaa, arvostuksen lisääntyminen muiden silmissä, tai vaikkapa tuleva rikas-tumisen odotus (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51).

Ulkaisen motivaation heikkoutena voidaan pitää tunne kasvojen menettämisestä toisten edessä, valmentajan ja vanhempien paheksunta sekä kielteinen palaute harjoittelusta ja kilpailusuorituksesta (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51).

Lyhyellä aikavälillä tällaiset ulkoiset motiivit voivat olla tehokkaita motivointikeinoja, mutta pitkällä tähtäimellä ne eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäinen motivaatio (Vansteenkiste & Deci 2003). Mitä yksipuolisemmin urheilu rakentuu ulkoisten motivaatioiden varaan, sitä alhaisempi on sitoutuminen urheiluun (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Vallerand & Ratelle 2002).

4.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti sen itsensä vuoksi. Toiminnan motiiveina ovat tällöin ilo ja myönteiset tunnekokemukset, joita toiminta saa aikaan. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 50.)

Kun urheilija on motivoitunut sisäisesti harjoitteluun hänen autonomian kokemuksensa ja psyykinen hyvinvointinsa on huipussaan (Liukkonen & Jaakkola 2012, 50; Deci & Ryan 2008). Kun urheilija on sisäisesti motivoitunut, hän jaksaa harjoitella laadukkaasti vaikka kohtaisikin vastoinkäymisiä, kuten loukkaantumisia (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Pelletier ym. 2001; Vallerand 1997).

Urheilija sitoutuu tekemään ja sitoutumaan urheilu-uransa kehittymisen kannalta oikeisiin valintoihin, mitä enemmän hänellä on sisäistä motivaatiota harjoittelun suhteen (Ryan & Deci 2007). Haittapuolena voi olla, että korkean sisäisen motivaation omaava urheilija innostuu harjoittelemaan liikaa. Tällöin vaarana on ylikunto. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51.)

Sisäinen motivaatio koostuu kolmesta henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvästä tekijästä, joita pidetään inhimillisinä psykologisina perustarpeina: koettu pätevyys, koettu autonomia ja koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Ryan & Deci, 1999; Deci & Ryan 2000; Weinberg & Gould 2007, 141). Psykologiset perustarpeet ovat olennaisia myös yksilön kasvussa ja kehityksessä: Näitä kolmea tekijää tukevat kasvuolosuhteet tuottavat hyvinvoivia ja tasapainoisia aikuisia ja koulut, jotka tukevat näitä kolmea tarvetta saavat parempia oppimistuloksia. Näiden yleisten tulosten lisäksi näiden kolmen psykologisen tarpeen on osoitettu olevan merkittäviä tekijöitä niinkin erilaisilla elämänalueilla kuin työelämässä, urheilijoiden motivaatiossa, tietokonepelien menestyksessä pelämisessä, päihderiippuvuuksien hoidossa ja terveyden edistämisessä. (Martela 2014)

4.2.1 Koettu pätevyys

Koettu pätevyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy tekemään ne asiat joita häneltä, tai hän itse itseltään odottaa. Kyse on siis henkilön osaamisesta ja aikaansaa- vuudesta: kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä tai urheilija uskoo pystyvänsä suoritta- maan annetun tehtävän menestyksekkäästi. On helppo nähdä, että ihmiset nauttivat enemmän sellaisesta tekemisestä jossa pärjäävät, kuin sellaisesta, jossa suoritus jatku- vasti tökkii. (Martela 2014)

Koetulla pätevyydellä urheilussa tarkoitetaan urheilijan luottamusta omaan itseensä ja omiin kykyihin (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Harter 1999). Mikäli urheilija kokee ole- vansa hyvä omassa lajissaan ja pystyvänsä kontrolloimaan harjoittelunsa lopputulosta, hän kokee pätevyytensä lajin parissa hyväksi. Huippu-urheilijoiden kokema pätevyys omassa lajissa on lähes poikkeuksetta erittäin hyvä, johtuen heidän menestyksestään lajissaan ja siitä, että urheilu on muodostunut erittäin tärkeäksi elämänalueeksi heidän itsetunnolleen. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51.)

Itsearvostusta vahvistaa kokemus kyvykkyydestä (Fox 1997). Kyvykkyyttä voi kokea mo- nilla elämän osa-alueilla, kuten sosiaalinen kyvykkyys (kyky saada ystäviä ja tulla toimeen toisten kanssa), tunnekyvykkyys (kyky ymmärtää toisten tunteita ja tulla toimeen omien tunteiden kanssa), älyllinen kyvykkyys (kyky menestyä opinnoissa ja työelämässä, ym- märtää ja tietää elämässä tarvittavia asioita) ja fyysinen kyvykkyys (eri urheilulajien taidot, fyysinen kunto ja tyytyväisyys omaan kehoon). (Liukkonen & Jaakkola 2012)

Urheiluvalmennus voi parhaimmillaan tukea urheilijan itsearvostuksen suotuisaa kehitty- mistä tarjoamalla kyvykkyyden kokemuksia lajitaidoissa, fyysisessä kunnossa ja kehonku- vassa. Urheilu voi lisäksi tarjota kyvykkyyden kokemuksia sosiaalisissa taidoissa ja tunne- taidoissa. (Liukkonen & Jaakkola 2012)

4.2.2 Koettu autonomia

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päät- tämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnanva- paus, pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Omaehtoisessa toi- minnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, sen sijaan motivaatio lähtee yksilön sisältä: hän kokee asian omakseen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että yksilö nauttii tekemisestä itses- tään tai että yksilö kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. Autono- minen toiminta on siis ennen kaikkea omaehtoista, yksilö kokee motivaation olevan lähtöi- sin hänestä itsestään eikä ympäristön tarjoamista kepeistä ja porkkanoista. (Martela 2014)

Sosiaalinen ympäristö on merkittävä autonomiaan vaikuttava tekijä. Autonomiaa tukevan sosiaalisen ympäristön on todettu olevan positiivisessa yhteydessä myös koettuun pätevyteen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteisiin. (Adie, Duda & Ntoumanis 2008)

Koetulla autonomialla urheilussa tarkoitetaan kuinka paljon urheilija kokee itsellään olevan valinnan mahdollisuuksia (Deci & Ryan 2000). Valmennustoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, missä määrin urheilijat saavat osallistua omaan valmennukseensa liittyviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Huippu-urheilijoille autonomian kokemukset ovat erittäin merkittäviä motiivitumisen kannalta. (Liukkonen & Jaakkola 2012)

Grolnick ja Ryan (1989) määrittivät, että autonomian tunnetta vahvistetaan lasten kanssa, kun vanhemmat (tai valmentajat) asettavat arvoon itsenäisyyttä, valintojen rohkeutta, itsenäistä ongelmien ratkaisua ja osallistumista päätösten tekoon.

4.2.3 Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Kolmas sisäisen motivaation lähde kumpuaa ihmisen perustavasta tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Olemme luonnoltamme laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla (Baumeister & Leary, 1995). Siksi hyvinvointimme on vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin ihmisiin: kun koemme, että meistä välitetään ja voimme olla syvällisessä yhteydessä läheisimpiimme, voimme hyvin. Ja kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme myös esimerkiksi työntekijöinä. (Martela 2014)

Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus tarkoittaa siis yksilön suhdetta ryhmään, joukkueeseen tai erityisesti ryhmään, jonka kanssa harjoitellaan päivittäin tai viikoittain (Kataja, Jaakkola & Liukkonen 2011).

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat myös merkittäviä motivaation lähteitä. Urheilujoukkueen sisällä on usein kilpailuasetelmia, jotka saattavat hajottaa ryhmän yhteishenkeä ja aiheuttaa klikkiytymistä. Erityisesti leiriolosuhteissa ja kilpailumatkoilla viihtymisen ja tehokkaiden suoritusten kannalta on oleellista, että ryhmään muodostuu tunne yhteenkuuluvuudesta. Tällöin kaikki ryhmän jäsenet välittävät aidosti toisistaan ja kannustavat toinen toistaan kilpailutilanteissa ja muissa yhteisissä aktiviteeteissa. (Liukkonen & Jaakkola 2012)

Koetun pätevyyden ja koetun autonomian on todettu olevan sisäiseen motivaation eniten vaikuttavat tekijät. Sosiaalisessa yhteenkuuluvuuden tunteella on kuitenkin merkittävä rooli sisäisen motivaation säilymisen kannalta. Turvallinen ja yhteenkuuluvuutta korostava sosiaalinen ympäristö vahvistaa sisäistä motivaatiota, mutta se ei ole välttämätön sisäisen motivaation säilymisen kannalta. (Saari & Törmälehto 2013)

5 Toimintatutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi muodostui kommunikatiivinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä (Kuula 2006).

5.1 Toimintatutkimuksesta yleisesti

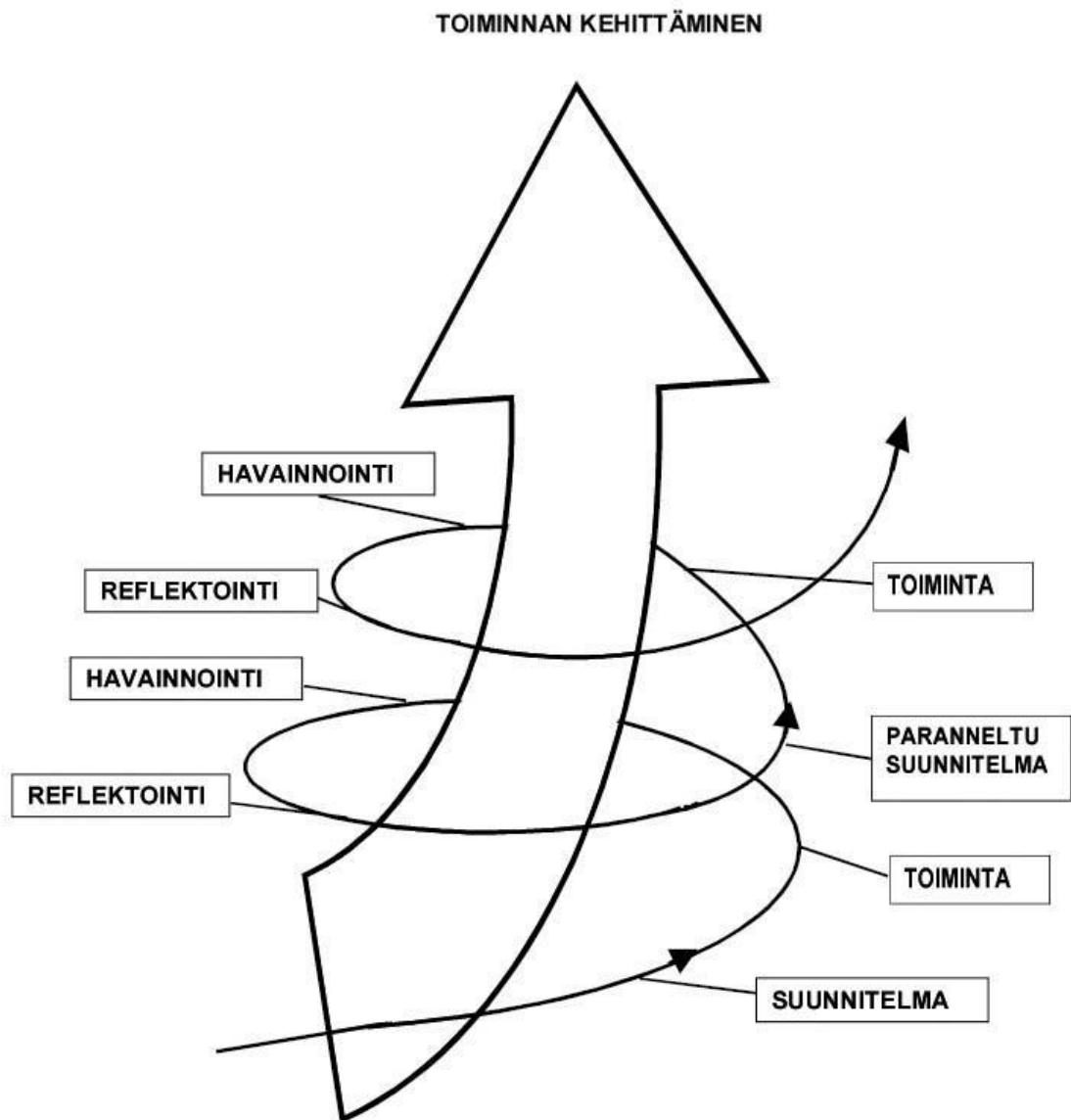
Saksalais-amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947) nostetaan toimintatutkimuksen isähahmoksi (Kinnunen 2011). Toimintatutkimusta sanana on ensi kerran käyttänyt John Collier 1940-luvulla intiaanireservaateissa tehdyistä kokeiluista. Kurt Lewin toi kuitenkin käsitteen esille kirjoituksissaan 1940-luvun lopulla tehden sen perusideat tunnetuksi. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 26.)

Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää kehittämiseen ja asioiden muuttamiseen paremmaksi (Aaltola & Syrjäjä 1999, 18). Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia (Kuula 2006). Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan, sekä yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella. (Kuula 2006)

Toimintatutkimuksessa ei ole olemassa määriteltyä oikeaa tai väärää tietä. Se muuttuu jatkuvasti, minkä takia on erittäin vaikea kuvata toimintatutkimuksen selkeää kulkua. Toimintatutkimus antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä itse. (Arnell ym. 2009)

Kuulan (1999, 218) mukaan toimintatutkimukselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikojen perusteella, koska ne vaihtelevat.

Tunnusomaista toimintatutkimukselle on käytännön ja teorian vuorovaikutus sekä syklimäinen etenemistapa. Syklimäisen jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti toimintaa pyritään kehittämään uusien kierrosten aikana aina paremmaksi ja paremmaksi. Toimintatutkimus sopii hyvin tilanteisiin, missä toiminnalla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti kasvattamaan tietoisuutta ongelmasta sekä muutostarpeesta. (Arnell ym. 2009) Tämä syklimäisyys on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2001, 177)

Toimintatutkimus on pääasiallisesti laadullinen lähestymistapa, mutta voi hyödyntää kvantitatiivisia menetelmiä (Heikkinen & Jyrkämä 1999). Tiedonkeruutavat toimintatutkimuksissa ovat haastattelut, kyselyt, havainnointit ym (Tappura 2009).

5.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keskeinen piirre on sen keskusteleva ja demokraattinen luonne. Keskustelun alkuvaiheessa lopputulos ei ole tiedossa, eikä oikeaa vastausta tai ennalta määrättyä oikeaa lopputulosta ole olemassa. (Arnell ym. 2009)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus on yksi perinteisen toimintatutkimuksen suuntauksista (Kuusela 2005, 19). Siinä korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua muutoksen aikaan saamiseksi.

Suuntauksen kehittäjänä oli Björn Gustavsen, Hänen ideoidensa taustalla oli filosofi Jürgen Habermannin ajatukset vapaasta keskustelusta, ja tämän kommunikatiivisen toiminnan teoria. (Loppela 2004; Repola 2012) Olennaista lähestymistavassa on Habermannin ajatteluun sisältyvä oletus demokratiasta ideaalisena puhetilanteena, joka on pakottamisesta vapaa tilanne (Kuusela 2005, 19).

Skandinaavinen toimintatutkimus on pääosin keskittynyt työelämän ongelmien ratkaisemiseen ja tämä tutkimus pyrkii myös kyseisen toiminta-ajatuksen mukaisesti muuttamaan tutkittavia ja heidän tapaansa työskentelyä (Pålshaugen 1996, 138). Kuulan (1999) mukaan toimintatutkimuksen ongelmana on usein tutkijan keskeinen ja dominoiva rooli tutkitaviin nähden. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tutkija on puolestaan ennemminkin täydentävässä roolissa johtavan sijasta. Lisäksi sovellettava teoria on enemmän uutta luovaa kuin vanhan, jo olemassa olevan käyttöä. (Kuula 1999, 91.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty seuraamaan kommunikatiivisen toimintatutkimuksen periaatteita. Muutosta ei pyritä saamaan aikaan yksilöissä, vaan tarkoituksena on vaikuttaa kokonaisen työyhteisön, tässä tapauksessa koko suomalaisen jääkiekon huippuvaiheen maajoukkueen ja seurojen välisen yhteistyön toimintaan, ja tapaan työskennellä (Kirjonen 2007, 117). Muutoksen kohteena ei siis ole yksittäisen ihmisen tietoisuus vaan rakenteet, jotka ovat esteenä paremmalle työelämän toteutumiselle (Luukkonen 2007).

Kuula (1999) kiteytti kolme keskeisintä kommunikatiivisen toimintatutkimuksen edellytystä, joiden voidaan katsoa olevan relevantteja myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on aikaansaada muutoksia tai innovaatioita työelämässä. Muutosten aikaansaaminen onnistuu, mikäli noudatetaan demokraattista dialogia. Lisäksi tutkijan on oltava riittävän kyvykäs toimintatutkijaksi. Toimintaa ei saa ohjata liikaa esimerkiksi jonkin organisateorian pohjalta. (Kuula 1999, 98.)

6 Kehittämisprojektin tavoite

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli rakentaa uusittu palautejärjestelmämalli nuorisomaajoukkupelaajien ja seuratoiminnan välille.

Suomen Jääkiekkoliiton strategiaan 2014–2018 on kirjattu yhdeksi kolmesta tärkeästä painopisteestä Huippukiekko. Huippukiekon kehittyminen varmistetaan neljän toimenpiteen pohjalta, jotka on esitetty kuvassa 1.

HUIPPUKIEKKO



- | | |
|--|---|
| 1. Nuorten ja aikuisten huippusarjaseurojen kilpailutoiminnan ja yhteistyön kehittäminen sekä elinvoimaisuuden varmistaminen | 3. Maailman laadukkaimman päivittäisvalmennuksen varmistaminen |
| 2. Huippuyksilöiden kehityksen tukeminen henkilökohtaisen urasuunnitelman kautta | 4. Huippukiekon toiminnan ja ottelutapahtumien jatkuva kehittäminen kaikilla tasoilla |

Kuva 1. Huippukiekon toimenpiteet (Suomen Jääkiekkoliitto 2014)

Näistä toimenpiteistä nr. 2 ja 3, eli ”Huippuyksilöiden kehityksen tukeminen henkilökohtaisen urasuunnittelun kautta” ja ”Maailman laadukkaimman päivittäisvalmennuksen varmistaminen”, ovat olleet pohjana tälle työelämän kehittämisprojektille. Tavoitteena oli kehittää maamme huippuseurojen ja maajoukkue toiminnan yhteistyötä. Projektilla oli kolme isoa kokonaistavoitetta:

- 1.) Seurojen aktivoiminen tekemään jokaiselle huippupelaajalleen oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa pelaaja on aktiivisesti mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja arvioimassa sitä. Tällä pyrittiin saamaan seuroja kehittämään jokaisen huippupelaajan sisäistä motivaatiota
- 2.) Maajoukkue toiminnan palautteiden tehokkaampi hyödyntäminen yksittäisen pelaajan arkiharjoittelussa
- 3.) Maajoukkuevalmentajan ja maajoukkue toiminnassa mukana olevien pelaajien parempi vuorovaikutus myös kilpailutapahtumien välillä

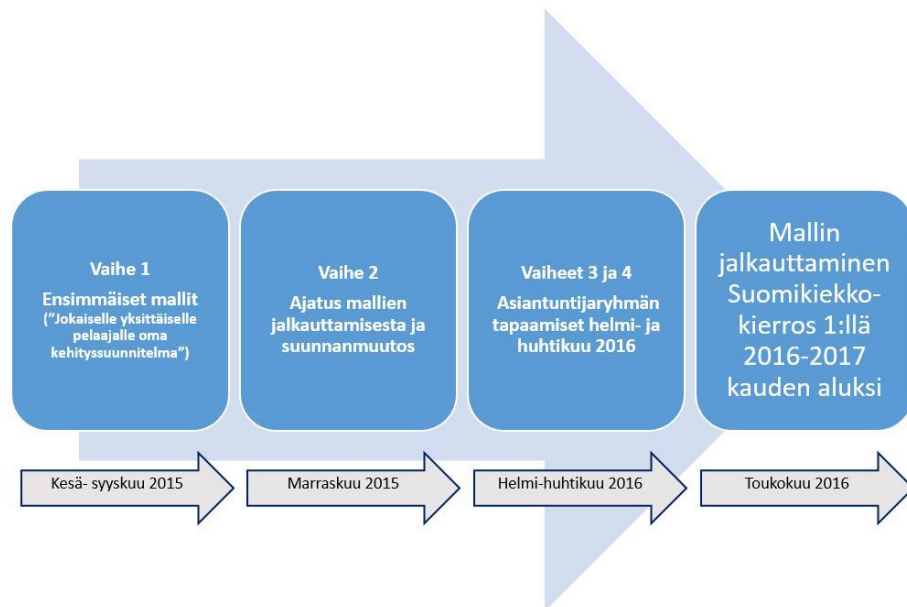
7 Kehittämisprojektin vaiheet

Kehittämisprojekti lähti liikkeelle syksyllä 2015 ajatuksesta kehittää ja vahvistaa seurakunnan tietoisuutta omista pelaajistaan. Havainnot kentältä maajoukkuevalmentajien ja muiden Suomi Kiekon Viestiketjun toimijoilta olivat sellaisia, että oli tärkeää lähteä kehittämään huippuvaiheessa olevan pelaajan yksilökohtaista valmennusta. Tämä voisi toteutua parhaiten maajoukkueen ja seurayhteistyön kehittämisen kautta.

Projektin tuotos oli Palautejärjestelmä-malli seurojen ja maajoukkuevalmentajien käyttöön. Mallin tuomaa hyötyä päästään mittaamaan vasta kauden jälkeen, kun seurantaa tehdyistä muutoksista päästään toteuttamaan. Tämän kehittämisprojektin sivutuotoksena syntyi maajoukkuevalmentajien toimesta mallinnettu esimerkki-kehityssuunnitelma-malli, jonka pohjalta he voisivat suunnitella omille pelaajilleen kehityspolkuja.

Projekti kulki toimintatutkimuksen periaattein. Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä (Johnson 2006). Sille on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta (Johnson 2006). Projektin varsinaiset vaiheet on kuvattu kuviossa 11. Kehitysprosessi suorasta valmennusprosessi-mallista palautejärjestelmän vahvistamiseen on kuvattu liitteessä 1. Mallien muuttuminen on suorassa suhteessa kuviossa 11 kuvattuun projektin vaiheisiin.

Työelämän kehittämisprojektin vetäjä oli projektin aikana päätoimisessa työsuhteessa Jääkiekkoliitossa. Hänen työtehtävänä oli tuolloin alle 16-vuotiaiden maajoukkueen päävalmentajana toimiminen. Tämän kautta hän oli osa Suomi Kiekon viestiketjua Huippuvaiheessa (vastuualueena C-juniori-ikäiset pelaajat ja heidän valmentajat). Seurakäynnit, palautekäynnit ja maajoukkue tapahtumat olivat työtehtävinä työelämän kehittämisprojektin aikanakin.



Kuvio 11. Projektin vaiheet

7.1 Vaihe 1 – Ensimmäiset mallit ("Jokaiselle yksittäiselle pelaajalle oma kehityssuunnitelma")

Suomalaisen jääkiekon valmennustoiminnan tavoitteena on urheilijälähtöinen valmentaminen. Valmennustoiminta on ollut perinteisesti vahvasti valmentajan näkökulmasta toteutettua, jossa urheilijan näkökulma on jätetty huomiotta. Uudistetussa ajatuksessa urheilijan näkökulma on nostettu vahvasti esiin tasavertaisena näkökulmana valmentajan vierelle. Tätä ajatusmallia on avattu kuviossa 12.

