Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Itsensä johtamisen tukeminen ja voimavarojen lisääminen lukio-ikäisellä jalkapalloilijalla

Toimintamallin kehittäminen Vaasan Palloseuran junioreissa

Ville Priha

Opinnäytetyö
Liikunnanohjaaja (YAMK)
Valmennuksen koulutusohjelma
2022

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä(t)
Ville Priha

Koulutusohjelma
Liikunnanohjaaja ylempi amk, valmennuksen koulutus, LIAM20

Raportin/Opinnäytetyön nimi	**Sivu- ja liitesivu-määrä**
Itsensä johtamisen tukeminen ja voimavarojen lisääminen - Toimintamallin kehittäminen Vaasan Palloseuran junioreissa	34 + 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vaasan palloseuran lukioikäisten jalkapalloilijoiden itsensä johtamisen taitoa ja sitä kautta lisätä pelaajan voimavaroja lukioiässä. Lukiovaiheessa pelaajan kokonaiskuormitus kasvaa. Harjoitusmäärät lisääntyvät lisääntyneen aamuharjoittelun myötä ja koulussa vaatimustaso nousee. Lisäksi monen potentiaalisen pelaajan kohdalla tämä on vaihe, kun siirrytään ainakin osittain edustusjoukkueen toimintaan. Myös sitä kautta fyysinen ja henkinen kuormitus kasvaa. Tämän kehittämistyön kohderyhmä, eli pelaajat olivat lukioiässä olevia pelaajia, jotka oli valittu aamuakatemiatoimintaan. Tämä tarkoittaa pelaajia, ketkä harjoittelevat joukkueharjoittelun lisäksi kolme aamuharjoitusta viikossa. Toimintaa kutsutaan VPS akatemiatoiminnaksi.

Kehittämistyön tarkoitus oli kehittää seuraan ja omaan valmennustyöhön malli, mikä tukee lukioikäisten 16–18-vuotiaiden pelaajien jaksamista ja itsensä johtamisen kehittymistä.

Opinnäytetyö toteutui toimintatutkimuksen tyyppisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön lähtökohtana toimi ekspansiivisen oppimisen malli. Kehittämistyössä oli mukana Vaasan Palloseuran päätoimisten valmentajien tiimi, mikä koostui seitsemästä ammattivalmentajasta. Lisäksi pelaajia osallistettiin prosessin aikana.

Valmennustiimi suunnitteli ja ohjasi toimintaa kehittämispalaverissa ja väliarviopalavereissa. Palavereissa käytettiin menetelmänä tulevaisuusdialogia. Analysoitavana aineistona olivat tulevaisuusdialogin muistiot, pelaajien täyttämät päiväkirjamerkinnät 17 kuukauden ajalta sekä pelaajakeskustelut.

Pelaajien täyttämää voimavaraseurantaa tehtiin 17 kuukauden ajan. Pelaajat täyttivät päiväkirjaa yhden viikon jokaisen kuukauden aikana. Kokonaisuudessaan seurannassa oli 41 pelaajaa. Pelaajakeskusteluita käytiin seurannan aikana 20 pelaajan kanssa. Voimavara seurannassa seurattiin pelaajan unta, ravintoa, lihashuoltoa, omatoimista harjoittelua, joukkueharjoitusten kuormittavuutta sekä pelaajan ja valmentajan välistä vuorovaikutusta.

Voimavaraseurannan ja pelaajakeskusteluiden johtopäätöksenä voidaan todeta, että pelaajat kokevat voimavaraseurannan hyödyttävän omien itsensä johtamisen taitojen kehittymistä. Pelaajat kokevat, että päiväkirjaa täyttäessä pelaaja analysoi omaa toimintaansa ja pyrkii parantamaan omia toimintojaan suhteessa omiin tavoitteisiin. Pelaajat kokivat myös hyötyneensä keskusteluista valmentajan kanssa itsensä johtamisesta ja voimavarojen lisäämisestä.

Valmentajat kokivat, että tulevaisuusdialogin kaltainen työyhteisöä osallistava kehittäminen on järkevää ja se vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja käytettäviä toimintatapoja. Kehittämistyön tuloksena syntyi seuraan toimintamalli, mitä voidaan hyödyntää kehitettäessä nuorten pelaajien voimavaroja sekä itsensä johtamisen taitoja.

Avainsanat
Itsensä johtaminen, voimavarat, tulevaisuusdialogi, ekspansiivisen oppiminen malli

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Voimavaroihin liittyvät tekijät lukioikäisellä urheilijalla 3
2.1 Palautuminen ja elämäntavat 3
2.2 Uni 4
2.3 Ravinto 4
2.4 Vuorovaikutus ja palautteenanto 5
3 Itsensä johtaminen 6
3.1 Itsensä johtaminen käytännössä 7
4 Kehittämistyön tavoite 7
5 Kehittämistyön vaiheet 7
5.1 Kehittämistyön prosessi 7
5.2 Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli 9
5.3 Kohdejoukko 11
5.4 Tulevaisuusdialogi kehittämismenetelmänä ja kehittämispalaveri 11
5.5 Tulevaisuusdialogin analysointi 13
5.6 Tulevaisuusdialogin tulokset 13
5.6.1 Uusien toimintatapojen tavoitteet 14
5.6.2 Konkreettiset asiat, mihin meidän tulee kiinnittää huomiota 14
5.6.3 Kokeiluvaiheen toimintamallit 15
5.6.4 Vastuut kokeilujakson aikana 15
5.7 Kokeilujakson toimenpiteet 16
5.7.1 Väliarviopalaverit ja niiden analysointi 18
6 Projektin tulokset 19
6.1 Päiväkirjojen analyysi 19
6.2 Pelaajakeskustelut 20
6.3 Loppuarviointipalaveri 21
7 Pohdinta 21
7.1 Osallistaminen, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet 22
7.2 Johtopäätökset pelaajakeskusteluista 24
7.2.1 Uni 24
7.2.2 Ravinto 24
7.2.3 Lihashuolto 25
7.2.4 Omatoiminen harjoittelu 26
7.2.5 Joukkueharjoittelun kuormittavuuden kokeminen 27
7.2.6 Valmentajan ja pelaajan välinen vuorovaikutus 27
7.2.7 Jatkotoimenpiteet 28
7.3 Eettisyys 29

7.4 Luotettavuus 30

1 Johdanto

Tarkastelen asiaa tässä yhteydessä lukioikäisen jalkapalloilijan näkökulmasta. Toimin Vaasan Palloseuran lukioikäisten aamuakatemiassa vastuuvalmentajana. Opinnäytetyön tekijän vastuuvalmentajan rooli lukioikäisissä rajoittuu pelaajien aamuharjoitteluun. Opinnäytetyön tekijä on kuitenkin mukana myös joukkueharjoittelussa, mutta ei vastuullisessa roolissa. Tämä on hyvin ratkaiseva vaihe nuoren urheilijan elämässä. Ohjatut harjoitusmäärät lisääntyvät selvästi ja koulussa vaatimustaso nousee lukioon siirtymisen myötä. Vaasan palloseurassa lukioikäiset akatemiapelaajat harjoittelevat viikoittain kolme kertaa aamulla ja lisäksi joukkueharjoitukset ovat keskimäärin viisi kertaa viikossa. Harjoitusmäärä ja kuormitus lisääntyvät selvästi yläkouluajasta, jolloin pelaajilla on yksi aamuharjoitus viikossa. Tämä on myös monesti ikävaihe, jolloin pelaaja siirtyy vaativampaan harjoitteluympäristöön ja kovempiin otteluihin. Moni lahjakas pelaaja pääsee lukioikäisenä ainakin harjoittelemaan edustusjoukkueympäristöön ja pelaamaan ensimmäisiä miesten otteluita, joko edustusjoukkueessa tai reservijoukkueessa. Joka tapauksessa kuormitus ja stressitekijät muuttuvat haastavavimmaksi. Kyseisessä vaiheessa valmentajan on tärkeää tuntea urheilija hyvin ja vuorovaikutus urheilijan kanssa on oltava kunnossa, jos halutaan auttaa urheilijaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita. Henkilökohtaisesti olen havainnut, että lukioon menemisen yhteydessä asiat muuttuvat monella tavalla nuoren urheilijan elämässä. Jos nuori ei kykene riittävän hyvin hallitsemaan harjoitusviikkojen kokonaiskuormitukseen liittyviä elämän ja urheilun perusasioita, ongelmia on edessä melko nopeasti. Tämä projekti pyrkii antamaan valmentajille tietoa ja näkemystä, millä keinoilla voimme tukea urheilijan jaksamista ja itsensä johtamisen kykyä. Sillä on pelaajan kehittymisen kannalta hyvinkin ratkaiseva merkitys.

Urheilijan voimavarat ja niiden kasvattaminen on monen tekijän summa. Pyrimme auttamaan urheilijaa seuraavissa perusasioissa: riittävä uni, laadukas ravinto, kuormittuminen ja oma harjoittelu, lihashuolto ja urheilijan ja valmentajan välinen vuorovaikutus. Oleellista on auttaa urheilijaa itse miettimään, analysoimaan ja tunnistamaan asioita, jotka tukevat urheilijan kokonaisvaltaista kehittymistä. Urheilijan itsensä johtamisen taitojen kehittäminen on avainasemassa. Seuran yksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista on kehittää omaa pelaajapolkua ja saada nostettua omia kasvatteja mahdollisimman paljon isoon rooliin edustusjoukkueessa, ja mielellään myös korkeammalle tasolle. Tätä tavoitetta ajatellen pelaajien voimavarat, itsensä johtamistaidot ja elämänhallinta ovat merkittäviä tekijöitä pelaajia kehitettäessä kohti ammattilaisuutta.

Miten näihin tärkeisiin ja urheilijan jaksamiseen ja kehittymiseen olennaisesti vaikuttaviin asioihin päästään käsiksi? Valmentajan tulee tuntea urheilija ja olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa urheilijan kanssa. Harjoitustilanteessa vuorovaikutus keskittyy aika paljon suorituksen kehittämiseen treenikentällä tai fyysisessä harjoituksessa. Sen lisäksi päivittäisessä harjoitusympäristössä pyritään aistimaan urheilijan jaksamisen ja fiiliksen tilannetta lyhyillä keskusteluhetkillä. Aina siihenkään ei ole aikaa kaikkien urheilijoiden kohdalla, koska aika on rajallista harjoitustilanteessa, sitä ennen ja sen jälkeen. Akatemiapelaajat tulevat aamulla paikalle 15 minuuttia ennen harjoitusta ja harjoituksen jälkeen pelaajat siirtyvät melko nopeasti koululle.

Mahdollinen ratkaisu vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja pelaajan parempaan tuntemiseen ovat säännölliset keskustelut pelaajan kanssa itsearvioinnin ja harjoituspäiväkirja tyylisen seurannan pohjalta.

Idea tähän kehittämistyöhön nousi työyhteisön sisältä. Valmentajien keskusteluissa ja palavereissa on noussut esiin ongelmakohtia, jotka liittyvät pelaajien siirtymävaiheeseen peruskoulusta toiselle asteelle.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää toimintoja, joilla tuetaan urheilijan voimavaroja sekä itsensä johtamista. Lisäksi tehdään valmennuksen arkikäyttöön soveltuva työkalu, jolla valmentaja voi auttaa urheilijaa kasvamaan ja kehittymään näissä asioissa.

2 Voimavaroihin liittyvät tekijät nuorella urheilijalla

Huippu-urheiluun tähtäävän harjoittelun yhdistämistä koulunkäyntiin kuvataan termillä kaksoisura (dual career) (Ryba, Aunola, Ronkainen, Selänne & Kalaja 2016, 89). Kaksoisura asettaa lukiolaiselle paljon haastetta, kun täytyy sovittaa yhteen opiskelun ja urheilun aikataulujen lisäksi kasvavat vaatimukset sekä koulussa että urheilussa. Selänteen, Ronkaisen ja Ryban (2016, 21) mukaan huippu-urheilun ja opiskelun onnistunut yhdistäminen on vaikeinta 16–18-vuoden iässä, jolloin nuori urheilija siirtyy monesti jo aikuisten sarjoihin. Tilanteeseen saattaa yhdistyä muutto (urheilu) lukion takia toiselle paikkakunnalle.

Morris, Tod ja Eubank (2016, 3) toteavat, että nuorten jalkapalloammattilaisten aikuisurheiluun siirtyminen on haastavaa. Lähipiiristä ja valmennuksesta tulee kovia odotuksia ja se koetaan stressaavana ja kuormittavana. Nuorten urheilijoiden kaksoisurasta tehdyt tutkimukset kuitenkin osoittavat, että nuoret urheilijat ovat usein tyytyväisiä urheiluakatemioiden ja urheilulukioiden toimintaan. Nuoret ovat olleet tyytyväisiä myös siihen, miten koulu ja tavoitteellinen urheilu voidaan yhdistää. (Ryba ym. 2016, 89). Kaksoisuraan liittyvä riittämätön tuki opiskeluun ja huipulla urheilun yhdistämiseen on aiheutunut nuorille liiallista stressikuormitusta, levottomuutta ja ahdistusta, ylikuormittumista ja loppuun palamista (Selänne ym. 2016, 21).

