



**Vaasan Sportin Junioreiden uusi toimintamalli – urheilutoiminnan organisoimisen avulla kohti urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta**

Juhani Sarilo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntaohtaminen

Master opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Juhani Sarilo
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Vaasan Sportin Junioreiden uusi toimintamalli – urheilutoiminnan organisoimisen avulla kohti urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 23
<p>Tämä kehittämistyö syntyi tavoitteesta löytää Vaasan Sportin Juniorit ry:lle toimintamalli, jonka avulla urheilutoiminnan organisoimisen keinoin päästään lähemmäksi urheilijakeskeistä ja itsemääräämisteorian näkökulmasta sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta. Toisena tavoitteena tässä työssä oli luodun mallin arviointi ja edelleen kehittäminen.</p> <p>Tämän kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus ja sen keskiössä oli uudenlaisen, entistä urheilijalähtöisemmän, toimintatavan luominen ja vakiinnuttaminen seuran urheilutoiminnan järjestämisen osalta. Kehittämistyössä hyödynnettiin toimintamallin luomisessa yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriihiyöskentelyä. Vertailuanalyysin, kyselyn ja asiantuntijoiden arvion avulla määritettiin kehittämiskohteet luotuun toimintamalliin. Vertailuanalyysi tehtiin Rauhan Lukko ry:n kanssa heidän ”Parempaa Peliä”- hankkeesta.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalli, joka muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. Kehitetyn toimintamallin keskiössä on niin sanottu Tarjotinmalli, jonka perusajatuksena on lisätä valinnanvapautta pelaajalle omasta harjoittelustaan täten lisäten koettua autonomiaa ja urheilijakeskeisyyttä. Pelaajalle kuuluu (perus)kausimaksuun kaksi joukkueharjoitusta ja tämän lisäksi on valittavissa lisäjoukkueharjoituksia ja tehoryhmiä. Toisen kokonaisuuden muodostaa ikäluokan harjoittelu, jonka keskiössä on oman tason toiminnan tarjoaminen pelaajille, mikä lisää koettua pätevyyttä. Lähtökohtana ikäluokattomille harjoitusryhmille on kahden peräkkäisen ikäluokan yhdistäminen ja jakaminen sen hetkisen tason mukaan harjoitusryhmiin. Kolmas kokonaisuus on pienpeliharjoitukset, joiden ajatuksena on toteuttaa Suomen Jääkiekkoliiton ajatusta modernista pelinopettamisesta sekä mahdollistaa mahdollisimman tehokas jäänkäyttö. Pienpelijäillä on aina jäällä kerrallaan kaksi harjoitusryhmää, jolloin eri tavoilla jaetun kentän avulla päästään tehokkaaseen jäänkäyttöön sekä pelin opettamiseen, joka simuloi aikuisten ammattilaisten jäällä kokemaa aikaa ja tilaa.</p>
<b>Asiasanat</b> Urheilijakeskeinen valmennus, sisäinen motivaatio, itsemääräämisteoria, Tarjotinmalli

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Vaasan Sportin Juniorit ry:n esittely.....	2
2.1	Seuran organisaatio, arvot ja strategia .....	2
2.2	Urheilutoiminnan organisoimisen perinteinen malli.....	3
3	Urheilijakeskeinen valmennus .....	4
4	Motivaatio.....	6
4.1	Motivaation hierarkkinen rakenne.....	6
4.2	Itsemääräämisteoria.....	7
4.2.1	Koettu autonomia.....	8
4.2.2	Koettu pätevyys .....	9
4.2.3	Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus .....	12
4.2.4	Hyväntekeminen – neljäs psykologinen perustarve?.....	13
4.2.5	Psykologisten perustarpeiden kehä .....	13
4.3	Motivaatiojatkumo .....	14
5	Pelin opettaminen pienpelien avulla .....	16
6	Kehittämistyön tavoitteet .....	17
7	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät .....	18
7.1	Lähestymistapana toimintatutkimus.....	18
7.2	Yhteisöllisten ideointimenetelmien hyödyntäminen.....	20
7.3	Vertailuanalyysi eli Benchmarking .....	20
7.4	Kysely .....	20
8	Kehittämistyön vaiheet .....	22
8.1	Lähtötilanne .....	22
8.2	Suunnittelu ja ideointivaihe.....	22
8.3	Uuden toimintamallin jalkautus.....	23
8.4	Arviointi ja toimintamallin kehittäminen.....	23
8.4.1	Vertailuanalyysi Rauman Lukko ry:n Parempaa Peliä-hankkeen ja Sportin uuden toimintamallin välillä .....	23
8.4.2	Sportin uuden toimintamallin arviointi.....	29
9	Uusi toimintamalli kehittämistyön tuloksena.....	32
9.1	Vaasan Sportin Juniorit ry:n uusi toimintamalli .....	32
9.2	Toimintamalli v2.0 .....	33
10	Pohdinta.....	34
	Lähteet.....	38
	Liitteet.....	40