Pelaajalähtöinen valmennustoiminnan kehittäminen

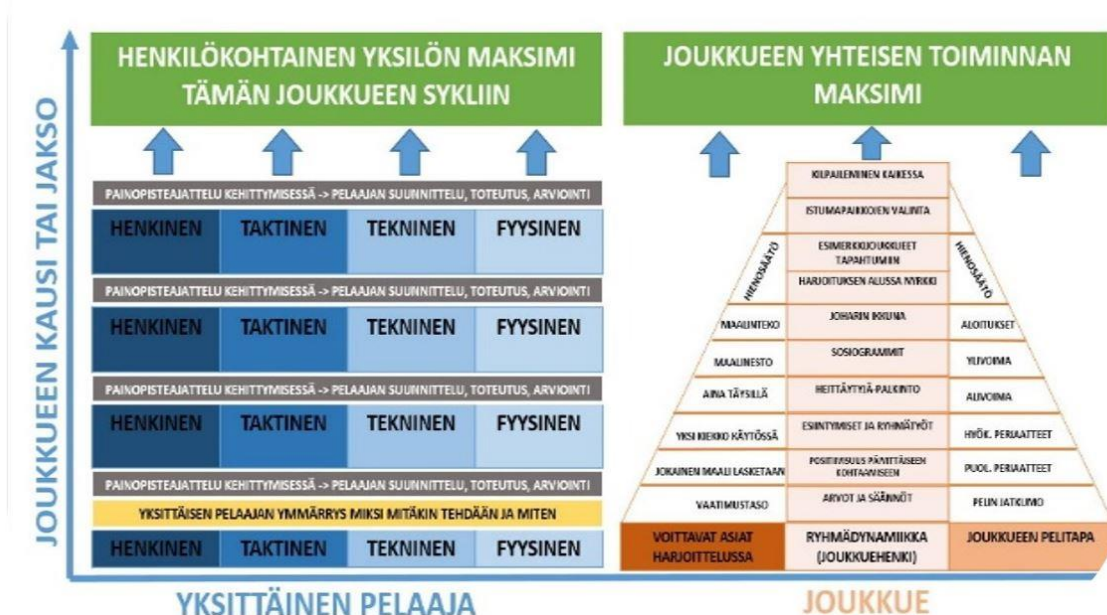


Kuvio 12. Pelaajalähtöisen valmennustoiminnan kehittäminen (Tiikkaja 2014)

Tähän pohjautuen projektin vetäjä keskusteli ensimmäisessä vaiheessa syyskuussa 2015 Jääkiekkoliiton koulutuspäällikön kanssa havainnoista, mitä hän oli nähnyt seurakentän huippuvaiheen toiminnassa. Sekä projektin vetäjä, että koulutuspäällikkö olivat tehneet saman havainnon seura- ja palautekäynnillä, että pelaajien osallistaminen omaan kehittymiseensä on vielä vajaata suomalaisessa jääkiekossa. Tämä siitäkin huolimatta, vaikka tiedossa onkin, että autonomian tunne on olennainen osa sisäistä motivaatiota (Martela 2014). Yhdeksi syyksi arveltiin vanhoja toteutustapoja valmennusprosesseissa, missä kollektiivinen joukkueharjoittelu oli ainoa toimintamalli.

Näiden keskustelujen pohjalta projektin vetäjä rakensi ensimmäisen valmennusprosessin mallin, johon yhdistyi joukkueen valmentaminen ja yksilön valmentaminen. Tämä malli on kuvattu kuviossa 13.

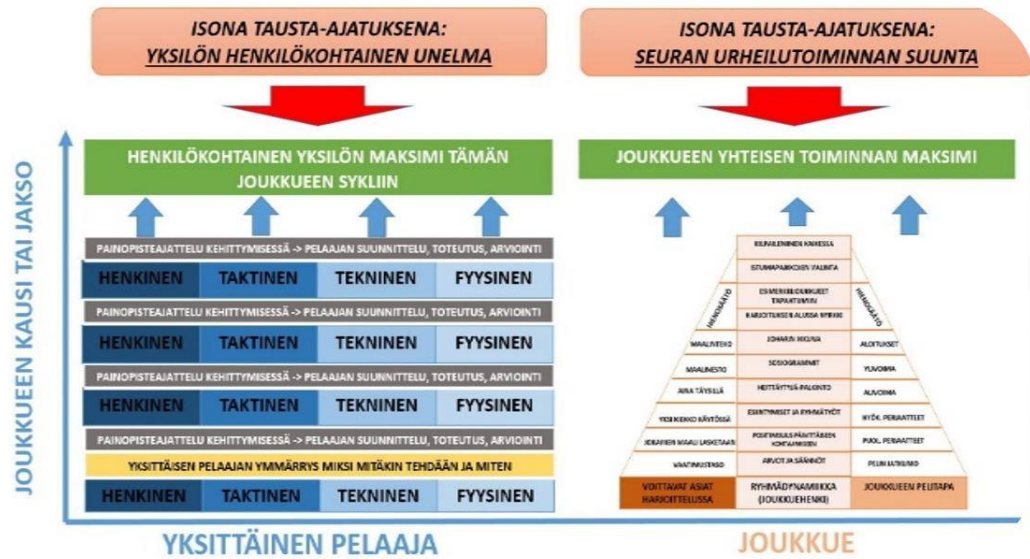
HARJOITTELUN FILOSOFIA



Kuvio 13. Versio 1 valmiista mallista

Ensimmäisen vaiheen tuotoksen ajatuksena olikin, että yritetään viedä seuroihin suoraan valmennusprosessi-mallia, jossa yksittäinen pelaaja on aktiivisesti osana omaa kehitysprosessiaan, ja jokaiselle pelaajalle on oma kehityssuunnitelmansa. Tuotos lähetettiin projektin vetäjän toimesta muille maajoukkueen päävalmentajille, huippu-urheilujohtajalle ja koulutuspäälliköille. Heidän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousi esiin tarve saada kehityssuunnitelma pidempikestoiseksi kuin yhden kauden mittaiseksi, ja seurojen urheilutoiminnan linjaus koko huippuvaiheen (C-A-nuoret) mittaiseksi. Tämän pohjalta projektin vetäjä teki malliin muutoksia, jotka on esitetty kuviossa 14. Muutoksista isoimpia olivat pelaajan pidempiaikaisen unelman/tavoitteen lisääminen yksilön kehittämisen taustaksi, ja seuran urheilutoiminnan linjauksen lisääminen joukkueen toiminnan kehittämisen taustaksi

VERSIO 2



Kuvio 14. Versio 2 valmiista mallista

7.2 Vaihe 2 – Ajatus mallien jalkauttamisesta ja suunnanmuutos

Maajoukkueen päävalmentajat kokoontuvat keskimäärin n. kerran kuukaudessa keskustelemaan pelin suuntaviivoista ja kehittämisestä kansainvälisesti ja kansallisesti. Näissä tapaamisissa myös käydään läpi kehityskohteita ja ehdotuksia, miten olisi mahdollista kehittää suomalaista jääkiekkojärjestelmää.

”Maajoukkuetoiminnan ja seuratoiminnan yhteistyö maajoukkuepelaajien parissa”

Marraskuussa 2015 pidetyssä päävalmentajien palaverissa käsiteltiin vaiheessa 1 tehtyä mallia ja sen mahdollista jalkauttamista seurakenttään. Pidemmän vuoropuhelun jälkeen tuli kuitenkin selväksi, että maajoukkuetoiminnan ja seuratoiminnan yhteistyön kehittäminen oli tärkeämpi ja sopivampi kohde tämän hetken kehityskohteeksi, kuin ison valmennusmallin jalkauttaminen jokaiselle seuravalmentajalle. Koettiin, että seuroja pitäisi saada paremmin sitoutettua kehittämään omia maajoukkuepelaajiaan yksilöinä. Jos he pääsisivät asettamaan omia tavoitteitaan omille yksilöilleen maajoukkuetoimintaan, seura kokisi myös vahvempaa yhteisöllisyyden tunnetta maajoukkuetoiminnan suhteen. Tämän kautta myös ymmärrys jokaisen pelaajan (myös ei-maajoukkuepelaajat) henkilökohtaisesta kehittämisestä ymmärrys lisääntyisi.

”Pelaajien yksilöllinen palaute maajoukkuetoiminnasta keinona lisätä pelaajien autonomia seuravalmennuksessa”

Jo pidemmän aikaa on ollut tiedossa, että seuravalmennuksessa ei ole maanlaajuisesti pystytty ottamaan isoa kehitysaskelta yksittäisen pelaajan omistajuuden kehittämisessä. Joukkueita on edelleen valmennettu liikaa kollektiivisesti, mikä on haitannut huippujen kehittymistä omalle maksimaaliselle tasolleen asti.

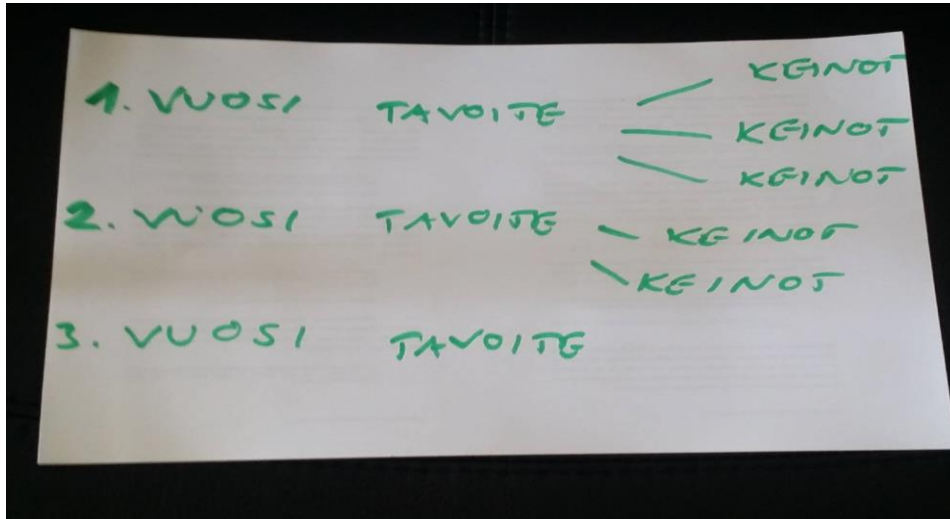
Maajoukkuepelaajien saama yksilöllinen palaute maajoukkue toiminnasta ei aiheuta merkittäviä kehystoimenpiteitä harjoittelussa omassa seurassaan tarpeeksi tehokkaasti. Mikäli seuravalmentajia saisi toteuttamaan maajoukkuepelaajien kanssa palautteiden vaatimia yksilöllisiä kehystoimenpiteitä, valmentajien ymmärrys yksilöllisestä valmennuksesta kehittyisi. Tämän kautta he ymmärtäisivät lisätä kaikkien pelaajien autonomiaa päivittäisvalmennuksessa. Tämän kautta pelaajien omistajuus omasta kehitymisestään paranisi ja heillä olisi parempi mahdollisuus saavuttaa omia kehystoimejaan.

Keskustelussa nousi esiin, että tätä kokonaisuutta pitää kehittää. Tätä varten projektin vetäjä perusti asiantuntijaryhmän, jonka kanssa yhdessä lähdettiin kehittämään tehokkaampaa palautejärjestelmää, jossa saataisiin pelaaja ja seura aktiivisemmaksi yksittäisen pelaajan kehittämiseksi.

7.3 Vaihe 3 – Asiantuntijaryhmän ensimmäinen tapaaminen helmikuu 2016

Asiantuntijaryhmä kokoontui kaksi kertaa päävalmentajien palaverien yhteydessä (helmikuu 2016 ja huhtikuu 2016). Tapahtumista projektin vetäjä kirjoitti muistiot, joiden pohjalta koosti yhteen asiat malliin.