2.1 Palautuminen ja elämäntavat

Terveelliset elämäntavat, esimerkiksi uni, ravinto ja lepo ovat hyvän palautumisen kannalta erittäin tärkeitä asioita. Palautumista on mahdollista nopeuttaa ja helpottaa usealla tavalla. Palautumismenetelmät jaetaan yleisesti aktiivisiin ja passiivisiin toimintoihin. Aktiivisista keinoista tärkeimmät ovat kevyt fyysinen harjoittelu ja venyttely. Passiiviset menetelmät ovat uni, nesteytys ja ravinto, manuaaliset terapiat, painemenetelmät ja termiset hoidot. (Mero 2016, 641.)

Terveellisten elämäntapojen vaikutusta palautumiseen on tutkittu selvittämällä huonojen elämäntapojen vaikuttavuutta urheilijan kehitykseen sekä suoritustasoon. Tutkimuksissa on todettu, että psykofyysinen valmius harjoitella kärsii liian vähäisestä unesta, huonosta ruokavaliosta, päihteidenkäytöstä, passiivisuudesta tai energiajuomien käytöstä. Myös päivärytmi, mikä tarkoittaa harjoitusten ja opiskelun ajankohtaa, nukkumaanmenoaikaa ja säännöllistä ruokailua vaikuttavat urheilijan kehittymiseen ja suorituskykyyn. Urheilullinen elämäntapa ei synny automaattisesti, vaan valmennuksella pystytään vaikuttamaan siihen. (Kokko 2016, 42–43.

2.2 Uni

Uni on lapsen ja nuoren kasvun, kehityksen ja terveyden kannalta välttämätöntä. Urheilevan lapsen kohdalla riittävä uni on vieläkin tärkeämpää, koska harjoittelu ja kilpaileminen kuormittavat heitä sekä fyysisesti että henkisesti. Laadukkaan ravinnon lisäksi uni on tärkeä tekijä urheilusuorituksesta palautumiselle ja terveydellemme, koska unen aikana elimistö palautuu ja valmistautuu tuleviin suorituskykyä vaativiin kuormituksiin uudelleen rakentaen ja korjaten itseään. Uni on lapsen ja nuoren kasvun, kehityksen ja terveyden kannalta elintärkeää. Lisäksi uni on tärkeää myös oppimisen näkökulmasta, aivot muokkaavat yön aikana päivän tapahtumia ja tallentavat ne muistiin. (Hakkarainen 2009b, 170; Mero ym. 2007, 435; Aaltonen ym. 1999, 157.) Harjoittelun ja levon tasapaino on tärkeää, jotta haluttua kehitystä voisi tapahtua ja että vältetään ylikuormittumista, loukkaantumisia ja sairastumisia. Unen tarve on yksilöllisestä, mutta ala-aste ikäiset tarvitsevat unta noin kymmenisen tuntia yössä ja yläkoululaiset puolestaan noin yhdeksän tuntia.

2.3 Ravinto

Rimpelän (2001,15) mukaan määrällisesti riittävä ja laadullisesti oikeanlainen ja terveellinen ruokavalio on edellytys hyvälle terveydelle. Hyvän ravitsemuksen saavuttamiseksi ja terveyden ylläpitämiseksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että energiansaanti ja -kulutus ovat tasapainossa. Uusimmissa ravitsemussuosituksissa kiinnitetään paljon huomiota energian saannin ja kulutuksen tasapainoon. Nautitun energiamäärän pitäisi olla samassa suhteessa kulutettuun energiamäärään nähden. (Kara 2006, 24–25.)

Hyvä ravitsemuksen avulla myös jaksaa harjoitella laadukkaammin. Kestävyys, voimantuottokyky ja lihastyön teho paranevat ja lihakset kestävät paremmin harjoittelua. Huonosti syövillä urheilijoilla kehittyminen hidastuu ja riski sairastua ja loukkaantua kasvaa, joten terveellisen ruokavalion noudattaminen olisi hyvä oppia jo pienenä. Lisäksi pitkään jatkunutta huonoa ruokavaliota voi olla vaikea muuttaa myöhemmällä iällä. Terveellinen ruokavalio parantaa myös koulussa jaksamista ja menestymistä sekä pienentää sairastumisten ja rasitusvammojen riskiä. Menestystä tavoittelevan urheilijan pitäisi muistaa, että hyvä ravinto on aivan yhtä tärkeä asia kuin itse harjoittelu ja lihashuolto. Oikeanlaisella syömisellä urheileva lapsi tai nuori voi vaikuttaa merkittävästi harjoittelunsa tehostumiseen. Kun urheilija syö riittävästi ja huolehtii energiansaannista etenkin hiilihydraattien muodossa, harjoittelussa jaksaminen paranee, kestävyys lisääntyy, voimantuotto tehostuu sekä rasitusvammariski pienenee. (Ilander 2010, 14–16.)

2.4 Vuorovaikutus ja palautteenanto

Parhaimmillaan valmentajan ja urheilijan välillä on kokonaisvaltainen ja vahvaan luottamukseen perustuva valmennussuhde (Lampikoski & Miettinen 1999, 45). Suomalaisen valmennuksen yksi suurimmista haasteista on saada valmentajat ymmärtämään ja sisäistämään, että valmentaminen on ihmissuhdetyötä. Monen valmentajan pitää vielä oppia, että kokonaiskehityksen kannalta erittäin tärkeää on vuorovaikutus, oppimaan saattaminen sekä urheilijan näkeminen kokonaisvaltaisesti. (Forsman & Lampinen, 2008, 21.)

Valmentajan on ymmärrettävä, että lähtökohta urheilijan kehittymiselle on urheilijan kuuleminen ja urheilijan oma tavoitteenasettelu. Tästä näkökulmasta katsottuna henkilökohtaiset keskustelut ja jatkuva vuorovaikutus ovat erittäin merkityksellinen osa kehittymistä. Varsinkin joukkuelajeissa pelaajien kanssa on käytävä usein henkilökohtaisia keskusteluita (Kalliopuska ym. 1995, 145). Moni ajattelee, että on hyvä kuuntelija, vaikkei sitä olisikaan. Todellinen kuuntelun oppiminen vaatii aikaa ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua (Honkanen 2012, 108).

Ihmiset haluavat saada palautetta (Weinberg & Gould 2007, 126). Palautteen tarkoitus on vaikuttaa ihmisen käytökseen. Ihmisen käytöksen muuttamiseen on olemassa monia eri periaatetta, mutta kaksi nousee esiin: Ensinnäkin, jos jollain tavalla pääset hyvään lopputulokseen (kuten esimerkiksi palkinnon saamiseen), ihminen usein haluaa toistaa tuota toimintaa saadakseen jälleen hyvän lopputuloksen. Toisekseen, jos jonkin asian tekeminen tuottaa negatiiviseen lopputulokseen (kuten esimerkiksi rangaistuksen saamiseen), ihmiset eivät yleensä halua toistaa samaa enää uudestaan. (Weinberg & Gould 2007, 126.)

Suorituksesta saatu palaute voi vaikuttaa monella tavalla positiivisesti. Näistä kaksi pääasiallista tapaa on motivointi ja ohjaus. (Weinberg & Gould 2007, 132.) Motivoivalla palautteenantamisella pyritään vahvistamaan suoritusta itseluottamusta lisäämällä. Lisäksi se kannustaa kovempaan yrittämiseen ja luo positiivista mielialaa. Ohjaava palautteenanto pyrkii antamaan tietoa tietyistä asioista, jotka tulisi suorittaa, liittyen suorituksen tasoon suhteessa optimisuoritukseen. (Weinberg & Gould 2007, 132.) Kun suoritettava tehtävä on vaikea ja monimutkainen, ohjaavalla palautteella saattaa olla merkittävä vaikutus onnistumiseen (Weinberg & Gould 2007, 131). Positiivinen palaute johtaa monesti parempiin lopputuloksiin. Valmentajan palaute vaikuttaa urheilijan itsetuntoon, koettuun pätevyyteen ja motivaatioon (Black & Weiss 1992). Negatiivinen palaute ei ole vältettävä asia, mutta on oleellista muistaa, että palaute on annettava suorituksesta. On myös hyvä muistaa, että negatiivinen palaute voidaan antaa myös positiivisessa hengessä niin, että se

kannustaa parempiin suorituksiin (Miettinen 1992, 36; Nykänen 1996, 60; Tamminen 2002, 100).

3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan johdonmukaista **itsetuntemuksen** kehittämistä, joka on prosessiluonteista ja jonka ydintavoite liittyy itsetuntemuksen vahvistumiseen. Tarkoituksena on, että ihmisen ymmärrys omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista kasvaa ja henkilö pystyy lisääntyneen ymmärryksensä avulla ohjaamaan omaa toimintaa. Itsetuntemus on oppimisprosessi, jossa myös kyseenalaistetaan omia asenteita ja uskomuksia. Omien ajatusten ja tunteiden tiedostavassa ohjaamisessa voidaan hyödyntää itsehavainnointia ja itsereflektointia. (Sydänmaanlakka 2015, 164–165.)

Sandelin (2015) on samoilla linjoilla. **Motivaatio,** itseluottamus ja itseohjautuvuus liitetään itsensä johtamiseen. Näitä tekijöitä tulisi ympäristön tukea, mutta itsensä johtaminen lähtee yksilöstä myös sisältäpäin. Tiedetään, että tavoitteelliset kilpaurheilijat johtavat itseään intohimolla ja vahvasti itseään motivoimalla. Itseluottamusta pidetään tärkeänä ominaisuutena urheilijan itsensä johtamisen onnistumisessa. Opiskelijoiden on taas todettu johtavan itseään silloin kun heille annetaan siihen mahdollisuus. Opiskelijoiden motivaatiota vahvistaa itseohjautuvuutta tukeva ja arvostava oppimisympäristö. Opiskelijat pitävät tärkeänä opiskeluympäristön tarjoamaa joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa, avointa vuorovaikutusta ja mahdollisuutta kehittää. Liiallisen valvomisen sijaan tulisi kehittää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. Motivaatiolla, itseluottamuksella ja itseohjautuvuudella on katsottu olevan merkittävä sija korkean itsensä johtamisen toiminnassa. (Sandelin 2015, 94–95.)

Itsensä johtamisen voi todeta lisäävän **hyvinvointia,** mutta myös toisinpäin. Hyvinvoiva ihminen, jolla on omiin arvoihin perustuvaa toimintaa, motivaatioita ja mahdollisuus vaikuttaa johtaa itseään hyvin. Muutoksessa korostuu inhimillisten voimavarojen johtaminen. (Hakuli 2015, 23.)

Muutos liittyy itsensä johtamiseen. Se lähtee kyvystä asettaa itselleen innostavia ja elinvoimaisuutta vahvistavia **tavoitteita.** Oleellista on myös osata arvioida itselleen asettamia tavoitteita, jotta ne ovat realistisia ja riittävän konkreettisia. Mielikuvat ja käyttäytymisen tavoitteet ovat tärkeä osata nivoa yhteen ja muodostaa tavoitteet niiden pohjalta. (Pietikäinen 2014, 77.)

Itsensä johtamisen voi todeta liittyvän hallinnan tunteeseen ja hyvinvointiin. Itsensä hyvä johtaminen lisää hyvinvointia, mutta myös toisinpäin. Hyvinvoiva ihminen, jolla on omiin arvoihin perustuvaa toimintaa, motivaatioita ja mahdollisuus vaikuttaa johtaa itseään hyvin.

3.1 Itsensä johtaminen käytännössä

Itsensä johtaminen lähtee kyvystä asettaa itselleen innostavia ja elinvoimaisuutta vahvistavia tavoitteita. Oleellista on myös osata arvioida itselleen asettamia tavoitteita, jotta ne ovat realistisia ja riittävän konkreettisia. Mielikuvat ja käyttäytymisen tavoitteet ovat tärkeä osata nivoa yhteen ja muodostaa tavoitteet niiden pohjalta. Itsensä johtaminen perustuu aina oppimiseen ja uudistumiseen. (Pietikäinen 2014, 77; Sydänmaalakka 2015, 282.)

Asioiden suunnittelu ja aikatauluttaminen liittyvät oleellisesti ihmisen hallinnan tunteeseen. Tavoitteiden pilkkominen ja struktuuri vahvistavat hallinnan tunnetta. Erilaisilla työkaluilla ja menetelmillä voidaan tukea muutos- ja oppimisprosessia, eli itsensä johtamista. (Pietikäinen 2014, 81–82.)

4 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää seuraan ja omaan valmennustyöhön malli, mikä tukee lukioikäisten 16–18-vuotiaiden pelaajien jaksamista ja itsensä johtamisen kehittymistä. Kohderyhmä koostuu Vaasan palloseuran nuorista pelaajista.