Liite 1. Vaasan Sportin Juniorit ry:n arvot avattuina .....	40
Liite 2. Vaasan Sportin Juniorit ry:n strategian pääkohdat avattuina .....	41
Liite 3. Palautekysely perheille .....	43
Liite 4. Perheiden palautteiden vapaa palaute .....	48
Liite 5. Asiantuntijoiden palautteiden vapaa palaute .....	57
Liite 6. Tarjotinmalli .....	61
Liite 7. Tarjotinmalli v2.0.....	62

## 1 Johdanto

Vaasan Sportin Juniorit on yli 600 pelaajan jääkiekon erikoisseura, jossa toimii lähes 200 vapaaehtoista toimihenkilöä ja kuusi palkattua työntekijää. Tämä kehittämistyö syntyi seuran tarpeesta muuttaa seuran perinteinen urheilutoiminnan organisoiminnin malli kohti urheilijakeskeisempää mallia. Perinteisessä urheilutoiminnan organisoiminnin mallissa urheilutoiminnan määrä ja sisältö määritetään seuran toimesta ja kaikille tarjotaan ikäluokan sisällä sama määrä toimintaa samaan hintaan.

Urheilijakeskeisen valmennuksen ytimessä on urheilijan mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 48). Urheilijakeskeisyys lähtee urheilijan omista voimavaroista ja sisäisestä motivaatiosta. Urheilijalla on oma tahtotila ja hän on aktiivinen toimija oman kehittymisen suhteen. (Westerlund 2.12.2013; Westerlund 24.1.2014; Westerlund 19.12.2014.)

Psykologiassa on jo pitkään ollut kiinnostuksen kohteena kaksi selkeästi erottuvaa motivaation tyyppiä: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen kiinnostuksesta ja nautinnosta, kun taas ulkoinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen ehdollisten lopputulosten saavuttamiseksi. (Vallerand & Ratelle 2002, 37.) Ryan ja Deci (2017, 14) kuvaavat motivaatiota (itsemääräämisteorian viitekehyksessä) autonomia-kontrolli jatkumoksi, jossa eri motivaation tyypit voidaan määritellä autonomian tai kontrollin määrän mukaan. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä kasvulle, integriteetille ja hyvinvoinnille. Nämä perustarpeet ovat autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci 2017, 10). Kun nämä perustarpeet tyydytetään, niin ihminen kokee toiminnan sisäisesti motivoivaksi (Jaakkola & Liukkonen 2017, 129).

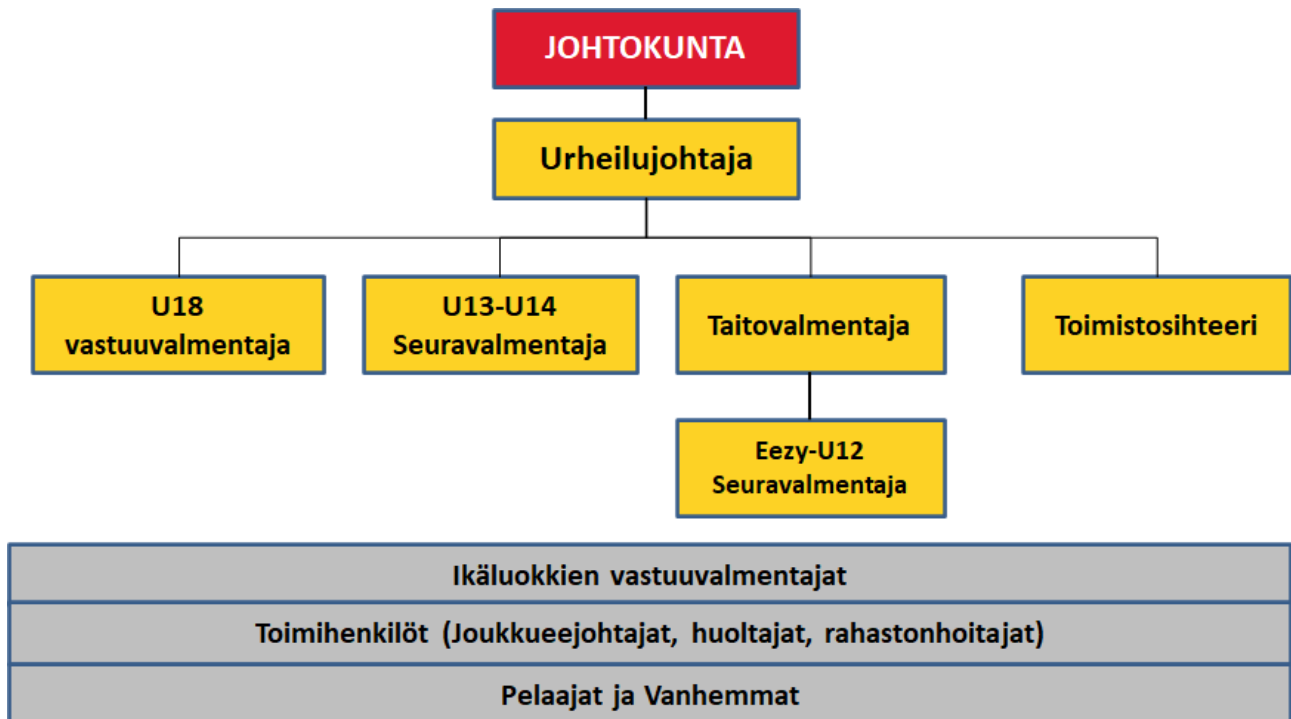
Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda toimintamalli, jonka avulla urheilutoiminnan organisoinnin keinoin päästään kohti urheilijakeskeisempää valmennusta ja sisäistä motivaatiota tukevampaa valmennusta. Lisäksi tämän kehittämistyön tavoitteena on luodun toimintamallin arviointi ja edelleen kehittäminen.