Helmikuun 2016 tapaaminen pidettiin päävalmentajien palaverin jälkeisenä päivänä Rauhalla. Ryhmän tapaamisessa jokainen kertoi omaa näkemystä sen suhteen, miten seuravalmentajien toimintaa saataisiin vietyä enemmän yksilövalmennuksen suuntaan. Esillä oli henkilökohtaisen kehystysuunnitelman tarve jokaiselle pelaajalle, ja kaksi jäsentä esitti omat esimerkinsä kaikille. Tämä olikin isoimpana yksittäisenä asiana esillä, ja keskustelu asian ympärillä oli aktiivista. Yksi työstömalli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Henkilökohtaisen kehitysuunnitelman työstömalli

Toinen iso asia mistä keskusteltiin, oli palautejärjestelmän vahvistaminen pelaajien autonomian lisääminen kautta. Ryhmä mietti, minkälaisen toimenpiteiden kautta seuravalmentajan kyky lisätä pelaajien autonomian tunnetta arjessa paranisi, ja miten tuo saataisiin myös maajoukkue toimintaan mukaan. Pelaajien ja seurojen asettama tavoite maajoukkue tapahtumiin tuli konkreettisenä uutena lisänä palautejärjestelmän malliin tässä tapaamisessa. Ajatuksena oli, että kun seurat otetaan aktiivisesti mukaan maajoukkueen tavoitteenasetteluihin heidän omien pelaajiensa suhteen, heidän (seurojen) toimintansa omassa arkitoimintaympäristössään alkaa keskittymään enemmän yksilöiden ympärille. Tämän kautta myös mahdollisuus pelaajien sisäisen motivaation kasvattamiseen autonomian, kyvykkyyden tunteen ja yhteisöllisyyden tunteen kautta voisi parantua. Projektin vetäjän vastuulle jäi laatia malli ja koostaa ajatukset yhteen ennen seuraavaa huhtikuun tapaamista. Ensimmäinen palautejärjestelmän malli mikä tämän tapaamisen pohjalta syntyi, on näytetty kuviossa 15.

VERSIO 3

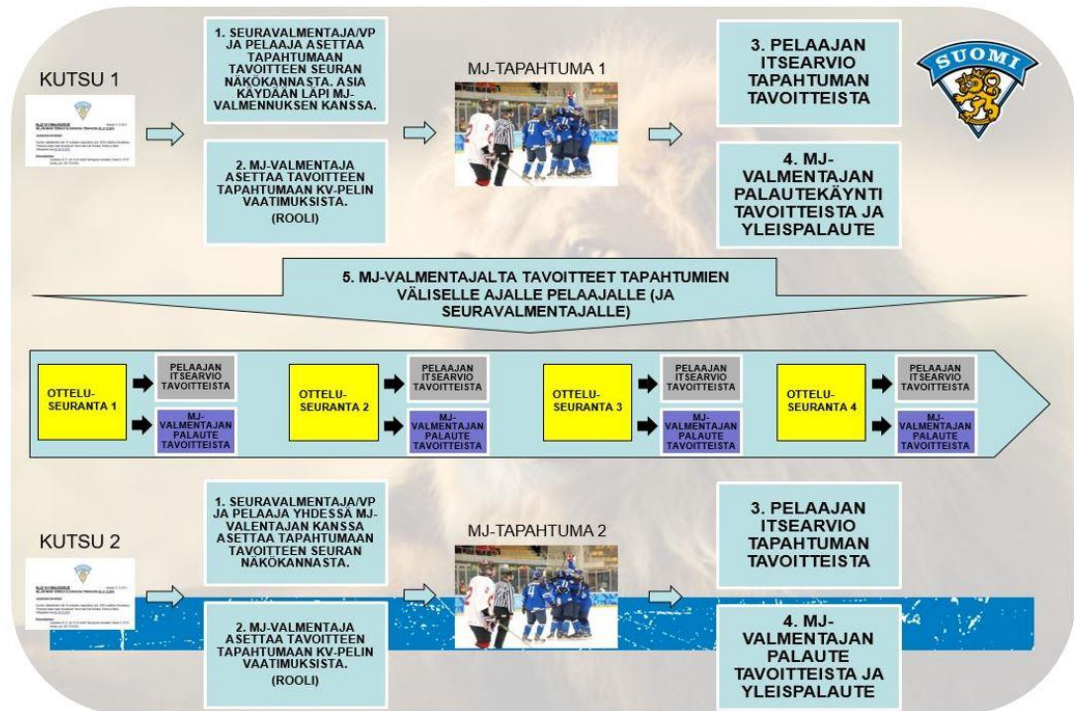


Kuvio 15. Versio 3 valmiista mallista

7.4 Vaihe 4 – Asiantuntijaryhmän toinen tapaaminen huhtikuu 2016

Huhtikuun 2016 tapaaminen oli viimeisenä päivänä 4 päivän painopistepalaverista. Tämä pidettiin alle 18-vuotiaiden MM-kisojen yhteydessä Grand Forksissa Yhdysvalloissa. Projektin vetäjä esitteli muille asiantuntijaryhmän jäsenille mallia, johon jokainen pääsi kertomaan omat mielipiteensä ja muutosehdotuksensa. Käytännön muutoksia oli ainoastaan muutama lisäys maajoukkuetapahtumia ennen olevaan aikaan, joissa määriteltiin tarkemmin kenen vastuulla on seurassa pelaajan kanssa tavoitteiden asettaminen maajoukkuetapahtumaan. Huhtikuun tapaamisessa viimeisteltiin lopullinen palautejärjestelmämalli, joka esiteltiin seurakentälle Future Olympic Lions (FOL) 2016-leirillä Vierumäellä 24.5.2016. Lopullinen malli on esitetty kuviossa 16.

LOPULLINEN VERSIO



Kuvio 16. Lopullinen malli

FOL:ia seuranneella Suomi Kiekko-kierros 1:sellä maajoukkuevalmentajat kävivät läpi seuroissa tarkemmin uuden palautejärjestelmän toimintaa ja elokuussa 2016 tapahtuvissa maajoukkuetapahtumissa malli alkoi käytännössä toimia.

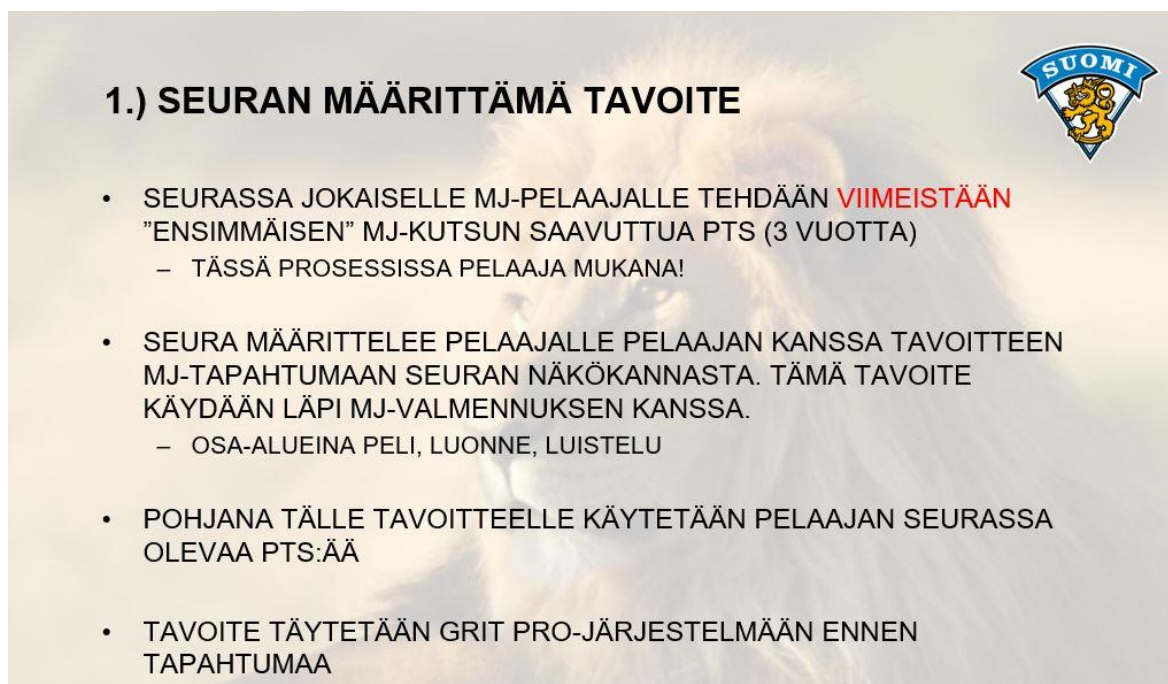
8 Kehittämisprojektin tulokset

Kehittämisprojektin lopputuotoksena oli uudistettu Jääkiekkoliiton maajoukkuetoiminnan palautejärjestelmä, joka on esitetty kuviossa 16.

8.1 Uudistetun palautejärjestelmän vaiheet


Vaihe 1 palautejärjestelmän mallissa – Seuravalmentaja/Valmennuspäällikkö ja pelaaja asettaa tapahtumaan tavoitteen seuran näkökannasta. Asia käydään läpi Maajoukkuevalmennuksen kanssa.

Pelaajan saatua kutsun maajoukkuetapahtumaan, käy hän läpi oman henkilökohtaisen valmentajan ja seuran valmennuspäällikön kanssa omaa kehityssuunnitelmaansa. Tästä kaikki yhdessä he johtavat tavoitteen tai tavoitteet tulevaan maajoukkuetapahtumaan. Tavoitetta asetettaessa seuran ja pelaajan tulee muistaa, että maajoukkuepelit ovat tasoltaan selkeästi kovempia kuin arjessa tapahtuva sarjapelaaminen. Maajoukkuevalmennus saatetaan tietoon tavoitteesta tai tavoitteista, joten ennen tapahtumaa on selvää mitä pelaajan kotiseura ja pelaaja itse itseltään odottaa. Vaiheen 1 toiminta näkyy kuvassa 3.



1.) SEURAN MÄÄRITTÄMÄ TAVOITE

- SEURASSA JOKAISELLE MJ-PELAAJALLE TEHDÄÄN **VIIMEISTÄÄN** "ENSIMMÄISEN" MJ-KUTSUN SAAVUTTUA PTS (3 VUOTTA)
 - TÄSSÄ PROSESSISSA PELAAJA MUKANA!
- SEURA MÄÄRITTELEE PELAAJALLE PELAAJAN KANSSA TAVOITTEEN MJ-TAPAHTUMAAN SEURAN NÄKÖKANNASTA. TÄMÄ TAVOITE KÄYDÄÄN LÄPI MJ-VALMENNUKSEN KANSSA.
 - OSA-ALUEINA PELI, LUONNE, LUISTELU
- POHJANA TÄLLE TAVOITTEELLE KÄYTETÄÄN PELAAJAN SEURASSA OLEVAA PTS:ÄÄ
- TAVOITE TÄYTETÄÄN GRIT PRO-JÄRJESTELMÄÄN ENNEN TAPAHTUMAA



Kuva 3. Palautejärjestelmän vaihe 1

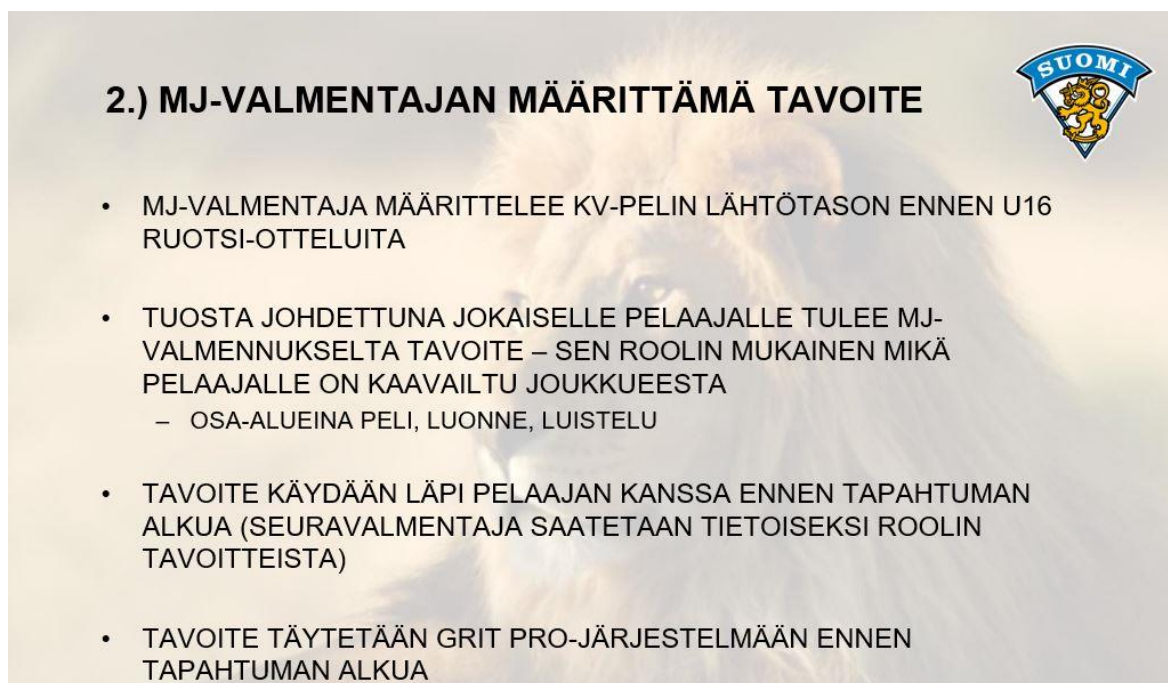
Ideana on, että pelaaja kokee autonomian tunnetta myös maajoukkuetoiminnan suhteen ja kokee, että hän voi itse vaikuttaa omaan pelaamiseensa ja kehittymiseensä. Tämä vahvistaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta pelaajassa ja seurassa liittyen maajoukkuetoimintaan.