5 Kehittämistyön vaiheet

5.1 Kehittämistyön prosessi

Projektin suunnitteluvaiheessa tehdään päätös, ketkä osallistuvat kehittämisprosessiin. Tässä vaiheessa on myös tärkeää päättää ja määrittää aikatauluista. Lisäksi on käytävä läpi riskit, olosuhteet, työn suunnitelma, raportointi, vastuut sekä mahdollinen rahoitus. Tämän kehittämistyön kokonaisuus kuvataan kuviossa 1.

Omassa valmennustyössäni sekä seurassa yleisesti havaittu tarve kehittää nuorten pelaajien voimavaroja ja itsensä johtamisen kykyjä. Tarve ilmennyt pelaajakeskusteluiden ja itsearviointien yhteydessä

KESÄ 2020

Nykyisten käytäntöjen analysointi. Aikaisemmat käytännöt ja menetelmät perustuneet kerran vuodessa tapahtuvaan pelaaja-valmentaja keskusteluun, missä asia on noussut esiin.

Valmentajat toteavat, että aikaisempi käytäntö ja pelaajan tukeminen asiassa liian puutteellista. Tässä vaiheessa tehdään päätös, että asiaa aletaan kehittämään ja osana sitä toteutuu tämä opinnäytetyö.

KESÄ 2020

Uusista työtavoista sopiminen kehittämispalaverissa. Valmennustiimin palaverissa sovitaan, että Akatemia pelaajien kanssa kokeillaan uutta toimintatapaa. Opinnäytetyön tekijä kehittää yhdessä valmentajien kanssa verkkopohjaisen seurantatyökalun pelaajille. Harjoituspäiväkirjan omainen voimavaraseuranta otetaan käyttöön.
Samalla varmistuu päätös siitä, että allekirjoittanut tekee aiheesta opinnäytetyön.

Opinnäytetyön tavoite: kehittää seuraan ja omaan valmennustyöhön malli, mikä tukee lukioikäisten 16–18-vuotiaiden pelaajien jaksamista ja itsensä johtamisen kehittymistä. Kohderyhmä koostuu Vaasan palloseuran nuorista pelaajista.
ELOKUU 2020

Uusien työtapojen kokeilu ja aineiston kerääminen. Pelaajat täyttävät voimavaraseurantaa yhden viikon kuukaudessa, mikä antaa vastauksia pelaajan ravintoon, uneen, harjoituskuormittumiseen, omatoimiseen harjoitteluun sekä lihashuoltoon, sekä pelaajan ja valmentajan väliseen vuorovaikutukseen. Valmentaja seuraa pelaajien toimintaa kentällä ja seurannan avulla. Lyhyitä keskusteluita pelaajien kanssa yksilöllisesti ja ryhmässä asiasta, keskusteluiden tavoitteena motivointi ja sparraaminen. Sekä asettaa uusia tavoitteita asian kehittämiseksi. Lisäksi pelaajia osallistetaan verkkopäiväkirjan kehittämiseen. Pyydetään palautetta siitä ja korjausehdotuksia.

SYYSKUU 2020-JOULUKUU 2021

Kokeilu ja tutkiminen vaiheessa pidetään valmennustiimin kanssa väliarviopalavereita, joissa pohditaan mahdollisia muutoksia toimintatapoihin. Päätetään jatkaa aineiston keräämistä sekä pelaajakeskusteluita

SYYSKUU 2020-JOULUKUU 2021

Arviointipalaveri valmennustiimin kanssa. Sitä ennen keskusteltu pelaajien kanssa voimavaraseurannasta. Haastatellaan pelaajia, kuinka he ovat kokeneet sen. Pohditaan valmennustiimissä pelaajakeskusteluiden antia, mietitään prosessin toimivuutta ja hyötyä. Seurantaa päätetään jatkaa myös opinnäytetyön jälkeen.

TAMMIKUU 2021

Voimavaraseurannan vakiinnuttaminen seuraan ja menetelmän pysyvä käyttöönotto.

Opinnäytetyö ei ulotu toiminnan vakiinnuttamiseen. Aika näyttää tuleeko siitä pysyvä käytäntö.

HELMIKUU 2022

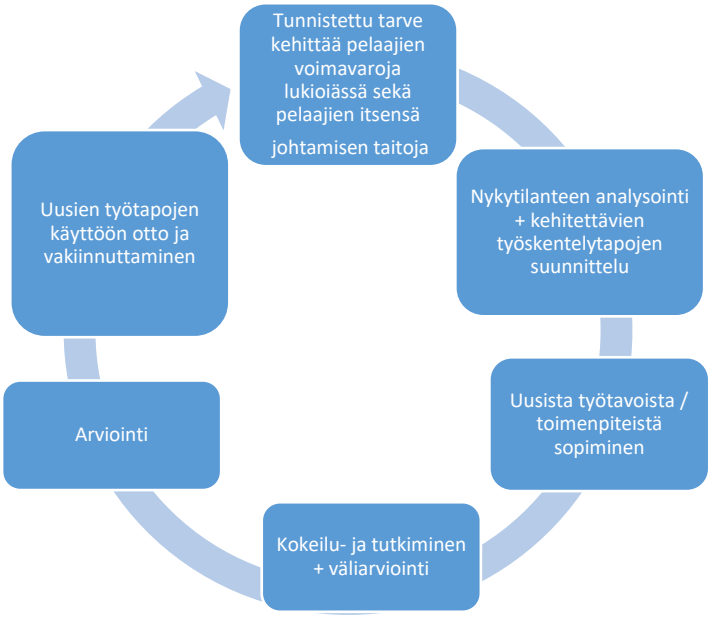
KUVIO 1. Kehittämisprosessi.

5.2 Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Kehittämistyöllä pyrittiin luomaan tutkimusta hyödyntäen laadukkaampia palveluja tai tuloksellisimpia työtapoja. Kehittämistoiminnalla voidaan pyrkiä myös jo käytössä olevien työtapojen tai -menetelmien kehittämiseen tai parantamiseen. Kehittämisen vaativat asiat nousevat usein esiin käytännön tarpeista ja ongelmista. Kehitys on asioiden, toimintojen ja yksilöiden uudistumista, jonka tavoitteena on parantaa käytäntöjä tai luoda uudenlaista tietoa käytössä olevista toiminnoista. Kehityksellä toivotaan ja halutaan muutosta parempaan. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21–22; Toikko & Rantanen 2009, 14; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18.)

Tutkimuksen on tärkeää palvella hyödyllisyyttä. Ennen tutkimuksen aloittamista täytyy tutkimuksen toteuttajan tunnistaa jokin olemassa oleva tarve tutkimukselle. Suunnitelmavaiheessa täytyy jo miettiä ja arvioida, miten tutkimus voi edistää laadun edistämistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176–177.)

Tämän opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön kohteena on Vaasan Palloseuran junioripelaajat. Seuran valmennustoiminta ulottuu pienistä lapsista aikuisten edustusjoukkueeseen, mikä pelaa korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa. Tässä kehittämistyössä keskitytään lukioikäisiin pelaajiin. Tämän opinnäytetyön teoreettisena rakenteena ja perustana toimii Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli. Kehittämisen prosessi voidaan nähdä oppimisena ja tätä voidaan kuvata erilaisien syklien avulla. Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehittämisen sykliä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kaavion mukaisesti (kuvio 2.) Engeström (2004) näkee, että oppiminen ei ole suoraviivaista toimintaa vaan se tapahtuu askelittain etenevänä kehänä eli oppimissykleinä. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia työyhteisössä pitkäjänteisen kehittämistyön tuloksena. Oppimissyklin periaatteessa kehittymisen askeleet kuvataan ja nähdään yhteisinä ja dialogin avulla tapahtuvana oppimisena. Ekspansiivisessa oppimisessa on tavallista, että osallistujien näkemykset ovat erilaisia, eikä yksimielisyys ole onnistumisen arviointimittari. Ekpansiivisessa oppimisessa yhteisössä tapahtuu laadullista muutosta, joka syntyy uutta luovan oppimisen tuotoksena. (Engeström 2004, 59–61.)



KUVIO 2. Pelaajan voimavarojen ja itsensä johtamisen tukemisen kehittäminen ekspansiivisen oppimisen mallia mukaillen. (Engeström 2004.)

Ensimmäisessä vaiheessa, kehittämistyön kohteena olevassa akatemiapelaajien ryhmässä on todettu **tarve** kehittää pelaajien voimavaroja sekä itsensä johtamisen taitoja. Tämän kehittämistyön toteutuksellinen osuus alkaa Engeströmin (2004) oppimissyklin mukaisesti **nykyisten käytäntöjen analysointivaiheesta**. Tavoitteena on tunnistaa ja analysoida nykyiset ja aiemmin käytetyt toimintatavat ja miettiä niiden käytännöllisyyttä sekä tuloksellisuutta. Lisäksi valitaan ja suunnitellaan projektin toimenpiteet hyödyntäen valmentajia ja pelaajia osallistavaa tulevaisuusdialogia. Tämä vaihe on mallin mukaan **uusista työtavoista sopiminen**. Se tarkoittaa, että sovitaan konkreettisista työtavoista ja yhteisistä arviointikriteereistä osallistaen yhteisön jäseniä. Seuraava oppimissyklin vaihe Engeströmiä (2004) mukaillen on **kokeilla uusia työtapoja**, jolloin tehdään havaintoja uusista työtavoista käytännöistä. Kokeilu- ja tutkiminen vaiheessa käydään keskusteluja pelaajien sekä valmentajien kanssa, joka mahdollistaa työtapojen muokkaamisen. Kokeiluvaiheen aikana järjestetään **väliarviointipalaveri**, joka mahdollistaa sopimista työtapojen muokkaamisesta. Seuraava vaihe on **arviointipalaveri**, jossa tarkastellaan uusien työtapojen soveltuvuutta, käytännön hyödynnettävyyttä ja arvioida koko kehittämisprosessin hyötyä. Tämä kehittämistyö, mikä toteutuu opinnäytetyönä, rajautuu uusien käytäntöjen arvioitivaiheeseen saakka. **Vakiintuneeseen uusien käytäntöjen ja toimintojen käyttöönottoon** opinnäytetyönä tehtävä projekti ei ulotu, mutta arviointi antaa mahdollisuuden jatkotyöskentelylle seuraavan oppimissyklin mukaisesti. (Engeström 2004, 59–61.)

Engeströmin ekspansiivisen oppimisen mallissa organisaatiot ovat toimintajärjestelmiä, jotka koostuvat erilaisista osatekijöistä. Osatekijöitä ovat tekijä, kohde, tulos, välineet, säännöt, yhteisö sekä työnjako. Nämä osatekijät ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Ekspansiivinen oppiminen tarkoittaa toimintajärjestelmässä esiintyvien ristiriitojen ratkaisemista. Jokaisen oppimissyklin vaiheen ristiriidat esiintyvät jonkin verran erilaisina ja tulevat esiin eri osatekijöiden välillä. Kehittämistyön keskeinen ajatus on, että ristiriidat osatekijöiden välillä ovat täysin normaalia ja kehitykselle välttämätön ominaispiirre. Ekspansiivinen oppiminen etsii ratkaisuja osatekijöiden välisiin ristiriitoihin kuten erilaisiin jännitteisiin. (Engeström 2004, 49, 62–63.) Tässä kehittämistyössä alkuvaiheen jännitteet kuvautuivat esimerkiksi tunnistettuna tarpeena edistää pelaajien kykyä johtaa itseään ja analysoida omaa toimintaa ja sitä kautta luoda itselleen paremmat edellytykset kehittyä pelaajana. Kehittämisprosessin edetessä saattaa puolestaan syntyä työntekijöiden välisiä poikkeavia näkemyksiä uusista toimintatavoista. Uusiin työtapoihin voi liittyä muutosvastarintaa työyhteisössä. Tämän kaltaisista tilanteista ekspansiivisen oppiminen puhuu osatekijöiden ristiriitoina. (Engeström 2004, 62.)

5.3 Kohdejoukko

Kehittämistyön kohteena on VPS akatemian pelaajat, jotka ovat 16–18-vuotiaita lukioikäisiä nuoria. Aamuvalmennustiimissä on kehittämistyöntekijän lisäksi kolme muuta ammattivalmentajaa. Lisäksi koko seuran päätoimisten valmentajien tiimi, mikä koostuu seitsemästä valmentajasta, ovat osallistuneet väliarviointipalavereihin ja kehittämispalavereihin.