## 2 Vaasan Sportin Juniorit ry:n esittely

Vaasan Sportin Juniorit ry on vuonna 1985 perustettu Vaasan seudulla toimiva jääkiekon erikoisseura. Seurassa on yli 600 pelaajaa, lähes 200 vapaaehtoista toimihenkilöä ja kuusi palkattua työntekijää. Seura tarjoaa mahdollisuuden jokaiselle lapselle ja nuorelle harrastaa jääkiekkoa. Pelaajapolkumme mahdollistaa tien jääkiekossa aina huipulle saakka. Seurassa on tasokas valmennus sekä terve taloudellinen pohja ja Vaasasta löytyy erinomaiset jäähalliolosuhteet. (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022a.)

### 2.1 Seuran organisaatio, arvot ja strategia

Seuran organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Vaasan Sportin Juniorit ry:n organisaatiokaavio (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022b).

Ylin päättävä elin seurassa on vuosikokous, joka hyväksyy vuosittain johtokunnan esityksestä mm. tulevan kauden toimintasuunnitelman, talousarvion ja kausimaksut. Vuosikokous valitsee puheenjohtajan ja johtokunnan. Puheenjohtajan kausi on vuoden mittainen ja johtokunnan jäsenten kausi on kaksi vuotta ja puolet johtokunnasta on vuosittain erovuorossa. Johtokunta johtaa seuran toimintaa ja vastaa seuran taloudesta sekä omaisuudesta. (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022b; Vaasan Sportin Juniorit ry 2022c.)

Seuran päivittäistoiminnasta vastaa henkilökunta. Urheilujohtajan pääasiallisena tehtävänä on vastata seuran urheilustrategiasta ja sen jalkauttamisesta sekä johtaa seuran toimintaa ja toimia palkkallisten työntekijöiden esimiehenä. Urheilujohtajan esimiehenä toimii seuran puheenjohtaja. U18 vastuvalmentajan pääasiallisena työtehtävänä on vastata U18 joukkueen valmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä Vaasanseudun urheiluakatemian jääkiekon aamuvalmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Taitovalmentajan pääasiallisena työtehtävänä on vastata Luistelukoulu-U12 ikäluokkien toiminnasta ja seurayhteistyön operatiivisesta toiminnoista sekä talouden seurannasta. U13-U14 Seuravalmentaja pääasiallisesti vastaa U13-U14 ikäluokkien arjen harjoittelun suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. U9-U12 Seuravalmentaja pääasiallisesti vastaa U9-U12 ikäluokkien arjen harjoittelun suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Toimistosihteerin pääasiallisesti vastaa seuran laskutuksesta ja ostoreskontrasta sekä seuran kioskitoiminnasta ja sen organisoinnista. (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022b.)

Seuran toimintaa ohjaa arvot avoimuus, kunnioitus ja yhteisöllisyys (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022d). Seuran arvot on esitetty tarkemmin avattuina liitteessä 1. Seuran visiona on olla Pohjalaisen huippukiekon keskus ja paras paikka harrastaa. Seuran missio on ”Tarjoamme Vaasan seudun lapsille ja nuorille paikan harrastaa jääkiekkoa lapsesta aikuiseksi. Lisäksi tarjoamme alueen pelaajille mahdollisuuden menestyä korkeimmalla sarjatasolla jokaisessa ikäluokassa ja ympäristön kehittyä kansainvälisen tason huippupelaajaksi.” (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022e.)

Seuran strategiset tavoitteet vuosille 2021-2024 kiteytyy neljään pääkohtaan: 1) Vaasan paras urheiluseura, 2) Suomen TOP-10 jääkiekkoseura vuoteen 2024 mennessä, 3) Suomen suurin ja toimivin kaksisuuntainen seurayhteistyö ja 4) Suomen halutuin paikka yhdistää opiskelu ja jääkiekko. (Vaasan Sportin Juniorit ry 2022e.) Strategian pääkohtien tarkempi kuvaus on esitetty liitteessä 2.