Osa-alueina näissä tavoitteissa on Suomen Jääkiekkoliiton määrittelemät osa-alueet PE-
LI, LUONNE, LUISTELU, joista jokainen yksilö koostuu.

Tavoite tai tavoitteet täytetään Suomen Jääkiekkoliiton käyttämään Grit Pro-
mobiilisovellukseen, josta maajoukkuevalmennus saa tiedot käyttöönsä. Järjestelmä lä-
hettää ajastetun kyselyn pelaajalle viikko ennen tavoitetta puhelimeen, jossa hän voi ta-
voitteet täyttää.


*Vaihe 2 palautejärjestelmän mallissa – Maajoukkuevalmentaja asettaa tavoitteen tapah-
tumaan KV-pelin vaatimuksista (Rooli).*

Ennen varsinaista tapahtumaa maajoukkuevalmennus asettaa jokaiselle pelaajalle tavoit-
teet tapahtumaan. Nämä tavoitteet ovat johdettuna pelaajan roolista, mitä maajouk-
kuevalmennus on pelaajalle kaavailut joukkueessa. Pelaajan rooli on usein maajoukku-
eessa eri kuin seurajoukkueessa johtuen siitä, että suurin osa maajoukkueessa esiintyvis-
tä pelaajista on omassa seurajoukkueessaan ns. ratkaisupelaajia. Maajoukkueessa kui-
tenkaan kaikki eivät voi pelata sellaisessa roolissa, minkä takia pelaajien on hyvä olla sel-
villä roolistaan ennen tapahtuman alkua. Vaiheen 2 toiminta näkyy kuvassa 4.



2.) MJ-VALMENTAJAN MÄÄRITTÄMÄ TAVOITE

- MJ-VALMENTAJA MÄÄRITTELEE KV-PELIN LÄHTÖTASON ENNEN U16 RUOTSI-OTTELUITA
- TUOSTA JOHDETTUNA JOKAISELLE PELAAJALLE TULEE MJ-VALMENNUSKSELTA TAVOITE – SEN ROOLIN MUKAINEN MIKÄ PELAAJALLE ON KAAVAILTU JOUKKUEESTA
 - OSA-ALUEINA PELI, LUONNE, LUISTELU
- TAVOITE KÄYDÄÄN LÄPI PELAAJAN KANSSA ENNEN TAPAHTUMAN ALKUA (SEURAVALMENTAJA SAATETAAN TIETOISEKSI ROOLIN TAVOITTEISTA)
- TAVOITE TÄYTETÄÄN GRIT PRO-JÄRJESTELMÄÄN ENNEN TAPAHTUMAN ALKUA



Kuva 4. Palautejärjestelmän vaihe 2

Osa-alueina näissä tavoitteissa on Suomen Jääkiekkoliiton määrittelemät osa-alueet PE-
LI, LUONNE, LUISTELU, joista jokainen yksilö koostuu.

Rooli ja siitä johdetut tavoitteet kerrotaan pelaajalle tapahtuman alussa, ja saatetaan seura-valmentajan ja valmennuspäällikön tietoisuuteen.

Nämä tavoitteet täytetään myös Grit Pro-mobiilisovellukseen. Järjestelmä lähettää ajastetun kyselyn maajoukkuevalmennukselle viikko ennen tapahtumaa puhelimeen, jossa roolitavoitteet voi täyttää.

Vaihe 3 palautejärjestelmän mallissa – Pelaajan itsearvio tapahtuman tavoitteista.

Maajoukkuetapahtuman jälkeen pelaaja tekee itsearviot kaikista tavoitteista, joita hänellä on ollut kyseisessä tapahtumassa. Näitä on sekä seuran ja hänen itsensä asettamat tavoitteet, että maajoukkuevalmennuksen hänelle asettamat roolitavoitteet. Itsearvioinnissa pelaaja käyttää sekä numeraalista, että kirjallista arviointia. Vaiheen 3 toiminta näkyy kuvassa 5.



Kuva 5. Palautejärjestelmän vaihe 3

Itsearvioita tehdessään pelaajan itsetuntemus ja itsearvostus nousee pikkuhiljaa, kun taito arvioida toimintaa rehellisesti kehittyy. Tämä on tärkeä osa urheilijana kehittymistä.

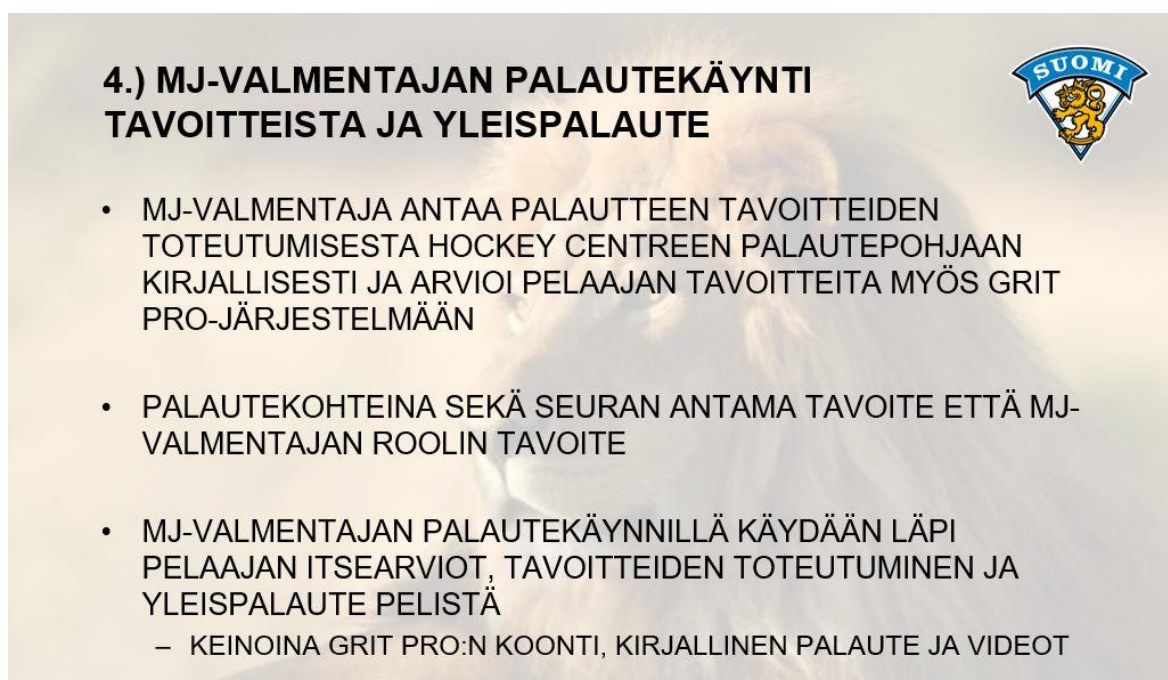
Arviot täytetään Grit Pro-mobiilisovellukseen, joka liittää arviot automaattisesti pelaajan ennen tapahtumaa asettamiin tavoitteisiin. Järjestelmä lähettää ajastetun kyselyn pelaajal-

le puhelimeen välittömästi tapahtuman jälkeisenä päivänä. Tuohon kyselyyn vastaamalla pelaaja tekee itsearviot.

Vaihe 4 palautejärjestelmän mallissa – Maajoukkuevalmentajan palautekäynti tavoitteista ja yleispalaute.


Maajoukkuetapahtuman jälkeen maajoukkuevalmennus arvioi pelaajan tavoitteiden toteutumisen (sekä pelaajan omat tavoitteet seuran puolelta että roolitavoitteet) Grit Pro-järjestelmään, joka yhdistää palautteet jokaisen yksittäisen pelaajan omiin tavoitteisiin ja itsearvioihin. Tämän lisäksi maajoukkuevalmennus tekee pelaajasta yleispalautteen palautekäyntiä varten. Yleispalautteessa pelaajatoimintaa arvioidaan PELIN, LUONTEEN ja LUISTELUN kautta suhteessa kansainvälisen pelin vaatimuksiin. Palautteiden ja arviointien tueksi maajoukkuevalmennus tekee videopalautteet pelaajan toiminnasta maajoukkueissa.

Yleispalautteet kirjoitetaan vanhan toimintamallin mukaisesti Jääkiekkoliiton käyttämään palautepohjaan nettipohjaisessa Hockey Centre-palvelussa (www.iihce.fi). Vaiheen 4 toiminta näkyy kuvassa 6.



4.) MJ-VALMENTAJAN PALAUTEKÄYNTI TAVOITTEISTA JA YLEISPALAUTE

- MJ-VALMENTAJA ANTAA PALAUTTEEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISESTA HOCKEY CENTREEN PALAUTEPOHJAAN KIRJALLISESTI JA ARVIOI PELAAJAN TAVOITTEITA MYÖS GRIT PRO-JÄRJESTELMÄÄN
- PALAUTEKOhteina SEKÄ SEURAN ANTAMA TAVOITE ETTÄ MJ-VALMENTAJAN ROOLIN TAVOITE
- MJ-VALMENTAJAN PALAUTEKÄYNNILLÄ KÄYDÄÄN LÄPI PELAAJAN ITSEARVIOT, TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN JA YLEISPALAUTE PELISTÄ
 - KEINOINA GRIT PRO:N KOONTI, KIRJALLINEN PALAUTE JA VIDEOT



Kuva 6. Palautejärjestelmän vaihe 4


Varsinaisella palautekäynnillä paikalla ovat pelaaja, seuravalmentaja, mahdollisesti valmennuspäällikkö ja maajoukkuevalmentaja. Käynnillä käydään henkilökohtaisesti läpi yleispalaute, itsearvioiden ja maajoukkuevalmennuksen yhdistetty palaute ja videopalaut-

teet. Tämän kautta pelaaja saa omaan arkeensa erittäin paljon tietoa, miten kehittyminen on mennyt siihen asti ja miten tulisi mahdollisesti jatkaa. Seuravalmennus saa käyttöönsä tietoa miten heidän arkitoimintansa on auttanut pelaajaa kehittymään kohti kansainvälistä huipputasoa, ja mitä mahdollisesti pitäisi muuttaa tai kehittää päivittäisessä toiminnassa.

Vaihe 5 palautejärjestelmän mallissa – Maajoukkuevalmentajalta tavoitteet tapahtumien väliselle ajalle pelaajalle (ja seuravalmentajalle).

Palautekäynnillä maajoukkuevalmentaja antaa palautteista johdettuna pelaajalle ohjeita ja tavoitteita maajoukkuetapahtumien väliselle ajalle. Näiden kautta pelaajan tulisi kehittää toimintaansa sen suuntaan, että seuraavassa kansainvälisen tason tapahtumassa hän pystyisi paremmin toteuttamaan omaa osaamistaan suhteessa kansainväliseen kilpailuun. Nämä tavoitteet pyritään yhdistämään pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmaan, minkä pelaaja on omassa seurassaan yhteistyössä valmentajiensa kanssa tehnyt. Vaiheen 5 toiminta on esitetty kuvassa 7.