5.4 Tulevaisuusdialogi kehittämismenetelmänä ja kehittämispalaveri

Engeströmin (2004) näkee kehittämisen sosiaalisena ja dialogisena prosessina, jonka avulla luodaan uusia toimivampia työtapoja. Valitsin valmentajia ja pelaajia osallistavan tulevaisuusdialogi-menetelmän, sillä sitä voidaan käyttää kehittämistoiminnan suunnittelussa. Sen ovat kehittäneet Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen Esa Eriksson ja Tom Erik Arnkil. Taustalla on ajatus, että yksilö miettii ja ennakoi tulevaisuutta aikaisempien sekä nykykokemustensa perusteella. Tulevan ennakointi ei yleensä ole tiedostettua, mutta tulevaisuusdialogissa ennakoinnit ja tulevan suunnittelu pyritään muuttamaa tietoisiksi toiminnaksi vuorovaikutuksen keinoin. Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden ihmisten reflektiivisyyden käyttöön, joka auttaa jokaista yksilöä hahmottamaan omaa rooliansa osana työyhteisön kokonaisuutta. Tulevaisuusdialogi auttaa jäsentämään toimintaa. (Jääskeläinen 2013, 44–45.)

Tämän kehittämistyön osallistujat olivat VPS valmennustiimi ja akatemiapelaajat. Pidimme aiheesta kehittämispalaverin. Palaveriin osallistui seitsemän seuran päätoimista valmentajaa. Tämän opinnäytetyön tekijä toimi palaverin vetäjänä. Kerroin valmentajille, että aiheesta toteutuu opinnäytetyö ja kerroin työn tavoitteista. Roolini palaverin vetäjänä sopii tulevaisuusdialogi menetelmään (Jääskeläinen 2013, 45).

Aiheesta käytiin aluksi yleistä keskustelua. Seuraavaksi valmentajat jaettiin kahteen pienryhmään. Osallistujia oli yhteensä seitsemän, toisessa ryhmässä oli kolme valmentajaa ja toisessa neljä. Pienryhmien tehtävänä oli miettiä ja pohtia seuraavia kysymyksiä.

1. Onko tarpeellista miettiä uusia toimintatapoja lukioikäisten akatemiapelaajien voimavarojen ja itsensä johtamisen kehittämiseksi? Jos tarvitsemme uusia toimintatapoja, mitä me niillä tavoittelemme käytännössä?
2. Mitkä ovat niitä konkreettisia asioita, mihin meidän tulee kiinnittää huomiota?
3. Mitä uusia toimintamalleja otamme käyttöön kokeiluvaiheessa?

Minä vetäjänä kerroin valmentajille tulevaisuusdialogin periaatteista ennen pienryhmäkeskusteluita. Tulevaisuusdialogissa jokaisella osallistujalla on rauha puhua ja muut kuuntelevat silloin. Puhuja ja kuuntelija erottuvat silloin toisistaan. Tulevaisuusdialogin yksi tärkeimmistä lähtökohdista on vastavuoroisuus. (Jääskeläinen 2013, 20). Pienryhmät keskustelivat noin 45 minuuttia, jonka aikana ryhmät kirjoittivat omat vastauksensa ja ideansa paperille. Minä palaverin vetäjänä olin mukana toisessa pienryhmässä. Kävin myös palaverin vetäjän roolissa kiertämässä toisen ryhmän mukana. Olin käytettävissä toisen ryhmän tarkentaviin kysymyksiin. Molemmissa ryhmissä keskustelu oli aktiivista.

Pienryhmäkeskustelun jälkeen kokoonnuimme yhteen ja kävimme läpi ryhmien ajatuksia. Ryhmät esittelivät omat ajatukset, mitkä olivat kirjattuna paperille. Ryhmän jäsenet vielä tarkensivat omia näkemyksiään aiheesta tässä vaiheessa koko tiimille. Palaverin seuraava vaihe oli tulevaisuusdialogin periaatteita mukaillen keskustelu, jossa jokainen sai ohjeeksi esittää näkemyksiä toisen ryhmän ajatuksista. Tämän vaiheen tavoitteena oli yhdessä pohtia ja tunnistaa keskeisimmät asiat ja toimintamallit uusille työtavoille. Yhteisen keskustelun jälkeen valitsimme ne keskeiset, konkreettiset asiat, mitä alamme työstämään asian kehittämiseksi. Lisäksi päätimme yhdessä, millä keinoilla ja työtavoilla asiat otetaan arkivalmentamisen käyttöön. Valitut asiat ja työtavat kirjattiin paperille. Lisäksi palaverin vetäjänä kirjoitin muistion palaverista. Yhteinen projekti lähti tämän palaverin kautta liikkeelle.

Muutokseen pyrkivä oppiminen tapahtuu vähitellen työyhteisössä. Työtapoja on mahdollisuus muuttaa koko kehittämisprosessin ajan. (Engeström 2004.)

5.5 Tulevaisuusdialogin analysointi

Pienryhmät pohtivat asetettuja kysymyksiä ja ryhmän näkemykset kirjattiin paperille ryhmätyöskentelyn aikana. Vastaukset luokiteltiin kysymysten mukaan. Molemmat ryhmät vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Analysointi tehtiin teemoittelun avulla Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaisesti. Luokittelun jälkeen aloitettiin varsinainen teemojen etsiminen aineistosta. Aineisto purettiin niin, että kaikki ryhmien tuotokset sekä yhteisessä keskustelussa esiin nousseet asiat kirjattiin ylös. Esiin nousseet asiat kirjattiin erikseen pienryhmien osalta sekä yhteisen keskusteluosuuden pohjalta.

Tämän jälkeen aineistosta lähdettiin etsimään vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Molemmat ryhmät olivat siitä yksimielisiä, että on syytä miettiä uusia toimintatapoja ja malleja, millä voidaan tukea pelaajien voimavaroja ja itsensä johtamisen taitoja lukioiässä, kun harjoitusmäärä ja kokonaiskuormitus kasvaa monella tavalla. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin teemoittelun avulla vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Aineistosta nousevien teemojen avulla pyrittiin löytämään ideoita uusien työtapojen jatkotyöstämiseen.

Teemoittelua on mahdollista käyttää ja hyödyntää analysoinnin menetelmänä, kun halutaan ratkaista käytännön haasteita. Kehittämistyössä on teemoittelu auttaa löytämään aineistosta oleellisen tiedon. Teemoittelu on lisäksi hyvä apuväline, kun aineistosta pyritään löytämään kokoelma vastauksia. (Eskola & Suoranta 2008, 156–157.) Analysoinnin jälkeen koottiin yhteen tulevaisuusdialogin tulokset, joista muodostui kehys uusille toimintatavoille, joita aletaan kokeilemaan. Aineistosta nousi esiin voimavarojen ja itsensä johtamisen kehittämiseen tavoitteita sekä konkreettisia asioita mihin tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi aineistosta löytyi ajatus uudesta kokeiltavasta toimintatavasta. Tältä pohjalta löytyi linjat kehittämistyön tavoitteen mukaiseen jatkotyöstämiseen.

5.6 Tulevaisuusdialogin tulokset

Kehittämispalaverissa eli tulevaisuusdialogissa syntyi valmennustiimin yhteinen näkemys uusien, kokeiltavien toimintatapojen kehyksestä.

Tuloksista nousi esiin asioita toiminnan **käytännön tavoitteista**. Lisäksi nousi esiin **konkreettiset asiat, mihin pitää kiinnittää huomiota**. Löytyi myös yhteinen ajatus siitä, **millä toimenpiteillä** asiaan päästään kiinni.

5.6.1 Uusien toimintatapojen tavoitteet

Valmentajat olivat yksimielisiä siitä, että pelaajien voimavaroja sekä itsensä johtamisen taitoja on kehitettävä lukioiässä. Nousi esiin, että kuormituksen kasvaessa tässä ikävaiheessa kokonaisuutena pelaajat kohtaavat enemmän haasteita aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tämä näkyy esimerkiksi pelaajien lisääntyneenä väsymyksen tuntemuksena sekä motivaation puutteena. Nämä asiat ovat nousseet esiin valmentajien ja pelaajien välisissä keskusteluissa.

Tavoitteiksi nousi seuraavia asioita:

- Pelaajien parempi jaksaminen treeneissä ja yleisesti
- Pelaajan kokonaisvaltaisen kehittymisen tukeminen
- Auttaa pelaajaa saavuttamaan korkeampi taso pelaajana

5.6.2 Konkreettiset asiat, mihin tulee kiinnittää huomiota

Pienryhmätyöskentelyn ja yhteisen keskustelun pohjalta nousi esiin seuraavia konkreettisia asioita, mihin uusilla toimintatavoilla halutaan saada vaikuttavuutta.

- Pelaajan riittävä uni
- Pelaajan monipuolinen, terveellinen ja riittävä ravinto
- Omatoiminen harjoittelu ja lihashuolto
- Tarkempi tieto joukkueharjoittelun kuormittavuudesta
- Pelaajan ja valmentajan välisen vuorovaikutuksen lisääminen
- Pelaajan osallistaminen itsensä johtamisen kehittämiseen

Pienryhmissä asiaa kuvattiin niin, että pelaajakeskusteluiden yhteydessä on tullut usein esiin riittämätön uni todella usean pelaajan kohdalla. Samoin pelaajien ruokailutottumuksissa oli puutteita monessa tapauksessa. Pelaajien ravinosta valmentajat ovat saaneet tietoa pelaajakeskusteluissa sekä tarkkailemalla pelaajien käyttäytymistä pelimatkoilla ja harjoittelun yhteydessä. Omatoiminen harjoittelu ja lihashuolto nousivat esiin molemmissa ryhmissä. Pääsääntöisesti pelaajien oma harjoittelu ja lihashuolto on puutteellista eikä tue pelaajan kehittymistä optimaalisella tasolla. Tämä on käynyt ilmi pelaajakeskusteluissa. Lisäksi seuraympäristössä on helppo havaita, ketkä pelaajat tekevät määrällisesti ja laadullisesti riittävää omaa harjoittelua. Yksittäisissä tapauksissa omaa harjoittelua voi olla liikaakin. Molemmissa ryhmissä nousi esiin pelaajien kuormittumisen seuraaminen. Se nähtiin tärkeäksi. Juniorijoukkueissa ei ole käytettävissä sykeseurantaa tai muuta teknologiaa kuormittumisen seurantaan. Toisessa ryhmässä nousi esiin pelaajan ja valmentajan välinen vuorovaikutus. Ryhmässä oltiin sitä mieltä, että tätä asiaa pitää kehittää ja miettiä

malleja, miten se toteutetaan. Toisessa ryhmässä nousi esiin, että näihin tärkeisiin asioihin pitää löytää toimintatavat, joissa pelaajaa osallistetaan kehittämisprosessiin mukaan. Ryhmässä todettiin, että pelaajat pitää saada aktiivisesti osallistumaan itsensä johtamisen kehittämiseen. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että pelaajat saavat vaikuttaa uuden toimintamallin suunnitteluun kokoilujakson yhteydessä.

Pienryhmäkeskustelut purettiin niin, että ryhmät esittivät omat ajatuksensa ja siitä seurasi koko valmennustiimin yhteistä ajatusten vaihtoa. Ne asiat, mitkä olivat nousseet esiin vain toisessa ryhmässä, nostettiin yhteiseen keskusteluun. Näitä asioita olivat pelaajan ja valmentajan välinen vuorovaikutus sekä pelaajan osallistaminen kehittämisprosessiin. Yhteisen keskustelun kautta nämä asiat nousivat tärkeiksi asioiksi koko valmennustiimin mielestä. Edellä mainitut ja kirjatut asiat valittiin konkreettisiksi asioiksi, joita lähetään kehittämään.

5.6.3 Kokeiluvaiheen toimintamallit

Seuraavat asiat vahvistuivat uusiksi kokeilujakson toimintamalleiksi yhteisessä keskustelussa.

- Toteutetaan verkkopohjainen seurantatyökalu (harjoituspäiväkirja), millä päästään kiinni asioihin, jotka koetaan tärkeiksi ajatellen pelaajan voimavaroja sekä itsensä johtamisen taitoja. Pelaajat täyttävät kokeilujakson aikana päiväkirjaa yhden kokonaisen viikon ajan jokaisen kuukauden aikana.
- Keskustellaan pelaajien kanssa säännöllisesti kokeiluvaiheessa verkkoseurannan asioista
- Pyydetään pelaajilta palautetta ja muutosehdotuksia verkkoseurannan päiväkirjaan
- Lisäksi sovittiin, että kokeiluvaiheessa pidetään valmennustiimin kesken väliarviointipalavereita, missä käydään asiaa läpi ja pohditaan mahdollisia muutoksia.

Sovitut toimintamallit valittiin yksimielisesti tulevan kokeilujakson toimenpiteiksi. Päätettiin, että vähintään seuraava kausi (2020–2021) kerätään aineistoa opinnäytetyötä varten ja se aika toteutetaan kokeilujaksona. Sovittiin myös, että kokeilujakson aikana pidetään väliarviointipalavereita, missä keskustellaan projektin etenemisestä sekä pohditaan mahdollisia muutoksia. Lisäksi kokeilujakson aikana käydään keskusteluita pelaajien kanssa.