## **2.2 Urheilutoiminnan organisoimisen perinteinen malli**

Seurassa oli elokuuhun 2021 asti käytössä urheilutoiminnan organisoimisen näkökulmasta perinteisesti käytetty malli, jossa urheilutoiminnan määrä ja sisältö eri ikävaiheissa määritetään seuran toimista ja kaikille ikäluokan sisällä tarjotaan sama määrä toimintaa samaan hintaan. Lisäksi lähtökohtaisesti pelaaja harjoitteli ja pelasi oman ikäluokkansa joukkueessa. Toiminnan organisointi oli pääasiallisesti joukkueen vastuvalmentajan ja joukkueenjohtajan suunnittelemaa seuran linjausten ohjaamana.

Tasoryhmät ikäluokkien sisällä muodostettiin ensimmäisen kerran U13-ikäluokassa. Perusteena aloittaa tasoryhmien muodostaminen tässä ikäluokassa kumpusi siitä, että tässä ikäluokassa aloitetaan Suomen jääkiekkoliiton sarjoissa pelaamaan ensimmäisen kerran tasojoukkueilla.

### 3 Urheilijakeskeinen valmennus

Hyvän valmennuksen määritelmä on aina aikansa kuva ja siihen on sidoksissa käsitykset hyvästä vanhemmuudesta, kasvatuksesta ja urheilusta. Ajatusta harjoittelusta ja valmentajan roolia määrittää myös vahvasti lajikulttuuri. Urheilijakeskeisessä valmennuskulttuurissa valmentajan tulee ottaa urheilijan mukaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, kun taas valmentajakeskeisen valmennuskulttuurin ääripäässä urheilijan päätettäväksi jää ainoastaan osallistuminen toimintaan ja tekemiseen panostamisen määrä. Urheilijakeskeisessä valmennuksessa tavoitteen asettelu tehdään valmentajan ja urheilijan yhteistyönä ja urheilija osallistuu kehitystasonsa mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Urheilija oppii arvioimaan itseään ja yhteinen ymmärrys ja tieto lisääntyy, kun urheilija oppii kertomaan omista tuntemuksistaan, ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Suomalaista valmennusosaamista kehitetään suuntaan, jossa tavoitteena on kehittää osaavia urheilijoita, jotka kasvavat vastuuseen ja omistajuuteen omasta urheilemisesta. Tämä näkyy siten, että urheilija on sisäisesti motivoitunut urheiluun, hän ottaa vastuun omista tekemisistään ja hänellä on vahva omistajuus omasta urheilustaan. Valmentajan tulee vahvistaa urheilijan sisäistä motivaatiota, kasvattaa urheilijan vastuuta ja ottaa urheilija mukaan päätöksentekoon urheilun suhteen. (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 48-49.) Urheilijälähtöisyys lähtee urheilijan omista voimavaroista ja sisäisestä motivaatiosta. Parhaimpia urheilijoita ei tarvitse työntää eteenpäin, vaan he vetävät valmentajaa mukanaan. Heillä on oma tahtotila ja he ovat aktiivisia toimijoita oman kehittymisen suhteen. Urheilijälähtöisyydessä vastuullisuus on merkittävässä roolissa ja urheilijan tulee pystyä ottamaan vastuuta omista asioistaan. Urheilijan osallistaminen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin on avainasemassa urheilijakeskeisessä valmennuksessa. Urheilijaa tulee auttaa löytämään asiat, jota hän haluaa tehdä elämässä, mitä hän haluaa urheilulta ja miten nämä kaksi sovitetaan yhteen. (Westerlund 2.12.2013; Westerlund 24.1.2014; Westerlund 19.12.2014.) Nykyaikaista ja kokonaisvaltaista ajattelua valmentajan osaamisesta kuvaa suomalaisen valmennusosaamisen malli, jonka tavoitteena on rakentaa yhteistä ajattelua valmentamisesta. Valmentaja voi arvioida toimintaympäristöään ja omaa osaamistaan mallin avulla. Urheilijan osaaminen kuvataan valmennusosaamisen mallissa neljällä elementillä, joihin valmentaja voi vaikuttaa. (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 48-50.) Valmennusosaamisen malli on esitetty kuvassa 2 ja kuvassa 3 on esitetty valmentajan vaikuttamismahdollisuudet urheilijaan yksityiskohtaisemmin.





Kuva 2. Suomalaisen valmennusosaamisen malli (Blomqvist & Hämäläinen 2016, 49).