5.) MJ-VALMENTAJALTA TAVOITE TAPAHTUMIEN VÄLISELLE AJALLE PELAAJALLE JA VALMENTAJALLE
-> PALAUTETTA TÄSTÄ OTTELUSEURANNOISSA JA ITSEARVIOIDEN KAUTTA



- MJ-TAPAHTUMIEN VÄLISELLE AJALLE MJ-VALMENTAJA ANTAA PELAAJALLE (JA TÄMÄN SEURAVALMENTAJALLE/VP:LLE) TAVOITTEITA, POHJAUTUEN MJ-TAPAHTUMAAN PALAUTTEESEEN
- NÄISTÄ TAVOITTEISTA MJ-VALMENTAJA ANTAA PALAUTETTA OTTELUSEURANTOJEN KAUTTA PELAAJALLE (JA SEURAVALMENTAJALLE/VP:LLE)
- PELAAJA TOTEUTTAA ITSEARVIOTA NÄISTÄ TAVOITTEISTA SAMOISTA OTTELUISTA MITÄ MJ-VALMENTAJA ON SEURANNUT.

Kuva 7. Palautejärjestelmän vaihe 5

Tätä kansainvälisestä pelistä tullutta oman pelaajan tietoa hyväksikäyttämällä seuravalmentajalla on mahdollisuus suunnitella ja kehittää toimintaa sen suuntaiseksi, että pelaajalla on mahdollisuus viedä omia ominaisuuksiaan eteenpäin suhteessa maailman parhaimpiin.

Kun maajoukkuevalmentaja käy tarkkailemassa pelaajia harjoituksissa ja sarjapeleissä hän arvioi näiden tapahtumien välisten tavoitteiden toteutumista ja kehittymistä. Nämä arviot hän täyttää Grit Pro-järjestelmään. Maajoukkuevalmentaja lähettää myös jokaisen otteluseurannan aikana kyseisessä pelissä pelaavalle pelaajalle itsearviointipyyynnön, jonka pelaaja täyttää ottelun jälkeen Grit Pro-järjestelmään. Tätä kautta maajoukkue tapahtumien välissä maajoukkuevalmentaja muistuttaa pelaajaa arjessaan keskittymään kehityskohteisiin.

8.2 Palautejärjestelmän vaikutus toimintaan

Ideana uudistetussa ja vahvistetussa palautejärjestelmässä oli saada seurat tekemään pohjatyötä omien pelaajiensa kanssa paremmin, jotta heillä olisi selkeät yksilölliset kehityssuunnitelmat jokaiselle omalle pelaajalleen. Näistä johdettuina heillä olisi mahdollista asettaa omille pelaajillensa heidän kanssaan konkreettisia tavoitteita myös maajoukkue tapahtumiin. Tämän kautta seuroilla olisi parempi yhteenkuuluvuuden tunne myös maajoukkue toiminnan kanssa. Pelaaja olisi itse aktiivisena jäsenenä oman kehityssuunnitelmansa ja tavoitteiden asettamisen suunnittelussa, jonka kautta autonomian tunne vahvistuisi arjessa ja maajoukkue toiminnassa. Tätä kautta sisäinen motivaatio kasvaisi suomalaisilla nuorilla huippupelaajilla.

Jotta seuroilla olisi jonkinlainen pohja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekemiseen, sivutuotoksena tästä projektista syntyi myös esimerkkimalli kehityssuunnitelmiin, joka on esitetty kuviossa 18. Esimerkkimallissa on asetettu tavoitteet osa-alueille PELI, LUONNE ja LUISTELU, sekä konkreettiset keinot millä näitä yhden kauden aikana voidaan kehittää. Mahdollisuus on käyttää esimerkkimallia myös pidempikestoisena (useamman vuoden) kehityssuunnitelmapohjana.

1. VUOSI		2. VUOSI		3. VUOSI	
TAVOITTEET: LAITEKIIKKI - Laukominen yksöisellä - Syöttövoima - Kiekon suojaaminen PELI LAITAKIIKKI/HENK. KOHT. - Kiekkottoman juokseminen/H- ja K- alus - Kiekkona maalia kohti pelaaminen	KEINOT: - Aamujäät - 2 jakso laukominen - 1 jakso syöttäminen - 1 jakso suojaaminen - Joukkueharjoittelu - Rutinit omalle ajalle - Vaatimustaso kehitettävissä asioihin - Pelit - Videokotitäsyt - Videopalautteet - Itsearviot	TAVOITTEET: LAITEKIIKKI PELI LAITAKIIKKI/HENK. KOHT.	KEINOT:	TAVOITTEET: LAITEKIIKKI PELI LAITAKIIKKI/HENK. KOHT.	KEINOT:
OMISTAJUUS - Tavoitteenasettelu opettelu - Vaatimustaso huolehti - Päivittäinen harjoitteluun LUONNE VASTUULLISUUS - Koulunkäynnin hoitaminen vierailla - Haittaa jääkiekkoa (aamuharjoittelu)	- Tavoitepalaverit - Tavoiteluennot - Päivittäinen arvio omasta toiminnasta yrityksen osalta - Läksyparkki - Tutor-pelaaja joukkueesta - Jääkiekkolehtorin palaveri 2 x jakso	LUONNE		LUONNE	
LUISTELUTAITAVUUS - Käänökset - Liikelle lähdöt LUISTELU FYSIIKKA - Nopeus - Rasvaprosentin lasku	- 1 x viikko joukkueen luistelujää - 1 x viikko extra luisteluohjelmaa - 1 jakso aamuharjoittelussa - 50 % viikon oheisharjoittelusta nopeusharjoittelu - Spurtit, loikat, nopeusvoima - 1 x vko nopeusharjoitus Akatemian juoksuvalmentajan kanssa - Huoltava harjoitus x 2/vko - Ruokapäiväkirja 4 x 2 viikon jakso kauden	LUISTELU		LUISTELU	
KOTI: C-JUNIORIT PELIT: 40 C-JUNIORIT, 5-10 B-JUNIORIT, 10 MAAOTTELU		KOTI: B-JUNIORIT PELIT: 35-45 B-JUNIORIT, 10-15 A-NUORET, 15 MAAOTTELU		KOTI: A-NUORET PELIT: 5-15 B-JUNIORIT, 30-40 A-NUORET, 15 MAAOTTELU	

Kuvio 18. Esimerkkimalli kehityssuunnitelmiin

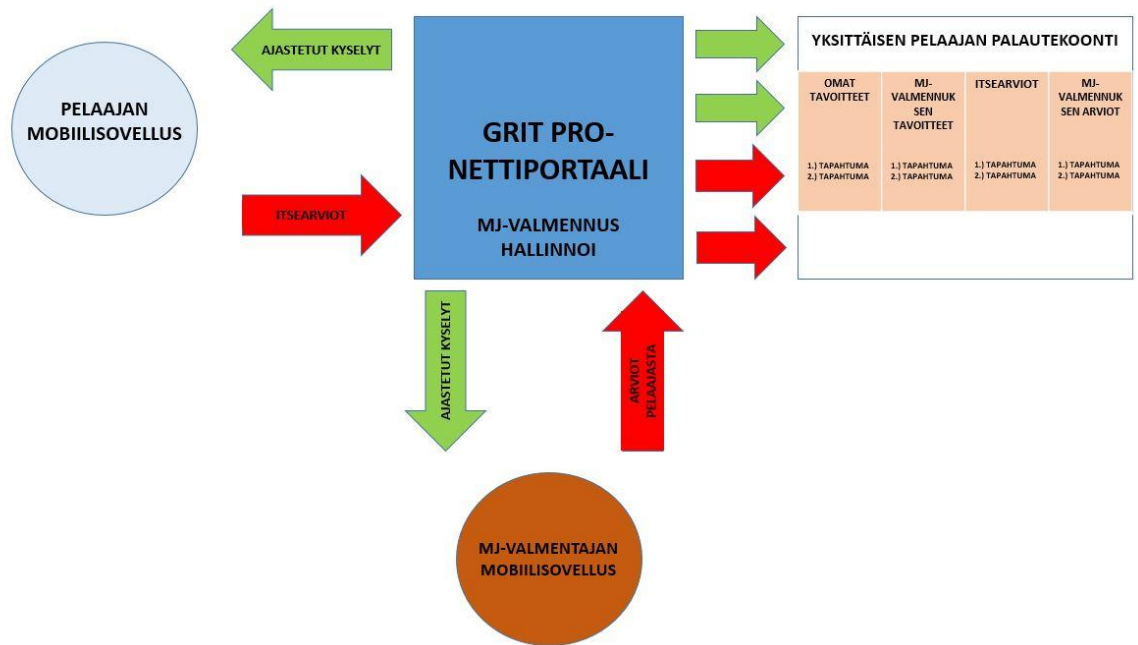
8.3 Grit Pro-järjestelmä

Grit Pro-järjestelmä on nettipohjainen tiedonkeruuhjelma. Sillä voi tehdä ja muokata kyselyjä, joita voi lähettää mobiilisovelluksiin puhelimiin ja tableteille. Mobiilisovellus on ilmaiseksi ladattavissa yleisimmistä mobiili-kaupoista (Apple Store ja Google Play).

Grit Pro-järjestelmän idea Palautejärjestelmässä on se, että sen avulla maajoukkuevalmennus pystyy kommunikoimaan ja olemaan vuorovaikutuksessa pelaajien kanssa, vaikka he ovatkin omissa seuroissaan. Ohjelma on kehitetty yksilövalmennukseen, jossa lähi-kontaktit ovat rajalliset valmentajan ja urheilijan välillä.

Ohjelma kerää yksittäisen pelaajan tavoitteet ja itsearviot yhteen, ja liittää niihin maajoukkuevalmennuksen arviot samoista tavoitteista. Tämän kautta pelaajan kanssa keskustelu toiminnasta on hedelmällisempää, kun on olemassa arvioita samoista asioista.

Grit Pro-järjestelmän toiminta on osoitettu kuviossa 19.



Kuvio 19. Grit Pro-järjestelmän toiminta

9 Asiantuntijaryhmä osana kehittämisprojektia

Kehitysprojekti sisälsi asiantuntijaryhmän toiminnan, jonka tarkoitus oli miettiä ja kehittää parasta mahdollista keinoa, millä suomalaista huippukiekon seurakenttää voisi viedä eteenpäin nykyisistä rakenteista. Asiantuntijaryhmään kuuluivat Suomen Jääkiekkoliiton henkilökunnasta Huippu-urheilujohtaja, koulutuspäällikkö, alle 18-vuotaiden maajoukkueen päävalmentaja, alle 17-vuotaiden maajoukkueen päävalmentaja ja alle 16-vuotiaiden maajoukkueen päävalmentaja, joka oli myös varsinaisen kehitysprojektin vetäjä. Asiantuntijaryhmän kutsujana ja vetäjänä toimi projektin vetäjä, joka toimi myös samalla sihteerinä.

9.1 Asiantuntijaryhmän tapaamiset

Asiantuntijaryhmä kokoontui kaksi kertaa tässä projektissa. Kummatkin tapaamiset suoritettiin Suomen Jääkiekkoliiton päävalmentajien palaverien yhteydessä, kuitenkin niin, että osa päävalmentajien palaverin osallistujista oli lähtenyt jo pois. Ensimmäinen tapaaminen oli helmikuussa 2016 Raumalla, ja toinen tapaaminen alle 18-vuotiaiden MM-kisojen yhteydessä huhtikuussa 2016 Grand Forksissa, Yhdysvalloissa. Toisesta tapaamisesta puuttui alle 18-vuotiaiden maajoukkueen päävalmentaja.