5.6.4 Vastuut kokeilujakson aikana

Sovittiin, että minä opinnäytetyön tekijänä sekä akatemian vastuuvalmentajana kannan vastuun projektin etenemisestä. Minun vastuulleni sovittiin myös pelaajien ohjeistaminen ja osallistaminen projektiin. Minun vastuulleni sovittiin myös verkkoon laitettavan päiväkir-

jan tekninen laatiminen. Samoin vastuulleni sovittiin päiväkirjojen seuraaminen sekä keskustelut pelaajien kanssa. Minun vastuulleni tuli myös väliarviointipalaverin koollekutsuminen. Muun valmennustiimin rooli ulottui kehittämispalaveriin ja väliarviointipalaveriin. Käytännössä koko projektin käytännön toteutus sovittiin siis opinnäytetyön tekijän vastuulle.

5.7 Kokeilujakson toimenpiteet

Kokeilujakso aloitettiin syyskuussa 2020. Sitä ennen elokuun 2020 aikana valmistelin asiaa niin, että seuranta on valmis aloitettavaksi syyskuussa. Minä tein sovitusti Excel pohjaisen harjoituspäiväkirjan (LIITE 1).

Verkkopohjainen päiväkirja toteutettiin Drop Box ympäristössä. Jokainen pelaaja sai kutsun sähköpostin kautta valmentajien kanssa jaettuun drop box kansioon. Excel tiedostossa on jokaiselle kalenterikuukaudelle oma päiväkirja, mitä täytetään järjestyksessä sen mukaan, mikä kuukausi on meneillään. Pelaajille pidettiin elokuun 2020 aikana infotilaisuus voimavaraseurannasta ja siitä, että sen myötä valmistuu myös opinnäytetyö. Pelaajille esiteltiin infotilaisuudessa voimavaraseurannan tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi kerrottiin yksityiskohtaisesti, kuinka lomaketta täytetään. Sovittiin, että pelaajat täyttävät lähtökohtaisesti jokaisen kuukauden ensimmäisen kokonaisen viikon ajan päiväkirjaa. Tähän yhteyteen sovittiin lisäksi, että jos pelaaja unohtaa kirjata päiväkirjaa kuukauden ensimmäisen viikon aikana, hän täyttää sitä seuraavasta viikosta. Tällä varmistettiin se, että jokaisen pelaaja kohdalla aineistoa kertyisi säännöllisesti. Infotilaisuudessa sovittiin, että jos pelaajat tarvitsevat lisäohjeistusta päiväkirjan täyttämiseen, voi olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään, milloin vaan. Palaverissa painotettiin sitä, että pelaajan on tärkeää olla rehellinen täyttäessään päiväkirjaa. Puhuttiin, että päiväkirjaa ei täytetä valmentajia varten, vaan se on työkalu, jolla pelaaja pyrkii kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja.

Kokeilujakso alkoi syyskuussa 2020 ja loppui tammikuun 2022 ensimmäisen viikon seurantaan. Seurantakuukausia oli 17. Näiden 17 kuukauden aikana pelaajamäärä ei pysynyt samana. Ensimmäisen 12 kuukauden aikana seurannassa oli mukana 17 pelaajaa. Viimeien kuuden kuukauden ajaksi pelaajamäärä nousi lukemaan 34. Ensimmäisen vuoden 17 pelaajasta 7 pelaajaa ei ollut mukana enää viimeisen kuuden kuukauden aikana. Yksi näistä pelaajista vaihtoi seuraa, kahdella loppui lukio ja he jäivät siitä syystä pois. Neljä pelaajaa halusi jäädä pois kokonaan akatemiatoiminnasta. Syy pois jäämiselle oli motivaation heikkeneminen. Pelaajamäärä nousi viimeiselle kuudelle kuukaudelle siitä syystä, että vuonna 2005 syntyneet pelaajat aloittivat lukion elokuussa 2021. Uusia pelaajia tästä

ikäluokasta tuli 24. Seurannassa oli 10 pelaajaa, ketkä olivat mukana koko 17 kuukauden kokeilujakson ajan. Kokonaisuudessaan mukana on ollut 41 pelaajaa.

Kokeilujakson aikana pidettiin valmennustiimin kesken kaksi väliarviointipalaveria tähän asiaan liittyen. Ne pidettiin helmikuussa sekä syyskuussa vuonna 2021. Näissä palavereissa oli koko valmennustiimi paikalla. Lisäksi lyhyitä keskusteluita käytiin valmentajien kanssa säännöllisesti matkan varrella.

Pelaajien kanssa keskusteltiin kokeilujakson aikana epäsäännöllisesti. Opinnäytetyön tekijä on seurannut päiväkirjan täyttämistä jokaisen kuukauden osalta jokaisen pelaajan kohdalta erikseen. Mutta keskusteluita ei ole käyty matkan varrella jokaisen pelaajan kanssa. Tämä valinta perustui opinnäytetyön tekijän aikaresurssiin. Koska pelaajakeskusteluita teki vain opinnäytetyön tekijä, ja lisäksi hänellä on paljon muitakin työtehtäviä seurassa, oli mahdotonta käydä säännöllisiä keskusteluita ison pelaajamäärän kanssa. Joulukuussa 2020 käytiin henkilökohtaiset keskustelut jokaisen 17 pelaajan kanssa, ketkä silloin olivat mukana akatemiatoiminnassa. Lisäksi jokaista pelaajaa koskivat ryhmäkeskustelut, joita käytiin asiasta kerran kuukaudessa. Ryhmäkeskusteluissa kyseltiin pelaajien kokemuksia päiväkirjan täyttämisestä. Lisäksi annettiin ohjeita niille, kenellä oli ongelmia tietoyhteyksien kanssa. Ryhmäkeskusteluissa lisäksi motivoitiin pelaajia tekemään seurantaa ja pohdittiin päiväkirjanseurannan täyttämisen hyötyä urheilijan näkökulmasta. Lisäksi pelaajia osallistettiin päiväkirjan kehittämiseen. Ryhmäkeskustelut toteutettiin aamuharjoittelun yhteydessä pukukopissa ennen tai jälkeen harjoituksen.

Kokeilujakson aikana käytiin henkilökohtaisia pelaajakeskusteluita yhteensä 25 pelaajan kanssa. Näistä viisi pelaaja oli mukana keskusteluissa kolme kertaa, 15 pelaajaa kaksi kertaa ja viisi pelaajaa kerran. Pelaajakeskustelut käytiin aamuharjoittelun yhteydessä ja ne kestivät noin 15 minuuttia. Niissä keskusteltiin voimavaraseurannasta, itsensä johtamisesta sekä tarpeen tullen muista asioista. Pelaajakeskusteluissa pelaaja osallistettiin pohtimaan omaa harjoittelua, elämäntapoja ja omatoimista harjoittelua. Pelaajat kertoivat omasta näkökulmastaan, mitkä asiat menevät hyvin ja mitä pitäisi kehittää jatkossa. Opinnäytetyön tekijä antoi vinkkejä valmentajan roolissa, mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tein muistiinpanoja näistä pelaajakeskusteluista, mihin palattiin seuraavassa keskustelussa niiden pelaajien kanssa, ketkä olivat mukana kahdessa tai kolmessa keskustelussa.

Seurannassa oli yhteensä mukana 41 pelaajaa. Näistä 35 pelaajaa täytti päiväkirjaseurannan jokaisen kuukauden osalta. Kuusi pelaajista ei täyttänyt seurantaa yhdenkään kuukauden aikana. Yksi näistä pelaajista oli koko kokeilujakson edustusjoukkueen seurannan piirissä, ja ei tästä syystä täyttänyt sitä. Niiden viiden pelaajan kanssa, ketkä eivät muista

syistä täyttäneet seurantaa lainkaan, käytiin useita henkilökohtaisia keskusteluita sekä ryhmäkeskusteluita siitä, että seuranta onnistuisi. Syyt seurannan tekemättömyyteen näiden pelaajien kohdalla liittyivät tietoteknisiin ongelmiin sekä motivaation puutteeseen.

5.7.1 Väliarviopalaverit ja niiden analysointi

Valmennustiimin kesken pidettiin kaksi väliarviopalaveria seurantaan ja opinnäytetyöhön liittyen. Palaverit pidettiin helmikuussa 2021 sekä syyskuussa 2021. Palavereissa oli sama valmennustiimi paikalla, ketkä olivat mukana kehittämispalaverissa elokuussa 2020.

Palavereiden tavoite oli arvioida kokeilujakson toimintaa siihen asti sekä miettiä mahdollisia jatkokehittämistoimenpiteitä. Lisäksi tarkoitus oli vahvistaa kehityksen jatkuvuutta. Väliarvion tavoitteena on myös pohtia ja varmistaa tehtyjen suunnitelmien toteutumista. Tärkeä lähtökohta palaverissa on myös kaikkien osallistujien kuuntelu sekä tulevaisuusdialogin periaatteiden läsnäolo. (Eriksen, Arnkil & Rautava 2006, 50–51.)

Palaverit etenivät saman kaavan mukaisesti. Esittelin valmennustiimiä siitä, miten projekti on siihen asti sujunut. Kerroin, miten pelaajat ovat asiaan suhtautuneet ja miten he ovat sitoutuneet toimintaan. Lisäksi kerroin omia näkemyksiäni päiväkirjan täyttämisestä sekä havainnoista koskien pelaajien voimavaroja sekä itsensä johtamiskykyä. Kerroin myös, kuinka ensimmäinen kierros pelaajakeskusteluissa oli sujunut. Oman esittelyni jälkeen avattiin yhteinen keskusteluosuus, missä kaikki valmentajat esittivät omia näkemyksiään projektista. Muut valmentajat eivät olleet kokeilujakson aikana aktiivisia toiminnan suhteen. He olivat kyllä tietoisia toimintamallista ja kävin heidän kanssaan muutaman lyhyen keskustelun asiasta syksyn 2020 sekä alkutalven 2021 aikana. Nämä keskustelut koskivat yleensä jonkun yksittäisen pelaajan toimintoja, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Kaikki valmentajat olivat sitä mieltä, että projekti etenee heidän mielestään hyvin ja sitä on järkevää jatkaa. He eivät ehdottaneet kummassakaan palaverissa muutoksia päiväkirjaan tai prosessiin muuten.

6 Projektin tulokset

Projektin päätuloksena syntyi seuran valmennuksen käyttöön toimintamalli, millä voidaan tukea pelaajan itsensä johtamisen taitojen kehittymistä sekä sitä kautta lisätä pelaajan voimavaroja. Toimintamalli käsittää pelaajan harjoituspäiväkirjan omaisen voimavaraseurannan ja keskustelut pelaajan ja valmentajan välillä. Toimintamalli pitää sisällään samat toimenpiteet, mitä toteutettiin kokeilujakson aikana. Toimintamallin käytön laajuudesta päättävät seuran urheilutoiminnasta vastaavat henkilöt.

6.1 Päiväkirjojen analyysi

Kokeilujakso ja päiväkirja-aineistoa kerättiin 17 kuukauden ajan. Päiväkirjoja on analysoitu 35 pelaajan kohdalta.

Aineiston perusteella merkittävä osa pelaajista menee arkipäivisin nukkumaan klo 22–23.30 välillä. Arkipäivinä pelaajat heräävät keskimäärin klo 7. Uniaika isolla osalla pelaajista on arkisin 8–8,5 tuntia. 35 seurannassa olevan pelaajan joukossa on muutamia pelaajia, ketkä menevät arkisin nukkumaan usein klo 23.30 tai myöhemmin. Viikonloppuisin valtaosa seuratuista pelaajista valvovat 1–2 tuntia pidempään kuin arkipäivinä. Selkeä havainto on, että usein viikonloppuna nukutaan selvästi pidempään kuin arkipäivinä.

Seurannan tuloksien mukaan iso osa pelaajista arvioi päivittäisen ravinnon laadukkaaksi. Pelaajat arvioivat päivittäisen ravinon asteikolla 1–5. Numero viisi tarkoittaa, että pelaaja on syönyt monipuolisen aterian viisi kertaa päivässä ja päivä sisältää kaksi lämmintä ateriaa ja vahvat monipuoliset välipalat. Numero 1 taas on asteikon toisessa päässä ja tarkoittaa erittäin heikkoa ravintoa päivän aikana. Suurin osa pelaajista on arvioinut päivittäistä ravintoa numerolla neljä tai viisi. Vastauksien perusteella ravinnossa ei näyttäisi olevan juuri minkäänlaista eroa arkipäivien ja viikonlopun välillä.

Seurantaa täyttäneistä 35 pelaajasta noin yksi viidestä on tehnyt säännöllisesti lihashuoltoa päivittäin kotona illalla. Siihen on kuulunut venyttelyä tai lihasten rullaamista. Tyypillinen lihashuoltoon käytetty aika on ollut 15 minuuttia päivässä. Iso osa pelaajista on tehnyt lihashuoltoa epäsäännöllisesti, 2–3 päivänä viikossa. Pieni osa pelaajista ei seurannan perusteella tee lainkaan omatoimista lihashuoltoa.