Ihmisenä kasvu	Urheilijana kehittyminen ja lajiosaaminen	Kuulumisen tunne	Itsensä kehittämisen taidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvot ja asenteet</li> <li>• Vastuullisuus</li> <li>• Empaattisuus</li> <li>• Itsearvostus</li> <li>• Ihmissuhdetaidot</li> </ul>	<p><b>Urheilijan elämäntapa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urheilullinen elämäntapa</li> <li>• Fyysinen kunto ja suorituskyky</li> <li>• Harjoittelu</li> <li>• Lepo, palautuminen ja ravinto</li> <li>• Motivaatio</li> <li>• Itseluottamus</li> <li>• Innostus</li> </ul> <p><b>Lajiosaaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekninen, taktinen ja välineosaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lajirakkaus</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Yhteisöllisyys</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteen asettelu</li> <li>• Itsearviointitaidot</li> <li>• Oppimaan oppimisen taidot</li> <li>• Verkostoitumistaidot</li> <li>• Tiedon hankinta- ja arviointitaidot</li> <li>• Ajattelun taidot</li> </ul>

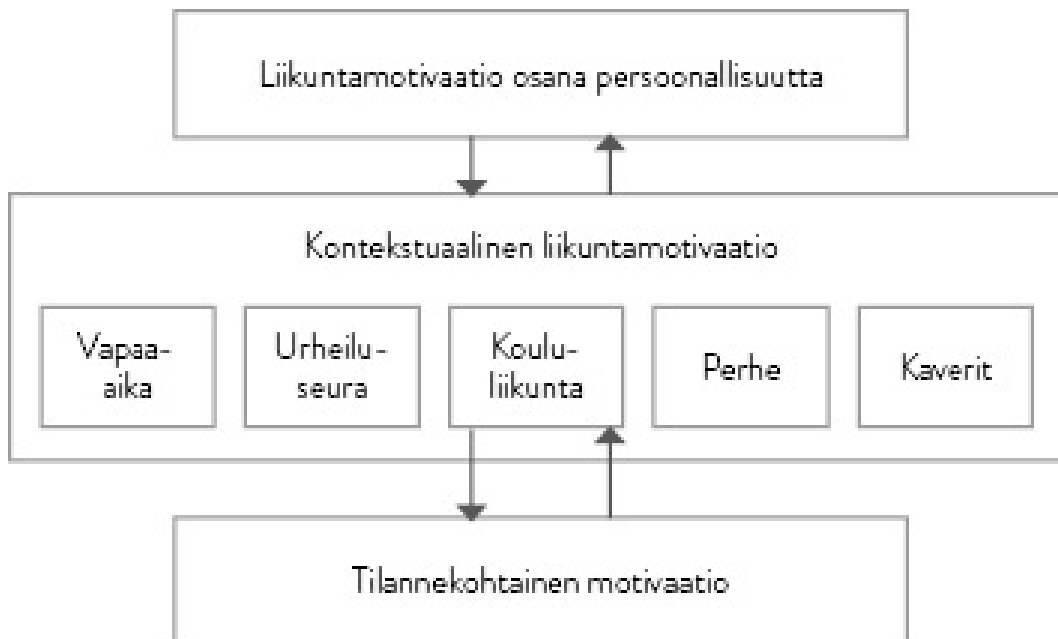
Kuva 3. Mihin valmentaja voi vaikuttaa urheilijassa (Hämäläinen 2022).

## 4 Motivaatio

Motivaatio heijastuu käyttäytymiseemme kahdella tavalla. Ensinnäkin motivaatio toimii energian lähteenä ja toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistämme eli motivaatio ohjaa toimintaamme tavoitteemme suuntaan. Toiminnan voimakkuus (kova yrittäminen), pysyvyys (toimintaan sitoutuminen) ja tehtävien valinta (haasteellisten tehtävien valinta) ilmentävät motivaatiota ja luonnollisesti heijastuvat suorituksen laatuun. (Jaakkola & Liukkonen 2017, 128-129.) Psykologiassa on jo pitkään ollut kiinnostuksen kohteena kaksi selkeästi erottuvaa motivaation tyyppiä: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen kiinnostuksesta ja nautinnosta, kun taas ulkoinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen ehdollisten lopputulemien saavuttamiseksi. (Vallerand & Ratelle 2002, 37.) Ryan ja Deci (2017, 14) kuvaavat motivaatiota (itsemääräämisteorian viitekehyksessä) autonomia-kontrolli jatkumoksi, jossa eri motivaation tyypit voidaan määritellä autonomian tai kontrollin määrän mukaan.

### 4.1 Motivaation hierarkkinen rakenne

Motivaatiota voidaankin tarkastella myös hierarkkisena rakenteena, joka muodostuu yleisestä kiinnostuksesta erilaisia asioita kohtaan (persoonallinen taso), tiettyä elämänaluetta kohtaan (kontekstuaalinen taso) ja yksittäisiä tilanteita kohtaan tietyn kontekstin sisällä (tilanteellinen taso) (Vallerand & Ratelle 2002, 44-45). Kuvassa 4 on esitetty motivaation hierarkkinen rakenne.