Tapaamisissa käytiin läpi Suomi Kiekon viestiketjun tilaa, seurakäyntien ja palautekäyntien antia, edellisten painopisteiden toteutumista suomalaisessa sarjapelaamisessa, palautteenannon merkitystä kehittymiseen, yksittäisen pelaajan omistajuutta omasta kehitymisestä, seurojen kehityssuunnitelmien teon tilaa ja sisäisen motivaation merkitystä arkiharjoitteluun.

9.2 Asiantuntijaryhmästä valmiiseen Palautejärjestelmään

Asiantuntijaryhmä kävi läpi tapaamisten aikana eri vaihtoehtoja siihen, miten voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttaa koko seurakentän huippuvaiheen valmentajiin ja sitä kautta urheilijoihin.

Kaikilla oli näkemys, että maajoukkuetapahtumista kerätty tieto kulkee kyllä seuravalmentajille ja se kiinnostaa, mutta tätä tietoa ei käytetä tarpeeksi hyvin arkivalmennuksessa. Ryhmä oli myös yksimielinen siitä, että yksittäisen pelaajan omistajuus ja autonomia omasta toiminnastaan arjessa eivät suomalaisessa seurakentällä ole tarpeeksi korkealla tasolla.

Haasteeksi koettiin valmennusprosessien monimutkaisuus, minkä takia iso painopiste uudessa mallissa tuli oli yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Tämän kautta mobiilisovel-

luksen käyttö tiedonkeruuta varten pelaajien suunnalta tuli keskustelun kautta ajankoh-
taiseksi ja parhaaksi valinnaksi. Nykypäivän nuorien urheilijoiden kännykän tai tabletin
käyttö on jokapäiväistä ja he kokevat sen helpoksi. Tämän havainnon olivat kaikki ryhmän
jäsenet tehneet.

Keskustelu oli joka kerta avointa ja jokaisella oli mahdollisuus oli mahdollisuus kertoa
omat mielipiteensä avoimesti.

Projektin vetäjä muokkasi lopullista mallinnusta aikaisempiin havaintoihin, aikaisempaan
tutkimustietoon sekä asiantuntijaryhmän ehdotuksiin perustuen. Valmiissa Palautejärjes-
telmässä korostuvat yksittäisen pelaajan yksilöllinen kehittäminen, seurojen huomioon
ottaminen sekä yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys arjessa.

10 Pohdinta

Tämän kehitysprojektin tavoitteena oli vahvistaa suomalaisen jääkiekon huippuvaiheen seura- ja maajoukkue toiminnan yhteistyötä. Tämän yhteistyön vahvistaminen on iso apuväline yksittäisen urheilijan kehittämiseksi kohti maailman huippua. Tuloksena kehitysprojektista oli uusi vahvistettu palautejärjestelmä yksittäisen pelaajan maajoukkue toiminnasta seuratoimintaa varten. Kehittämistyön toisena tavoitteena oli seurojen aktivoiminen tekemään jokaiselle huippupelaajalleen oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa pelaaja itse arvioi, toteuttaa ja on aktiivisesti mukana suunnittelemassa sitä. Palautejärjestelmämallilla pyrittiin saamaan seuroja kehittämään jokaisen huippupelaajan sisäistä motivaatiota. Palautejärjestelmämallin myötä jokaisen seuran vastuulla on tällaisen tekeminen omien maajoukkuepelaajiensa kanssa. Sen myötä myös on mahdollista, että seuran sisäinen valmennusjärjestelmä muuttuisi yksilökohtaisempaan valmennukseen. Kolmantena tavoitteena oli maajoukkue toiminnan palautteiden tehokkaampi hyödyntäminen.

Yksittäisen pelaajan arkiharjoittelussa tämä on läsnä arjessa paljon vahvemmin, kun palautejärjestelmän myötä yksittäisen pelaajan tavoitteet ovat samansuuntaiset maajoukkue toiminnassa ja seuratoiminnassa. Uudistetun järjestelmän myötä Maajoukkuevalmentajan ja maajoukkue toiminnassa mukana olevien pelaajien parempi vuorovaikutus kilpailutapahtumien välillä paranee, kun maajoukkuevalmentaja voi antaa palautetta seuran kanssa yhteisesti sovitusta tavoitteista, ilman pelkoa, että seurassa olisi tunne, että pelaajalle opetetaan asioita joita he eivät halua.

Suomen Jääkiekkoliitto on tehnyt vuodesta 2008 lähtien merkittäviä muutoksia toimintaansa jääkiekon huippuvaiheessa. Muutokset tulivat ajankohtaisiksi, kun jääkiekon nuorisomaajoukkueet eivät pärjänneet enää kansainvälisessä kilpailussa, eikä suomalaisia nuoria huippupelaajia enää varattu NHL:ään alhaisilla numeroilla. Suurin muutos mikä tapahtui, oli päätoimisten nuorisomaajoukkueiden päävalmentajien palkkaaminen. Heidän tehtävänä on ollut vahvistaa Jääkiekkoliiton ja seurakentän yhteistyötä ja olla seura- valmentajien tukena. Oma työni alle 16-vuotiaiden maajoukkueen päävalmentajana on ollut pääasiassa tämän asian parissa. Jos tietoa kansainvälisen pelin tasosta saadaan paremmin jaettua seuravalmentajille, pystyvät he paremmin auttamaan omia pelaajiaan saavuttamaan tuon kansainvälisen tason. Suomalainen jääkiekkovalmennus on ollut kansainvälisesti arvostettua jo pitkään. Suomalainen valmennuksen kehitys on kuitenkin pysynyt paikallaan, kun mietitään urheilijan yksilöllisyyttä ja pelaajien innostamista päivittäiseen huippu-urheilun vaatimaan harjoitteluun.

Valmentajan tärkeimpiä tehtäviä on olla urheilijan tukihenkilö, sekä auttaa urheilijaa saavuttamaan oma urheilullinen potentiaalinsa ja suorituskykynsä rajat (Niemi-Nikkola 2004,

390). Jääkiekossa on kuitenkin jääty liikaa kiinni joukkueen valmentamiseen, eikä ole onnistuttu olemaan apuna jokaiselle yksilölle parhaalla mahdollisella tavalla. Fyysinen harjoittelu sekä joukkueen yhteinen jääharjoittelu kulkevat vielä liikaa ”vanhoilla” malleilla, jossa jokainen pelaaja tekee samaa asiaa ja harjoittelee samoilla harjoiteärsykeillä. Tässä ei varmasti saavuteta jokaisen yksilön omaa maksimaalista potentiaalia. Motivaatio toimii energian lähteenä urheilussa, minkä lisäksi se suuntaa käyttäytymistä (Liukkonen & Jaakkola 2012, 48). Jotta pelaaja jaksaisi kulkea päivästä toiseen huippu-urheilun vaatimuksia seuraten, hänellä täytyy olla valtava sisäinen motivaatio ja nautinto tekemistä kohtaan. Koska tutkimuksissa on todettu selkeästi, että valmentaja pystyy vaikuttamaan urheilijan motivaatioon korostamalla toiminnassaan pätevyyden kokemuksia, autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta (Liukkonen & Jaakkola 2012, 54), on suomalaisen jääkiekkovalmennuksen pystyttävä vahvistamaan edellä mainittuja asioita, jotta jääkiekko lajina tuottaisi vastaisuudessakin kansainvälisiä huippuja. Tämän parissa Jääkiekkoliitto kouluttajana on pyrkinyt tekemään muutoksia vallitseviin koulutusikäntöihin ja sisältöihin, mikä johtaisi laadukkaampaan arkivalmennukseen seuratoiminnassa. Yhteistyö maajoukkuevalmentajien ja seuravalmentajien kesken on kehittynyt ja avoimuus kentällä maajoukkuevalmentajia kohtaan, sekä maajoukkuevalmentajien avoimuus kenttää kohtaan on ottanut isoja askeleita eteenpäin viimeisten vuosien aikana. Muutos valmennustoiminnan suuntaviivojen suhteen kuitenkin kestää, ja tämän muutoksen eteenpäin vieminen onkin isoimpia haasteita mitä suomalaisella jääkiekkovalmennuskulttuurilla on tulevaisuudessa edessä.

Tulevaisuuden huippuvalmentajat pystyvät ottamaan nämä yksittäisen urheilijan tarpeet huomioon, auttamaan häntä saavuttamaan urheilijan omat tavoitteet ja viemään samalla eteenpäin joukkuepaloilujen peruseriaatteita, eli joukkueen taktisen yhteispelin periaatteita. Suomalaisen jääkiekon ei pidä unohtaa missään tapauksessa yhteistyön merkitystä myös pelin sisällä, se on ollut ja tulee vastaisuudessakin olemaan kansainvälisesti tärkeä kilpailuvaltti. Jo nyt tehdyt muutokset ovat johtaneet hyviin tuloksiin, mikä on näkynyt viimeisten vuosien aikana pelaajien tason nousuna ja maajoukkueiden menestyksenä kansainvälisessä pelissä. Isoimpana osoituksena mennyt kausi 2015–2016, jolloin Suomi voitti peräti kaksi maailmanmestaruutta (alle 18-vuotiaat ja alle 20-vuotiaat) nuorissa. Tämän lisäksi pelaajia varataan maailman kovimpaan jääkiekkoliigaan NHL:ään taas ensimmäisten pelaajien joukossa. Kansainvälisellä kentällä onkin ihmetelty, miten näinkin pieni maa pystyy suhteellisen pienestä pelaajamassasta jalostamaan maailmanluokan suorittajia. Syitä on varmasti monia, mutta isoimpana syynä on nostettu esiin maajoukkueiden ja seurakentän välinen kehittynyt yhteistyö, minkälaista ei missään muualla maailmassa ole.

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi muodostui kommunikatiivinen toimintatutkimus. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen keskeinen piirre on sen keskusteleva ja demokraattinen luonne. Keskustelun alkuvaiheessa lopputulos ei ole tiedossa, eikä oikeaa vastausta tai ennalta määrättyä oikeaa lopputulosta ole olemassa. (Arnell ym. 2009) Siinä korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua muutoksen aikaan saamiseksi. Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa keskusteluista. Aineisto muodostui palaverien puheista ja teksteistä, toisin sanoen aineisto oli laadullista aineistoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Yhteisten tapaamisten asiat kirjoitettiin muistiinpanoiksi jokaisen tapaamisen jälkeen, ja niiden käsittelyssä pyrittiin pitämään ne sellaisina kuin ne oli sanottu. Tämän toiminnan kautta uskottavuus ja vahvistettavuus täytyivät hyvin. Toimintatutkimusta on kritisoitu sen objektiivisuuden puutteesta (Arnell ym. 2009). Suuri haaste olikin, miten minä tutkijana pystyn olemaan objektiivinen asian suhteen, kun oma työ alle 16-vuotiaiden maajoukkueen päävalmentajana kuitenkin vaati olemaan aktiivisesti toiminnan keskellä. Tein itse havaintoja, koin asioita itse ja pidin joitakin asioita omasta mielestäni oikeina. Vein näitä asioita asiantuntijaryhmään keskusteltavaksi ja pohdittavaksi. Lopputuotokseen tuli kuitenkin myös avoimen ja demokraattisen keskustelun kautta asioita, joita itsellä ei ollut mielessä. Jotta tutkimus on refleksiivisyyden kannalta luotettava, on tutkijan pystyttävä olemaan neutraali omille ajatuksilleen. Kun projekti eteni tapaamisista toiseen, jossa havaintoja vertailtiin ja niistä keskusteltiin, myös oma ajatus muuttui. Näiden pohjalta lopulliseen mallinnukseen pystyin koostamaan yhteisesti sovitut asiat.