Akatemiapelaajat harjoittelevat ohjatusti kahdeksan kertaa viikossa. Omatoimista harjoittelua ohjatun lisäksi tehdään hyvin vähän. Noin kolmannes pelaajista tekee viikoittain

omatoimista voimaharjoittelua 1–3 kertaa viikossa. Näissä harjoituksissa korostuu keski- ja ylävartalon voimaharjoittelu. Säännöllistä omatoimista jalkapalloharjoittelua ei ole aineistosta löydettävissä. Iso osa pelaajista ei tee ohjattujen treenien lisäksi omaa harjoittelua.

Pelaajat ovat arvioineet joukkueharjoitusten kuormittavuutta asteikolla 1–10 (RPE). 10 tarkoittaa maksimaalista, uupumukseen vienyttä suoritusta. 1 tarkoittaa erittäin kevyttä, kävelyyn verrattavaa suoritusta. Pelaajien kokema joukkueharjoittelun kuormittavuudesta vaihtelee päivittäin. Arviot ovat usein välillä 5–8. Aineistosta löytyy vaan yksitäisiä kokemuksia korkeammasta tai matalammasta kuormittavuuden tunteesta.

Päiväkirjaseurannassa selvitettiin pelaajan ja valmentajan välistä vuorovaikutusta sekä joukkueen ilmapiiriä. Tässä on huomioitava se, että aamuakatemiaryhmässä, mitä tämä seuranta koskee, on pelaajia seuramme B juniorijoukkueesta sekä resevijoukkueesta. Opinnäytetyön tekijä on vastannut akatemiapelaajien aamuharjoittelusta, ei iltapäivällä tapahtuvasta joukkueharjoittelusta. Joukkuevalmentajat ovat kuitenkin osallistuneet aamuvalmennukseen. Seurannassa kysyttiin, onko valmentaja jutellut pelaajan kanssa. Kaikki ovat vastanneet kyllä. Kysyttiin myös, onko valmentaja antanut positiivista palautetta. Jotain yksittäistä vastausta lukuun ottamatta pelaajat ovat saaneet positiivista palautetta. Pelaajilta kysyttiin myös, onko pelaaja saanut valmentajalta negatiivista palautetta. Suurin osa vastanneista ovat saaneet myös negatiivista tai korjaavaa palautetta. Suurin osa pelaajista kokee, että he saavat enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Kaikki vastanneet pelaajat ovat kokeneet joukkueen ja aamuakatemian ilmapiirin hyväksi. Päiväkirjassa kysyttiin myös, että haluaisiko pelaaja valmentajalta enemmän palautetta. Moni pelaaja on vastannut, että he haluaisivat enemmän palautetta. Vuorovaikutuskysymysten kohdalla on huomioitava, että kaikki pelaajat eivät ole vastanneet tähän kohtaan mitään.

6.2 Pelaajakeskustelut

Kokeilujakson aikana käytiin henkilökohtaisia pelaajakeskusteluita yhteensä 25 pelaajan kanssa. Näistä viisi pelaaja oli mukana keskusteluissa kolme kertaa, 15 pelaajaa kaksi kertaa ja viisi pelaajaa kerran. Pelaajakeskustelut käytiin aamuharjoittelun yhteydessä ja ne kestivät noin 15 minuuttia.

Pelaajista iso osa koki, että päiväkirjan täyttäminen auttaa kehittämään omaa arjen hallintaa sekä itsensä johtamisen taitoja. Pelaajat kokevat monessa tapauksessa, että asioiden kirjaaminen lisää omaa tietoutta, miten kokonaisuus toimii ja lisää tiedostusta siitä, mitä

tekee jo hyvin ja mitä pitää kehittää. Yksittäisiä kokemuksia oli niin, että pelaaja on jo ennen päiväkirjaseurantaa miettinyt paljon näitä asioista ja yrittänyt tehdä kaikki mahdollisimman hyvin. Lisäksi moni pelaaja koki sen positiivisesti, että valmentaja keskustelee näistä asioista pelaajan kanssa ja yhdessä mietitään kehityskohteita.

Pelaajakeskustelussa pyrittiin osallistamaan pelaajaa miettimään ja pohtimaan omaa tekemistään sekä omia valintoja. Pyrittiin myös siihen, että pelaaja asettaa itselleen tavoitteita jatkoon ja pyrkii toteuttamaan arjen toimintoja ja omaa harjoittelua paremmin.

6.3 Loppuarviointipalaveri

Valmennustiimin kanssa pidettiin projektin arviointipalaveri tammikuussa 2022. Palaveriin osallistui sama tiimi, ketkä olivat mukana kehittämispalaverissa sekä väliarviopalavereissa. Palaveri toteutettiin yhteisenä keskusteluna, missä jokainen valmentaja sai sanoa oman näkemyksen projektista. Lisäksi käytiin yleistä, vapaata keskustelua. Tavoite oli arvioida kokeilujakson onnistumista sekä toimivuutta käytännössä. Kaikki valmentajat olivat sitä mieltä, että asia on tärkeä ja pelaajaa on tärkeää tukea itsensä johtamisen taidoissa sekä arkisissa valinnoissa, joilla on iso vaikuttavuus pelaajan jaksamiseen sekä kehittymiseen. Valmentajat nostivat esiin, että tämä aineisto on hyödyllinen yksilöitä ajatellen, mutta arvokas lisäksi valmennustoiminnan laadun arvioinnissa.

Yhtenä ongelmana prosessin toteutuksessa nostettiin esiin, että aamuakatemia ryhmä on iso pelaajamäärältään suhteessa siihen, että seurantaa on tehnyt yksi valmentaja. Valmennusresurssit määrittävät loppujen lopuksi sen, kuinka hyvin pelaajaa on mahdollista tukea yksilöllisesti.

Palaverissa todettiin, että kehitetyt kokeilujakson työtavat toimivat jatkokehittelyn pohjana, kun mietitään seuran pelaajien voimavarojen tukemista sekä itsensä johtamisen taitojen kehittämistä. Valmentajat myös kokivat, että tulevaisuusdialogin kaltainen työyhteisöä osallistava kehittäminen on järkevää ja se vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja käytettäviä toimintatapoja.

7 Pohdinta

Kehittämistyön tuloksena syntyi seuraan toimintamalli, mitä voidaan hyödyntää kehitettäessä nuorten pelaajien voimavaroja sekä itsensä johtamisen taitoja.

Työntekijän motivaatio lisääntyy, jos se saa mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä tapahtuviin asioihin ja toimintatapoihin. Osallistumisen kautta työntekijän mielihyvän tunne voi kasvaa siitä, että hänet on otettu huomioon, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota. Kun työntekijän motivaatio on hyvällä tasolla, on enemmän energiaa ja halua tarttua haasteisiin ja työtehtäviin. Lisäksi työntekijä sitoutuu paremmin työyhteisön toimintatapoihin. (Järvinen 2008, 39.)

Tämä kehittämistyö toteutettiin muita valmentajia osallistavalla tulevaisuusdialogi menetelmällä. Osallistuminen tapahtui kehittämispalaverissa, väliarviopalavereissa sekä loppuarviopalaverissa. Lisäksi asiasta keskusteltiin yhdessä yleisellä tasolla kokeilujakson matkan varrella säännöllisesti. Valmennustiimi osallistui toiminnan suunnitteluun, työtapojen jatkokehittämiseen sekä loppuarviointiin. Kehittämistyön menetelmäksi valittiin tulevaisuusdialogi, koska se sopii Engeströmin oppimisen malliin. Engeströmin mukaan asiakaslähtöisyys sekä palveluiden sujuvuus vaativat työntekijöiltä kykyä tehdä tarvittavia muutoksia toiminnassaan. Toiminnan kehittämiseen tarvitaan kommunikaatiota ja vuorovaikutusta työyhteisössä. (Engeström 2004, 105.)

Kehitämistyön tuotoksena syntyi seuraan pelaajan voimavarojen lisäämistä ja itsenjohtamisen kyvyn lisäämistä tukeva valmennusmalli. Valitut toimintatavat ovat säännöllinen verkkopäiväkirjaseuranta ja siitä johdettavat keskustelut pelaajien kanssa.

Käytetty menetelmä oli käyttökelpoinen. Menetelmä mahdollisti muiden valmentajien osallistamisen uuden toimintavan suunnitteluun kehittämispalaverissa sekä muissa palavereissa kokeilujakson aikana.

7.1 Osallistaminen, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet

Valmennustiimi osallistui toiminnan suunnitteluun ensimmäisen kerran kehittämispalaverissa. Siinä vaiheessa toiminnan kehittämisen tarve oli työyhteisössä noussut esiin. Tästä johtuen valmentajien suhtautuminen asiaan oli positiivista ja he kokivat sen järkeväksi. Kehittämispalaverissa oli havaittavissa, että asiaan suhtauduttiin ammattimaisesti ja toimintaa haluttiin viedä parempaan suuntaa. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että asiaan on hyvä saada kehitystä. Palaverissa löytyi selkeät tavoitteet projektille. Lisäksi palaverissa työstettiin ne konkreettiset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään kiinni.

Vastuut jakaantuivat koko projektin ajan niin, että valmennustiimi osallistuu sovittuihin palavereihin. Lisäksi asiasta käytiin keskusteluita, yleensä tämä tapahtui viikoittaisessa valmennustiimin tapaamisessa. Itse toiminnan toteuttaminen oli minun vastuullani opinnäytetyön tekijänä. Alusta saakka oli valmentajien tiedossa, että projekti liittyy opinnäytetyöhön. Projektin tarve, suunnittelu ja johtaminen ei lähtenyt seuran urheilujohdosta. Tämä on huomioitava, kun mietitään työtehtävien jakaantumista projektin aikana. Opinnäytetyön tekijän lisäksi valmentajilla ei ollut käytettävissä aikaresurssia toiminnan kehittämiseen projektin osalta. Sillä on vaikuttavuutta siihen, kuinka paljon oli mahdollista käyttää aikaa pelaajakeskusteluihin sekä aineiston seurantaan. Pelaajamäärä aamuakatemiassa vaihteli kokeilujakson aikana 17–41 välillä. Se on iso pelaajamäärä, kun mietitään yksilön vahvaa tukemista voimavarojen suhteen tai itsensä johtamisen taitoja. Projektin kokeilujakso ei anna vastauksia siihen, kuinka paljon pelaajat hyötyvät tämän tyylisestä seurannasta tai pelaajakeskusteluista. Toki pelaajakeskusteluiden pohjalta voidaan ajatella, että siitä on hyötyä. Toiminnan tehokkuuden näkökulmasta ja vahvasti tavoiteltaessa projektin tavoitteiden kaltaista kehitystä, näkisin että pelaajamäärä yhden valmentajan kohdalla tulee olla selkeästi pienempi, mitä se oli kokeilujakson aikana. Isonkin pelaajamäärän kohdalla lienee mahdollista, että pelaaja edistyy asioissa, koska hän joutuu päiväkirjaa täyttäessään säännöllisesti analysoimaan ja arvioimaan omaa toimintaa. Tehokkaan pelaajan tuen näkökulmasta pelaajan ja valmentajan kohtaamisia pitää olla useasti. Siihen tässä projektissa ei päästy, mutta se antaa mahdollisuuden toimintatavan jatkokehittelylle jatkossa.

Näyttöön perustuvan kehittämisen näkökulmasta kokeilujakso oli riittävän pitkä. Aineistoa kerättiin 17 kuukauden ajan. Kehittämistyön ja samalla opinnäytetyön onnistumisessa oli tärkeää, että seuran urheilujohto tuki projektia ajankäytöllisesti. Kehittämispalaverit saatiin sujuvasti sovittua. Valmennustiimin sitouttaminen yhteisiin palavereihin oli helppoa, koska projekti koettiin järkeväksi ja se oli osa normaalia valmentajien työaikaa, ja samalla normaalia valmentajien välistä vuorovaikutusta.

Tämä kehittämistyö antaa ideoita ja pohjaa toiminnan jatkosuunnittelulle seurassa. Yleistettävää tietoa, mikä semmoisenaan olisi siirrettävissä toiseen seuraan tai yhteisöön, tämä työ ei anna. Toinen ympäristö tai toinen ajankohta voi antaa erilaisia vastauksia ja näkemyksiä.

Engeströmin (2004) mukainen oppimisen malli, missä työyhteisön jäsenet osallistetaan prosessiin, luo positiivisuutta ja myönteisyyttä kehittämiseen. Engeströmin mallissa muutoksen kehää voidaan toistaa ja jatkaa aina uudelleen jo kehitetyn mallin pohjalta. Valittu toimintatapa koettiin valmentajien keskuudessa hyvänä.