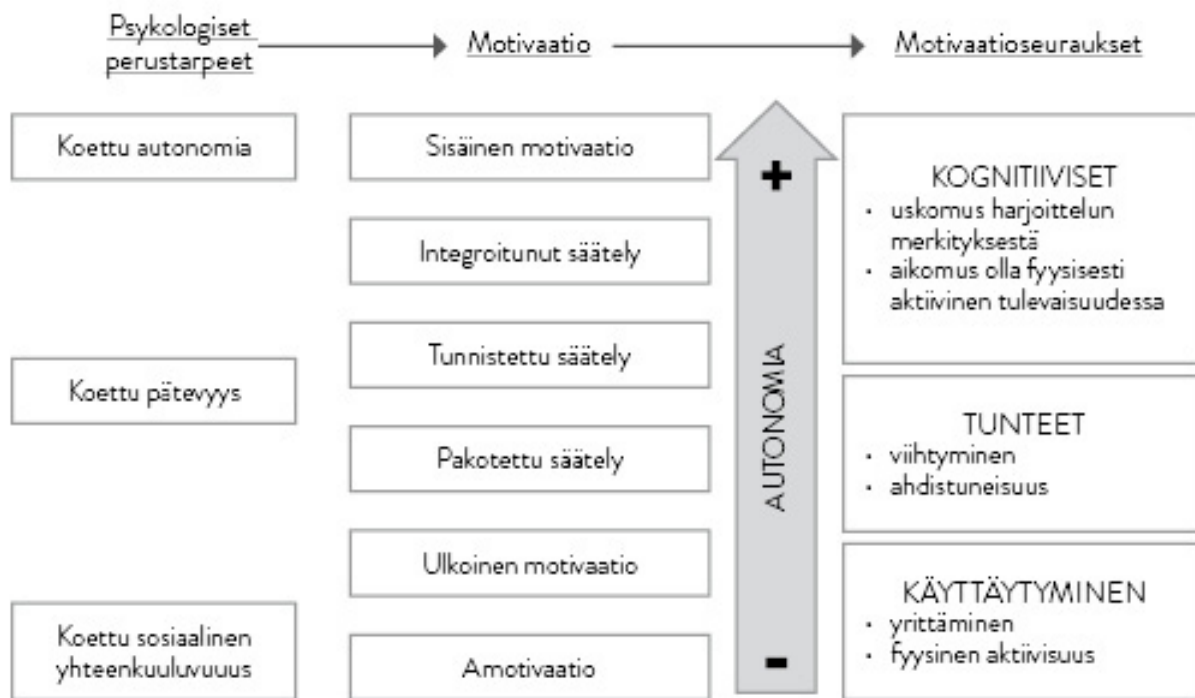
Kuva 4. Motivaation hierarkkisuus (Jaakkola & Liukkonen 2017, 129).

Persoonallisen tason motivaatio voi heijastua eri tavoin eri elämänalueilla (esim. innokkuus liikuntaan heijastuu koululiikuntaan ja vapaa-aikaan). Yhtä lailla yksittäiset tilanteet ja kokemukset eri elämän alueilla voivat muuttaa motivaatiota yksittäistä elämäntilannetta kohtaan sekä vähitellen myös persoonallisen tason motivaatiota (esim. kokemukset urheiluseurassa heijastuvat innokkuuteen liikuntaa kohtaan). Ylhäältä alaspäin -vaikutus tarkoittaa sitä, että liikunnasta motivoitunut ihminen motivoituu varmemmin liikunnasta erilaisissa tilanteissa ja alhaalta ylöspäin -vaikutus tarkoittaa sitä, että ihmisen yleistä käsitystä itsestään liikkujana voidaan vahvistaa luomalla innostavia tilanteita liikunnan aikana. Kun halutaan opettaa ihmistä kohti liikunnallisesti aktiivista elämäntapaa, niin merkittävä haaste onkin luoda taitotasosta riippumatta kaikille osallistujille positiivisia kokemuksia, joiden avulla voidaan vähitellen muuttaa jopa persoonallisuuden tason motivaatiota. (Jaakkola & Liukkonen 2017, 129.)

Telama ja Polvi (2014, 630-631) jakavat motivaation pysyvämpään yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon, johon vaikuttavat tietyn hetken tekijät, kuten väsymys tai sää. Suotuisat tilannetekijät voivat paikata heikentyneitä yleismotivaatiota ja toisaalta voimakas yleismotivaatio sietää enemmän negatiivisia tilannetekijöitä. Huomion arvoista on, että sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa sekä yleis- että tilannemotivaatioon. Tärkeä ihmistä liikuttava tekijä on siis halu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Telama & Polvi 2014, 631.)

## 4.2 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä kasvulle, integriteetille ja hyvinvoinnille. Nämä perustarpeet ovat autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Näiden psyykkisten perustarpeiden, kuten fyysisten perustarpeiden, täyttyminen tai puutteellisuus vaikuttaa selkeästi ja mitattavasti ihmiseen riippumatta subjektiivisista tavoitteista tai arvoista. Vaikka ihmisen halu, tavoite tai arvostus näihin psykologisiin perustarpeisiin vaikuttaa niiden täyttymisen todennäköisyyteen, niin ihmisen arvostus näihin perustarpeisiin ei ole olennaista niiden vaikuttamiseen ihmisessä. Tätä voidaan verrata esimerkiksi C vitamiiniin, sillä huolimatta ihmisen suhtautumisesta kyseiseen vitamiiniin, niin C vitamiinin puutos kuitenkin johtaa keripukkiin. (Ryan & Deci 2017, 10.) Psykologisten perustarpeiden tarve on ihmisiin sisäänrakennettu, eikä ne ole vain satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä (Martela 2016, alaluku Ihmisen neljä psykologista perustarvetta). Kun nämä perustarpeet tyydytetään, niin ihminen kokee toiminnan sisäisesti motivoivaksi (Jaakkola & Liukkonen 2017, 129). Itsemääräämisteorian viitekehys on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Itsemääräämisteorian viitekehys (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 130).