Missään vaiheessa ei saa tyytyä siihen mitä on saavutettu, vaan koko ajan pitää pystyä kehittymään ja uudistumaan. Tämä projekti muuttui matkan varrella useaan otteeseen, mikä on hyvin usein toimintatutkimuksessa tapahtuva asia. Projektissa varsinaista lopputulosta ei saatu aikaiseksi kuin vasta lopussa, ja sen lopputuloksen mitattavia tuloksia päästään mittaamaan vasta muutaman vuoden päästä. Ovatko pelaajat kokeneet, että heidän sisäinen motivaationsa on kohonnut seuravalmentajien tietämyksen lisääntyttyä? Kokevatko he että heillä on mahdollisuus paremmin osallistua myös omaan kehittymiseensä maajoukkueen toiminnan parissa? Kokevatko seuravalmentajat ja valmennuspäälliköt korkeampaa yhteisöllisyyden tunnetta kun he ovat aktiivisena osana maajoukkue toiminnan ydintä yksittäisten pelaajien tavoitteiden kautta? Jatkotutkimusta varmasti tarvitaan näiden edellä mainittujen asioiden parissa. Mielenkiintoista olisi jatkossa myös tutkia, onko tehdyillä muutoksilla vaikutusta kansainväliseen menestykseen (MM-kisat, NHL-draft, Olympialaiset ym.)?

Huippu-urheilutoiminnan tavoite on voittaa. Voittaminen tapahtuu toistuvasti kuitenkin vain, jos jaksetaan tehdä pitkäjänteistä kehitystyötä. Mikäli tämän projektin kautta seura-
valmennuksen laatu kehittyy, maajoukkue toiminnan ja seuratoiminnan yhteistyö vahvistuu ja yksittäisen pelaajan ymmärrys ja autonomia omasta toiminnastaan paranee, on jokaisella suomalaisella jääkiekkoilijalla vielä parempi mahdollisuus tavoitella maailman parhaan jääkiekkoilijan titteliä.

Lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 11-23. Atena kustannus. Jyväskylä.

Adie, J.W., Duda, J.L. & Ntoumanis, N. 2008. Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation and emotion* 32, s. 189-199.

Arnell, J., Kortesoja, M., Laakso, P. & Ojala, J. 2009. Toimintatutkimuksen menetelmäopas. Teoksessa Taatila, V. (toim.) TOIMINTATUTKIMUKSIA - Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D6. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/D06.pdf>. Luettu 15.7.2016.

Baker, J., Yardley, J. & Coté, J. 2003. Coach behaviours and athlete satisfaction in team and individual sports. *International Journal of Sport Psychology* 34, 226-239.

Baumeister, R.F. & Leary, M.R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117 (3), s. 497-529.

Black, S.J. & Weiss, M.R. 1992. The relationship among perceived coaching behaviours, perceptions of ability, and motivation in competitive age-group swimmers. *Journal of Sports and Exercise Psychology* 14, 309-325.

Chelladurai, P. 1999. Human resource management in sport and recreation. *Human Kinetics*. Champaign.

Chelladurai, P. & Riemer, H. A. 1998. Measurement of leadership in sport. Teoksessa Duda, J.L. (toim.). *Advances in sport and exercise psychology measurement*, s. 227-257. WV: Fitness Information Technology. Morgantown.

Chelladurai, P. & Saleh, S. 1980. Dimensions of leader behavior in sports; Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

Coté, J., Baker, J. & Abernethy, B. 2003. From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in team sport. Teoksessa Starkes, J. & Ericsson, K.A. (toim.). Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise, s. 89-114. Human Kinetics. Champaign.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. Plenum Press. New York.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains. *Canadian Psychology* 49, s. 14-23.

Forsman, H. & Lampinen, K. 2008. Laatu käytännön valmennukseen – oleellisen oivaltaminen tärkeää. VK-Kustannus. Lahti.

Fox, K.R. 1997. The physical self and processes in self-esteem development. Teoksessa Fox, K.R. (toim.). The physical self. From motivation to well-being, s. 111-139. Human Kinetics. Champaign.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Gordon, S. 1988. Decision Styles and Coaching Effectiveness in University Soccer. *Canadian Journal of Sport Science* 13 (1). 56-65.

Gould, D., Greenleaf C., Chung Y. & Guinan D. 2002. A survey of U.S. Atlanta and Nagano Olympians: Variables perceived to influence performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 73 (2), 175-186.

Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. 1989. Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology* 81, s. 143-154.

Harter, S. 1999. The construction of the self: A developmental perspective. Guilford Press. New York.

Hastie, P. A. 1995. Factors affecting coaching preferences of secondary school volleyball players. *Perceptual and Motor Skills*, 80, 347-350.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 11-24, 33-34. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 170-185. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, s. 25-56. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Honkanen, S. 2012. Sosiaalisten suhteiden ja tilanteiden hallinta. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (toim.). Urheilupsykologian perusteet, s. 105-116. Liikuntatieteellinen seura ry. Tampere.

Juntumaa, B. 2008. Kasvatus- ja valmennustyylien yhteys juniorijääkiekkoilijoiden suoritustumisstrategioihin, tyytyväisyyteen ja joukkueen koheesioon. Psykologian väitöskirja. Helsingin Yliopisto.

Kalliopuska, M., Miettinen, H. & Nykänen, H. 1995. Putoanko pelistä? Mestarioffset. Vantaa.

Kaski, S. 2006. Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa. Edita Prima. Helsinki.

Kataja, J., Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kinnunen, M. 2011. Sosiaalisten taitojen harjoittelu - toimintatutkimus ryhmämallin kehittämisestä. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.

Kirjonen, J. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). Kehittämistyön risteyksiä, s. 117-133. Stakes. Helsinki.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

- Kuula, A. 2006. Fenomenografia. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 15.7.2016.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Edita. Helsinki.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.
- Lampikoski, T. & Miettinen, P. 1999. Voitto, taito ja tahto. Otava. Helsinki.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2012. Urheilijan motivaatio. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (toim.). Urheilupsykologian perusteet, s. 48-67. Liikuntatieteellinen seura ry. Tampere.
- Loppela, T. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/95...pdf?sequence=1>. Luettu 15.7.2016.
- Luukkonen, H. 2007. Työkonferenssimenetelmä moniammatillisen työn kehittämisvälineenä sairaalaosastolla - Keskustelunaiheena perheelliset syöpäpotilaat, näkökulmana sosi-aalisyö. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.
- Malvela, M. 2011. Käytäntöä parhaimmillaan – urheilijalähtöistä yhteistyötä. Keuruskopio. Keuruu.
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – eli kolme vastausta siihen mikä tekee ihmisen onnelliseksi. Luettavissa: <http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> Luettu: 22.9.2015.
- Miettinen, P. 1992. Valmentaminen ja johtaminen. Gummerrus. Jyväskylä.
- Niemi-Nikkola, K. 2004. Suomalainen valmennusjärjestelmä. Teoksessa Mero, A., Nummela A., Keskinen K. & Häkkinen K. (toim.). Urheiluvallennus, s. 390-391. VK-Kustannus. Lahti.

Nykänen, H. 1996. Lapsikeskeinen urheilu ja liikunta. Kirjapaino. Lappeenranta.

O'Sullivan, J. 2014. The Bare Essentials: Three Things Every Athlete Needs to Succeed. Luettavissa: <http://changingthegameproject.com/the-bare-essentials-three-things-every-athlete-needs-to-succeed/> Luettu: 13.7.2016..

Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Brière, N.M. 2001. Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation and persistence: a prospective study. *Motivation and Emotion* 25 (4), s. 279-306.

Pålhaugen, Q. 1996. "This is not the whole story..." On the demand of scientific reports of action research. Teoksessa Gustavsen, B. & Toulmin, S. (toim.). *Beyond theory. Changing organizations through participation. Dialogues on work and innovation*, s. 137-158. Benjamin. Amsterdam.

Repola, T. 2012. Prosessien kehittäminen toimintotasolla kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä Esimerkkinä Espoo Catering. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/46374/Repola_Tuula.pdf?sequence=1. Luettu 15.7.2016.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 1999. Approaching and avoiding self-determination: Comparing cybernetic and organismic paradigms of motivation. Teoksessa Wyer, R.S. (toim.). *Perspectives of behavioural self-regulation: Advances in social cognition*, s. 193-215. Erlbaum. Mahwah.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2007. Active human nature: Self-determination theory and the promotion and maintenance of sport, exercise and health. Teoksessa Hagger, M.S. & Chatzisarantis, N.L.D. (toim.). *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport*, s. 1-19. Human Kinetics. Champaign.

Saari, J. & Törmälehto, M. 2013. Nappaako liikunta? Laadullinen tutkimus liikuntamotivaation ja fyysisen aktiivisuuden muutoksista seitsemän yläkouluikäisen kokemana. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Sinkkonen, J. 1995. Pienistä pojista kunnan miehiä. WSOY. Juva.

Suomen Jääkiekkoliitto 2013. Leijonantie maajoukkueiässä. Luettavissa:

<http://leijonapolku.fi/images/pdf/leijonapolku.pdf>. Luettu 3.7.2016.

Suomen Jääkiekkoliitto 2014. Suomi Kiekon strategia 2014-18. Luettavissa:

<http://www.leijonat.fi/info/strategia.html>. Luettu 4.7.2016.

Suomen Jääkiekkoliitto 2014. Suomen Jääkiekkoliiton strategia 2014-2018. Luettavissa:

http://leijonat.fi/files/Strategia/SJL_strategiadokumentti_ja_liite_16_4_2014_1.pdf. Luettu: 4.7.2016.

Suomen Jääkiekkoliitto 2014. Suomen Jääkiekkoliiton toimintasaannot. Luettavissa:

<http://www.leijonat.fi/info/toimintasaannot.html>. Luettu: 4.7.2016.

Suomen Jääkiekkoliitto 2015. Suomi-Kiekon pelaajapolku – Rauli Urama. Luettavissa:

<http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTUvMDkvMjQvMTFfMTVfMDZfNjg1X1JhdWxpX1VyYW1hX1N1b21pX2tpZWtvbl9wZWxhYWphcG9sa3UucHB0Il1d/Rauli%20Urama%20-%20Suomi-kiekon%20pelaajapolku.ppt>. Luettu 1.7.2016.

Suomen Jääkiekkoliitto 2016. Future Olympic Lions 2016-valmennuskoulutusmateriaali.

Tamminen, J. 2002. Aurinkokuningas. Ajatuskirjat. Helsinki.

Tappura, S. 2009. Toimintatutkimus. Luettavissa http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkoopintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf. Luettu 15.7.2016.

Tiikkaja, J. 2014. Maailma muuttuu – miten kehittyä valmennus? Luettavissa:

<http://www.spv.fi/documents/10644/17844/Seuraseminaariaineistot+2014+Jukka+Tiikkaja/7b0bb875-9886-43bf-84e9-a1d8f662f9e9>. Luettu 26.9.2016.

Turpeinen, H. 2012. KOHTI HUIPPU-URHEILIJAN URAA - Tutkimus nuorten urheilijoiden sosiaalisista, fyysisistä ja psyykkisistä taustatekijöistä sekä heidän uraan vaikuttaneista ympäristötekijöistä. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

UKK-Instituutti 2016. Arkiliikunta osana harjoituskokonaisuutta. Luettavissa:

<http://www.terveurheilija.fi/kymppiympyra/monipuolinenliikuntajaurheilu/arkiliikuntaosanakokonaisuutta>. Luettu 3.11.2016.

Vallerand, R.J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. Teoksessa Zanna, M.P. (toim.). *Advances in motivation in sport and exercise*, s. 263-319. Academic Press. San Diego.

Vallerand, R.J., Peletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senécal, C. & Vallieres, E.F. 1992. The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and psychological measurement* 52 (4), 1003-1017.

Vallerand, R.J. & Ratelle, C.F. 2002. Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. Teoksessa Deci, R.L. & Ryan, R.M. (toim.). *Handbook of Self-Determination Research*, s. 37-63. University of Rochester Press. Rochester.

Vansteenkiste, M. & Deci, E.L. 2003. Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation and Emotion* 27, 273-299.

Weinberg, R.S. & Gould, D. 1999. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. 2nd edition. Human Kinetics. USA.

Weinberg, R.S. & Gould, D. 2007. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. 4th edition. Human Kinetics. USA.

Weiss, M. R. & Friedrichs, W. D. 1986. The influence of leader behaviours, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332 - 346.

Westerlund, E. 2009. Suomi-kiekon tulevaisuusseminaarin raportti ja toimenpide-ehdotukset. Luettavissa: <http://www.iihce.fi/Portals/0/Library/Suomi-kiekko%20yhteenveto.pdf>. Luettu: 7.12.2015.