7.2 Johtopäätökset pelaajakeskusteluista

Pelaajakeskustelut käytiin pelaajien täyttämän päiväkirjaseurannan pohjalta. Aineiston lisäksi kysyin jokaisessa keskustelussa aluksi kuulumiset lyhyesti sekä sen hetken motivaatiosta ja tavoitteista jalkapallossa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että keskustelu käydään aina tavoitteellisen urheilijan kanssa. Tätä kautta pyrittiin pääsemään kiinni siihen, miten tavoitteellinen lukioikäinen pelaaja kokee seurannan ja miten mahdollisesti hyötyy siitä.

7.2.1 Uni

Meron ym. (2007, 345) mukaan lukioikäinen tarvitsee keskimäärin unta 9 tuntia vuorokaudessa. Seurannassa olleiden pelaajien uniaika on keskimäärin 8–8,5 tuntia. Joidenkin pelaajien kohdalla uniaika on 6–7 tuntia vuorokaudessa. Pelaajakeskusteluissa moni pelaaja koki, että unta tulee liian vähän ja he pyrkivät korjaamaan tilannetta. Pelaajat usein tiedostivat, että uniaika ei ole riittävä. Muutoksen tekeminen oli kuitenkin vaikeata. Aineistosta ei ole havaittavissa merkittävää muutosta uniajoissa kokeilujakson aikana. Aamujen kohdalla heräämisaikaan ei ole mahdollista juuri vaikuttaa. Aamuharjoitukset alkavat kello kahdeksan, ja seurannan perusteella suurin osa pelaajista herää vähän ennen kello seitsemää. Sekin on aika myöhäinen herätys ajatellen sitä, että aamutreenistä saisi maksimaalisen hyödyn. Niinä arkiaamuina, kun ei ole aamuharjoitusta, pelaajat menevät usein kouluun kello kahdeksan. Jos pelaajat haluavat nukkua enemmän, oikeastaan ainut vaihtoehto on mennä illalla aikaisemmin nukkumaan. Päiväuniin pelaajilla ei juuri ole mahdollisuuksia, koska koulupäivän jälkeen joukkueharjoitukset ovat nopeasti edessä. Yksi vaihtoehto olisi se, että useampi pelaaja suorittaisi lukion neljässä vuodessa, jolloin aamuihin ja iltapäiviin olisi helpompi järjestää aikaa lepäämiselle.

7.2.2 Ravinto

Seurannan mukaan suurin osa pelaajista on arvioinut päivittäisen ravinnon hyväksi tai erittäin hyväksi. Pelaajakeskusteluissa asiaa tarkennettiin. Suurin osa pelaajista sanoi syövänsä 5–6 kertaa päivässä monipuolisesti ja terveellisesti. Lähes kaikki ilmoittivat syövänsä aamupalan sekä kaksi lämmintä ateriaa päivässä.

Ilanderin (2010, 14–16) mukaan riittävällä ja oikeanlaisella ravinnolla on erittäin iso merkitys urheilijan kehittymiseen ja palautumiseen harjoittelusta.

Myös Hiilloskorpi ja Ojala (2014, 46) näkevät asian samalla tavalla. Monipuolinen ja riittävä ravinto vaikuttavat olennaisesti urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kehittymisen takaamiseksi harjoittelun, ravinnon ja levon välinen suhde tulee olla tasapainossa. Jos ne eivät ole tasapainossa urheilijan vamma- ja sairastumisriski kasvaa ja urheilullinen kehittyminen ei ole parasta mahdollista. Hiilloskorven ja Ojalan (2014, 46) mukaan ravitsemuksella on erityisen suuri vaikutus nuoruusvaiheessa normaalin kasvun sekä fyysisen kehityksen tukena.

Sami Kokon johdolla tutkittiin suomalaisten nuorten urheilijoiden elämäntapoja, johon osallistui 1210 yläkoulujen liikunta- ja urheilupainotteisten luokkien oppilasta. Tutkimuksen mukaan 28 % urheilijoista jätti syömättä aamupalan. (Hiilloskorpi & Ojala 2014, 46.)

Tähän taustaan peilattuna seuramme lukioikäisten pelaajien ravintotottumukset olivat hieman yllättävät. Tulokset pohjautuvat pelaajan subjektiiviseen näkemykseen ja kokemukseen. Siksi niihin on syytä suhtautua varauksella. Opinnäytetyön tekijän pitkän kokemuksen mukaan pelaajien ravinnossa on paljonkin korjattavaa.

7.2.3 Lihashuolto

Frischin ym. (2009, 95) mukaan nuorten urheiluvammoja ehkäisevät esimerkiksi funktionaalinen voimaharjoittelu, kehonhuoltoharjoitteet ja venyttely. Nämä harjoitteet tulisi olla ajallisesti tehokkaista sekä urheilijoita motivoivia.

Merkelin ym. (2013, 151) näkevät, että valmentajilla on tärkeä rooli ja iso mahdollisuus vaikuttaa vammojen ennaltaehkäisyyn harjoitteiden ja motivoinnin avulla.

Päiväkirjaseurannan ja pelaajakeskusteluiden aineisto kertoo, että pelaajat tekevät hyvin vaihtelevasti lihashuoltoharjoitteita omalla ajalla. Noin 20 % pelaajista tekee lihashuoltoa lähes päivittäin säännöllisesti. Iso osa pelaajista tekee lihashuoltoa epäsäännöllisesti. Osa pelaajista ei tee lainkaan lihashuoltoa omalla ajalla. Tyypillinen pelaajien tekemä lihashuolto on venyttelyä tai lihasten rullaamista. Pelaajakeskusteluissa käytiin asiaa läpi ja pelaajat kokivat, että lihashuoltoon olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. 17 kuukauden aikana ei havaittu kuitenkaan merkittävää muutosta lihashuollossa. Ne pelaajat, ketkä panostivat lihashuoltoon päivittäin, tekivät sitä koko seurannan ajan. Muiden pelaajien joukossa ei ollut havaittavissa suurta muutosta lihashuoltoon käytetyssä ajassa tai harjoitteissa.

7.2.4 Omatoiminen harjoittelu

Aineiston perusteella pelaajat tekevät omatoimista harjoittelua hyvin kirjavasti. Ohjattuja harjoituksia on kahdeksan kertaa viikossa. Se on huomioitava taustatekijänä, kun arvioidaan omatoimista harjoittelua. On toki myös muistettava se, että kahdeksan harjoitusta viikossa ei välttämättä riitä kovin pitkälle jalkapallossa. Varsinkin, kun mietitään teknisten taitojen kehittymistä erittäin vaativassa ja äärimmäisen kilpaillussa kansainvälisessä lajissa. Pelaajien omatoiminen harjoittelu keskittyi enimmäkseen voimaharjoitteluun. Omatoimista säännöllistä lajiharjoittelua aineistosta ei löydy.

Gullich (2016) tutki saksalaisten jalkapallopelaajien pelaajapolkua ja sitä, mikä erotti maajoukkuepelaajat ja Bundesliigapelaajat alemman tason pelaajista. Saksassa korkeimmalle tasolle olivat päässeet pelaajat, jotka olivat harjoitelleet ja pelanneet omalla ajalla lapsena ja nuorena merkittäviä määriä ja enemmän kuin ne, ketkä pelasivat aikuisena alemmalla tasolla.

Hannele Forsman (2016) tutki väitöskirjassaan nuorten suomalaisten pelaajien kehittymisprosessia lapsuus- ja nuoruusvaiheessa. Tutkimukseen osallistui 10–15-vuotiaita pelaajia, joista osan urakehitystä seurattiin 19-vuotiaaksi asti. Pelaajat edustivat Suomen parhaiden seurojen eri ikäluokkien edustusjoukkueita. Selvisi, että jalkapallossa kehittymisen kannalta on tärkeää sekä pelata että harjoitella huomattavia määriä jalkapalloa jo lapsuudessa. Silloin syntynyt innostus näkyy myöhemmin nuoruudessa motivaationa pelata ja harjoitella. Lapsena muita enemmän jalkapalloa pelanneet ja harjoitelleet harjoittelivat enemmän myös nuoruusvaiheessa. Lisäksi he olivat vähemmän harjoittelevia pelaajia parempia teknisissä, taktisissa, fyysisissä sekä psykologisissa taidoissa ja ominaisuuksissa 15-vuotiaina. Lapsena harjoittelun tulisi koostua sekä omatoimisesta pelaamisesta ja harjoittelusta että ohjatusta joukkueharjoittelusta, koska niillä on erilainen vaikutus kehittymiseen. Varsinkin omatoimista jalkapalloharjoittelua tulisi yleisesti ottaen lisätä, jotta yhä useammalla pelaajalla olisi mahdollisuus kehittyä huipputason jalkapalloilijaksi. (Forsman 2016).

Gullichin ja Forsmanin tutkimuksiin peilaten seuratuilla pelaajilla on puutteita omatoimisessa harjoittelussa, jos tavoite on pyrkiä huipputason pelaajaksi. Moni pelaaja on kertonut pelaajakeskusteluissa tavoittelevansa huipputasoa. Tästä on keskusteltu pelaajakeskusteluissa. On todennäköistä, että pelkkä seuran ohjattu harjoittelu ei anna riittäviä tekni-

siä valmiuksia pelata jalkapallon huipputasolla. Omatoimiseen tekniikkaharjoitteluun pelaajan tulisi löytää aikaa ennen tai jälkeen joukkueharjoituksen. Lisäksi olisi hyödynnettävä päiviä, jolloin ei ole ohjattuja harjoituksia.

7.2.5 Joukkueharjoittelun kuormittavuuden kokeminen

Pelaajat liikkuvat jalkapallo ottelussa keskimäärin 10–12 kilometriä, huippuarvot ovat 13–14 kilometriä. Otteluissa pelaajien keskisyke on keskimäärin 85 % maksimisykkeestä ja hapenkulutus 70 % maksimista. Huipputasolla pelaajat suorittavat 150–200 lyhyttä, intensiivistä suoritusta. (Lehto & Vänttinen 2010, 4–29.)

jalkapallo on siis laji, mikä asettaa kovat vaatimukset kestävyysominaisuuksille. Sekä aerobiselle että anaerobiselle kestävyydelle. Seurannan mukaan pelaajien kokema tyypillinen kuormittavuus joukkueen lajiharjoituksessa on 6–7. 17 kuukauden seurannan ajalta löytyy hyvin vähän korkeampia arvoja. Tämä tieto on tärkeä valmentajille, kun he analysoivat tehtyjä harjoituksia ja suunnittelevat tulevia harjoitusviikkoja. Jos pelaajien kokema pitää paikkansa, harjoittelu on ollut liian kevyttä ajatellen pelikestävyyden kehittämistä. Opinnäytetyön tekijä ei pysty ottamaan asiaan kantaa vahvasti, koska hän ei toimi kyseisten joukkueiden joukkuevalmennuksessa säännöllisesti, vaan vastuu rajoittuu aamuvalmennukseen. Asiasta on keskusteltu valmennustiimin palavereissa.

7.2.6 Valmentajan ja pelaajan välinen vuorovaikutus

Parhaimmillaan valmentajan ja urheilijan välillä on kokonaisvaltainen ja vahvaan luottamukseen perustuva valmennussuhde (Lampikoski & Miettinen 1999, 45). Suomalaisen valmennuksen yksi suurimmista haasteista on saada valmentajat ymmärtämään ja sisäistämään, että valmentaminen on ihmissuhdetyötä (Forsman & Lampinen, 2008, 21). Monen valmentajan pitää vielä oppia, että kokonaiskehityksen kannalta erittäin tärkeää on vuorovaikutus, oppimaan saattaminen sekä urheilijan näkeminen kokonaisvaltaisesti. (Forsman & Lampinen, 2008, 21.) Ihmiset haluavat saada palautetta (Weinberg & Gould 2007, 126). Palautteen tarkoitus on vaikuttaa ihmisen käytökseen. Suorituksesta saatu palaute voi vaikuttaa monella tavalla positiivisesti. Näistä kaksi pääasiallista tapaa on motivointi ja ohjaus. (Weinberg & Gould 2007, 132.)

Negatiivinen palaute ei ole vältettävä asia, mutta on oleellista muistaa, että palaute on annettava suorituksesta. On myös hyvä muistaa, että negatiivinen palaute voidaan antaa

myös positiivisessa hengessä niin, että se kannustaa parempiin suorituksiin (Miettinen 1992, 36; Nykänen 1996, 60; Tamminen 2002, 100).

Päiväkirjaseurannan ja pelaajakeskusteluiden avulla selvitettiin pelaajien kokemusta pelaajan ja valmentajan välisestä vuorovaikutuksesta. Pelaajat ovat saaneet palautetta ja he ovat saaneet enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Lisäksi kaikki vastanneet olivat kokeneet joukkueensa ilmapiirin hyväksi. Pelaajakeskusteluissa nousi esiin, että monet pelaajat haluaisivat saada enemmän palautetta valmentajalta. Tästä asiasta on keskusteltu valmennustiimin palavereissa. Valmentajat ovat tunnistaneet ongelman ja on yhdessä mietitty keinoja, miten vuorovaikutusta on mahdollista lisätä. Yhtenä keinona on suunnitelmallisuuden lisääminen pelaajien kohtaamisissa. Valmentajan on hyödyllistä tehdä suunnitelma siihen, kuinka usein ja missä ajankohdissa pelaajien kanssa keskustellaan. Yksi iso haaste vuorovaikutuksen lisäämiseen on rajalliset valmennusresurssit. Valmentajilla on paljon työtehtäviä ja valmennettavia joukkueita on useita. lisäksi joukkueissa on isot pelaajamäärät. Suunnitelmallinen vuorovaikutuksen lisääminen ei siis ole yksinkertaista.