#### 4.2.1 Koettu autonomia

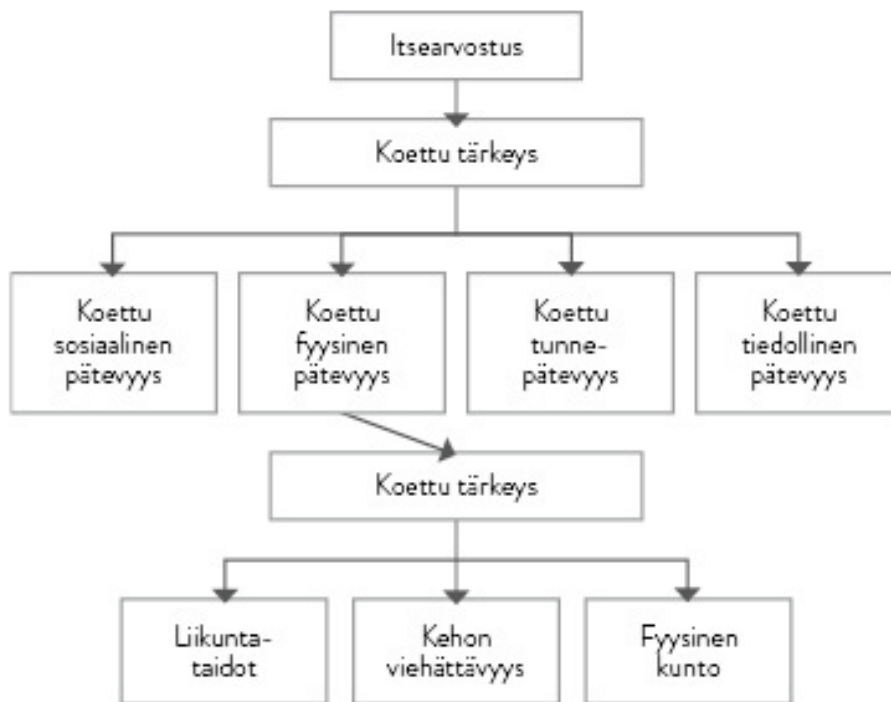
Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään ja valinnan- ja toiminnanvapaus on sen edellytyksenä, kun taas sen vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Omaehtoisessa toiminnassa tekemisen motivaatio löytyy yksilön sisältä, eikä tekeminen tunnu ulkoa ohjatulta eli ihminen kokee asian omakseen. Toisin sanoen omaehtoinen ihminen tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. (Martela 2016, alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta.) Esimerkiksi koululiikunnassa koettu autonomia riippuu siitä kuinka paljon oppilaat saavat osallistua liikuntatunnin suunnitteluun ja toteutukseen liittyviin päätöksiin ja voimakasta autonomiaa, jossa toiminta lähtee oppilaista itsestään, edustaa tilanne, jossa oppilaat liikkuvat ja pelailevat ilman opettajan läsnäoloa. Sisäistä motivaatiota voidaan lisätä autonomisilla toimintatavoilla kuten vastuun antamisella ja osallistuttamisella. (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 130.)

Huomion arvoista on, että autonomia ei ole sama kuin itsekkyys tai itsenäisyys ja yksilö voikin olla täysin autonominen ollessaan osa isompaa ryhmää. Ryhmän tavoitteiden mukaisesti toimiva yksilö voi kokea vahvaa autonomiaa silloin, kun hän on sisäistänyt ja kokee ryhmän tavoitteet ja arvot omikseen. Hän siis tekee itsenäisen valinnan, että haluaa seurata näitä ohjeistuksia. Olennaista siis on se, että henkilö kokee tavoitteet omikseen, eikä se mistä tavoitteet ovat alun perin lähtöisin. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