7.2.7 Jatkotoimenpiteet

Kehittämisprosessin kokeilujakson jälkeen voidaan päätellä, että prosessi on edistänyt seuran lukioikäisten pelaajien itsensä johtamisen taitoja ja sitä kautta pelaajat ovat tulleet enemmän tietoisiksi siitä, millä asioilla ja keinoilla voi vaikuttaa omiin voimavaroihin. Kehittämistyön tulokset eivät ole ristiriidassa aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Moni pelaaja on kokenut hyötyvänsä päiväkirjan täyttämisestä ja keskusteluista valmentajan kanssa. Kokeilujakson aikaiset työtavat, menetelmät ja toimintatavat on mahdollista ottaa käyttöön seurassa pysyvästi ilman uusia resursseja. Jos jatkossa päädytään siihen, että pelaajien kanssa käytävää vuorovaikutusta halutaan edelleen lisätä, on mietittävä valmennusresurssien lisäämistä tai pelaajamäärän pienentämistä seurannassa. Kokeilujakson aikaisminen muihin ikäluokkiin tulee olemaan seuran urheilujohdon vastuulla.

Työtapojen vakiinnuttaminen on yksi ekspansiivisen oppimisen vaihe (Engeström 2004). Tämän opinnäytetyön johdolla tapahtunut kehittämistyö ei ulotu vakiinnuttamisen vaiheeseen, se tulee olemaan tulevaisuuden haasteita. Ammattivalmentajien johdolla tapahtuvaan systemaattiseen pelaajien kehittämiseen malli soveltuu kuitenkin hyvin.

7.3 Eettisyys

Työtä tehdessä on aina otettava huomioon vastuita. Kehittämistyössä on myös vastuita, mihin liittyy eettisiä näkökulmia ja ne on mietittävä huolellisesti. Kehittämistoiminnassa on mietittävä turvallisuutta sekä sitä, että toiminta ei loukkaa ketään. Näin ollen toiminnassa on käytettävä harkintaa eri työvaiheiden ja työtapojen suhteen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 44.)

Tämän kehittämistyön toiminnassa oli ennen kaikkea huolehdittava pelaajien turvallisuudesta ja varmistettava, että ketään ei loukata. Kokeilujakson aikana kerättiin pelaajilta henkilökohtaisia tietoja päiväkirjaseurannassa. Tässä tilanteessa on tärkeää muodostaa luottamuksellinen suhde pelaajiin. Jo siitä syystä se on tärkeää, että pelaajat vastaavat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti. Lisäksi on huomioitava, että pelaajan antamat tiedot pysyvät pelaajan ja valmentajan välisinä tietoina. Päiväkirjaseurannan tietoja on henkilökohtaisten keskusteluiden lisäksi avattu valmennustiimin palavereissa. Näissä palavereissa on käyty se asia läpi, että tiedot ovat luottamuksellisia ja ne on jäätävä valmennustiimin sisälle.

Kehittämistoimintaan osallistumisen vapaaehtoisuus on tuotava esiin. Toimintaan osallistuminen on perustuttava omaan halukkuuteen. Tämä täytyy ottaa huomioon kaikissa kehittämistyön vaiheissa. (Heikkilä ym. 2008, 45.) Tämän kehittämisprosessin tavoite ja tarkoitus on esitetty kaikille osallistujille. Heitä on tiedotettu työn vaiheista ja kerrottu sen perustuvan vapaaehtoisuuteen.

Eettiset toimintatavat ovat kytköksissä työpaikan käytänteisiin sekä toimintatapoihin. Työyhteisön eettisesti kestävään toimintaan liittyy työntekijöiden yhteinen käsitys oikeasta ja hyväksyttävästä toiminnasta. Eettisesti vahva toiminta työpaikalla vahvistaa työhyvinvointia sekä ehkäisee liiallista kuormittumista työssä. Työyhteisössä on tärkeää tarkastella omaa toimintaa. Kokemus yhteisistä eettisistä valinnoista ristiriitaisissa tilanteissa lisää hyvinvointia, silloin ristiriitatilanteet eivät jää yksittäisen työntekijän vastuulle ja ratkaistaviksi. (Huhtala 2013, 223–226) Kehittämistyössä on tärkeää harkita tarkasti tavoitteita sekä työn pitää antaa käytännön hyötyä. Lisäksi prosessin on perustuttava rehellisyyteen. (Ojasalo 2009, 48.)

Tämä kehittämistyö ja opinnäytetyö on toteutettu eettisesti kestävien periaatteiden mukaisesti. Seuran koko päätoiminen valmennustiimi on ollut mukana alusta asti ja prosessi on edennyt sovittujen vaiheiden mukaisesti.

7.4 Luotettavuus

Työntekijöitä ja pelaajia osallistettiin kehittämisprosessin aikana. Toteutus ja analysointi pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti. Kehittämistyön periaatteita noudatettiin mahdollisimman tarkasti. Aineiston on esitetty semmoisena kuin se on kerääntynyt. Kehittämispalaverissa hyödynnettiin tulevaisuusdialogia menetelmänä. Kehittämispalaverista, väliarviopalaverista sekä loppupalaverista on tehty kirjallinen muistio, minkä avulla palavereiden tuloksia on analysoitu. Pelaajien tekemät päiväkirjamerkinnät on säilytetty verkossa koko ajan ja tuloksien analysointi on toteutettu tarkastelemalla kaikkien vastanneiden vastauksia. Kehittämistyön erityispiirre on ollut se, että aineistosta on samalla tehty opinnäytetyö. Opinnäytetyön tekijän asema tässä yhteydessä on ollut seurassa päätoimisesti työskentelevä valmentaja, sekä opinnäytettä tekevä opiskelija. Tässä tilanteessa luotettavuus kysymystä on tärkeää pohtia. Todennäköistä on, että muu valmennustiimi on suhtautunut opinnäytetyön tekijään työkaverina. Toisaalta roolini palavereiden vetäjänä auttoi osaltaan etääntymään työntekijän roolista.

Kehittämistyön tekijän tulee pohtia sitä, kuinka puolueettomasti hän tarkastelee kuulemaansa ja vaikuttavatko omat kokemukset siihen, kuinka tulkitsee ja käsittelee asioita. Tuomi & Sarajärvi 2009, 135.)

Kehittämistyön tekijän kokemattomuus tieteellisessä ja näyttöön perustuvan kehittämistyön tekemisessä on arvioitava asia, kun mietitään työn luotettavuutta.

LÄHTEET

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

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja- ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. STAKES. Viitattu 20.2,2022. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsman, H. 2016. The Player Development Process among Young Finnish Soccer Players. Jyväskylän yliopisto

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

Frisch, A., Croisier, J. L., Urhausen, A., Seil, R. & Theisen, D. 2009. Injuries, risk factors and prevention initiatives in youth sport. British medical bulletin 92, 95-121.

Gullich, A. 2016. Practice and play in the development of German top-level professional football players. European Journal of Sport Science.

Hakkarainen, H. 2009b. Syntymän jälkeinen fyysinen kasvu, kehitys ja kypsyminen. Teoksessa Hakkarainen, H., Jaakkola, T., Kalaja, S., Lämsä, J., Nikander, A. & Riski, J. Lasten ja nuorten urheiluvalmennuksen perusteet. Lahti: VK-Kustannus Oy. 73- 102. H

Hakuli, L. 2015. Esimiehenä tiimissä – kirjallisuuskatsaus tiimin johtajuudesta hoitotyössä. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Terveyden edistämisen koulutusohjelma, johtamisen suuntautumisvaihtoehto. Viitattu 1.1.2020. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87422/Hakuli_Leena.pdf?sequence=1

Heikkilä, A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva Kehittäminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hiilloskorpi, H. & Ojala, A. 2014. Urheiluravitsemus nuorsuuvaiheessa. Teoksessa Mononen, K., Aarresola, O., Sarkkinen, P., Finni, J., Kalaja, S., Härkönen, A., Pirttimäki, M. (toim.) Tavoitteena nuorten urheilijan hyvä päivä. Urheilijan polun valintavaiheen asiantuntijatyö, s. 46–50. Kilpa- ja huippu- urheilun tutkimuskeskus. Helsinki.

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

Huhtala, M. 2013. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden kontekstina. Työelämän Tutkimus, 3, 11, 223–227.

Ilander, O. 2010. Nuoren urheilijan ravitsemus – eväät energiseen elämään. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Kalaja, S. & Häkkinen, K. 2016. Huippu-urheiluvalmennus. VK-kustannus Oy.

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

Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Porvoo: WSOYpro Oy.

Kara, R. 2006. Uudet suomalaiset ravitsemussuositukset korostavat ravinnon ja liikunnan tasapainoa. Liikunnanopettaja 1/06, 24-25

Kokko, S. 2016. Urheilullisesta elämäntavasta terveeksi ja suorituskykyiseksi urheilijaksi. Teoksessa Mero, A.; Nummela, A.; Kalaja, S. & Häkkinen, K. 2016. Huippu-urheiluvalmennus. VK-kustannus Oy.

Lampikoski, T. & Miettinen, P. 1999. Voitto, taito ja tahto. Otava. Helsinki.

Merkel, D. L. 2013. Youth sport: positive and negative impact on young athletes. Open access journal of sports medicine 4, 151-160.

Mero, A. 2016. Palautumista nopeuttavat menetelmät. Teoksessa Mero, A.; Nummela, A.;

Mero, A., Nummela, A., Keskinen K. & Häkkinen, K. 2007. Urheiluvalmennus. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy
Miettinen, P. 1992. Valmentaminen ja johtaminen. Gummerrus. Jyväskylä.

Morris, R.; Tod, D. & Eubank, M. 2016. From youth team to first team: An investigation into the transition experiences of young professional athletes in soccer, International Journal of Sport and Exercise Psychology. http://researchonline.ljmu.ac.uk/2739/ N

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa

Pietikäinen, A. 2014. Kohti arvoistasi. Suuntaa mielekkäisiin muutoksiin. Riika: Livonia Print.

Rimpelä, A. 2001. Koululaisten terveyttä edistävä ja haittaava käyttäytyminen. Julkaisussa Koululaisten terveys.

Ryba T.V.; Aunola K.; Ronkainen N.J.; Selänne H.; Kalaja S. 2016. Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tämänhetkinen tilanne Suomessa. Liikunta & Tiede 53.

Sandelin, M. 2015. Itsensä johtaminen – esimerkkinä kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, yritysjohtaminen. Viitattu 31.10.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97283/GRADU-1433495666.pdf?sequence=1

Selänne, H.; Ronkainen, N. & Ryba, T. 2016. Mitä valmentajan tulisi tietää urheilijan kaksoisurasta. Valmentaja 3/2016.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

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

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Liite 1. VPS pelaajan voimavaraseuranta verkossa (esimerkki yhdestä kuukaudesta)

VPS pelaajan voimavaraseuranta						
Täytä jokaisen kuukauden ensimmäinen kokonainen viikko						
Pelaajajn nimi:						
Ikäluokka:						
Lokakuu 2020.						
	UNI: kuinka monta tuntia nukuit. Monelta menit nukkumaan	Ravinto: Arvioi päivän ravinnon laadukkuus 1-5. esim. 5= monipuolinen ateria 5 x päivässä, kaksi lämmintä ruokaa ja vahva aamupala ja välipalat	Lihashuolto: Kirjaa jos olet venytellyt tai tehnyt palauttavan lenkin tms.	Omatoiminen harjoittelu: Kirjaa jos olet tehnyt. Mitä ja kuinka kauan	Arvioi päivän harjoituksen kuormittavuus asteikolla 1-10 (1= erittäin kevyt, 10= maksimaalinen, uupumus	Arvioi alla oleviin kohtiin sinun ja valmentajan välistä vuorovaikutusta
Maanantai						Valmentaja on keskustellut kanssani
Tiistai		,			aamuharjoitus: Joukkueharjoitus:	Valmentaja on antanut minulle positiivista palautetta
Keskiviikko						Valmentaja on antanut minulle negatiivista palautetta
Torstai					aamuharjoitus: Joukkueharjoitus:	Saan enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta
Perjantai					aamuharjoitus: Joukkueharjoitus:	Akatemiaryhmän ilmapiiri on hyvä
Lauantai						Haluan enemmän palautetta valmentajalta
Sunnuntai						Oma fiilis ja palaute valmentajalle vapaasti