#### 4.2.2 Koettu pätevyys

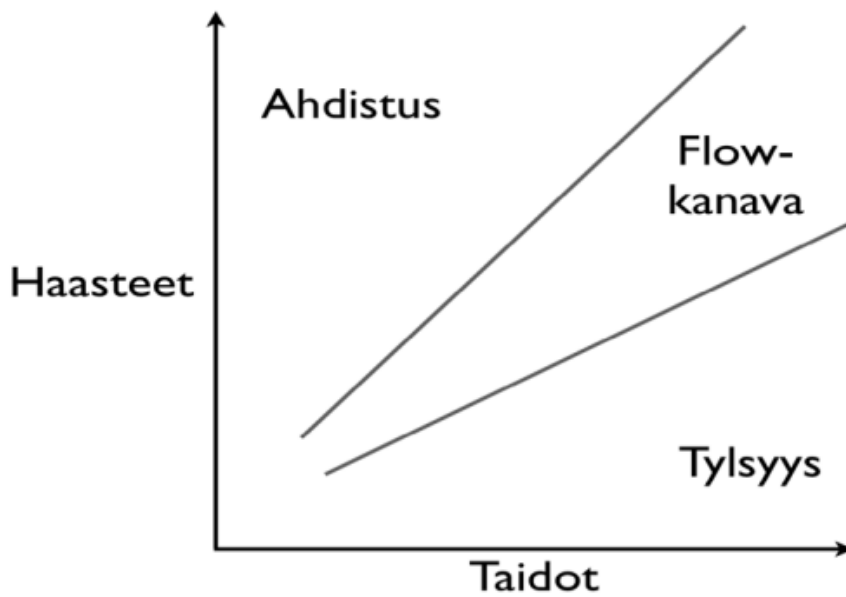
Pätevyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa tehtävänsä ja saa asioita aikaan eli päteväksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksellä. Ihminen nauttii aikaansaavuudesta ja sellaisesta tekemisestä, jossa kokee olevansa taitava. Lisäksi oppimisen kokemus on tärkeä osa pätevyyttä, sillä oppiminen edustaa tunnetta siitä, että pätevyys on kasvamaan päin. (Martela 2016, alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta.) Tehtävästä itsestään, ympäristöstä tai opettajalta saadun palautteen aiheuttama ihmisen tuntemus onnistumisesta tai epäonnistumisesta tukee tai heikentää pätevyyden kokemusta. Fyysisesti aktiivisen elämäntavan omaksumisen taustalla yhtenä avaintekijänä on koettu pätevyys ja koetulla pätevyydellä on todettu olevan yhteys sisäiseen motivaatioon liikuntatunnilla, aikomukseen fyysisesti aktiiviseen vapaa-aikaan, fyysiseen aktiivisuuteen koulun liikuntatunnilla sekä osallistumiseen koulun ulkopuoliseen liikuntaan. (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 131-132.)

Koettu pätevyys muodostuu hierarkisesti siten, että itsearvostus koostuu useista alapätevyysalueista, jotka ovat sosiaalinen pätevyys (kyky saada ystäviä ja toisten kanssa toimeen tuleminen), fyysinen pätevyys (taidot eri urheilulajeissa, fyysinen suorituskyky ja tyytyväisyys omaan kehoon), tunnepätevyys (omien ja toisten tunteiden ymmärtämisen kyky ja kyky tulla toimeen omien tunteidensa kanssa) ja älyllinen pätevyys (kyky ymmärtää ja tietää elämässä tarvittavia asioita). Pätevyysalueen merkitys itsearvostukselle määrittyy koetun tärkeyden kautta, sillä toiselle tietty pätevyysalue on merkityksellinen, kun taas toiselle se voi muodostua merkittäväksi itsearvostuksen kannalta. (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 131.) Esimerkiksi koettu sosiaalinen pätevyys on useimpien nuorten minäkuvan ja itsearvostuksen kannalta tärkeää eli muiden nuorten arvostus ja suosio muiden nuorten keskuudessa ovat nuorille merkittäviä asioita. Aktiivinen liikunnan harrastaminen, urheiluun osallistuminen ja liikunnallinen taitavuus ovat todistetusti yhteydessä sosiaaliseen suosioon nuorilla. Huomionarvoista on kuitenkin, että yhteys on voimakkaampi pojilla kuin tytöillä. (Telama & Polvi 2014, 631.) Itsearvostuksen muodostuminen pätevyyshierarkiassa on esitetty kuvassa 6.



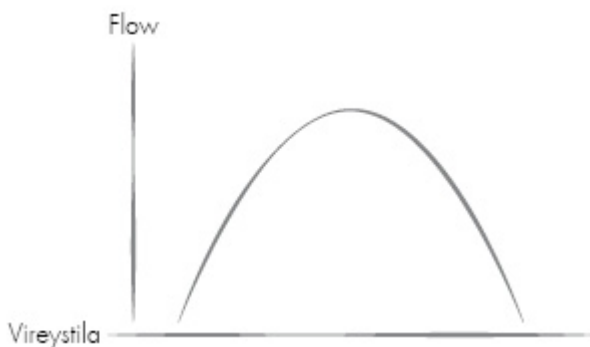
Kuva 6. Itsearvostuksen muodostuminen pätevyyshierarkiassa (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 131).

Koettu pätevyys voidaan yhdistää flow-tilaan (Martela & Jarenko 2014, 29). Csikszentmihalyin (1975, 36) mukaan ihmisen motivaatio on korkeimmillaan tekemisen haastetason osuessa flow-kanavaan, jossa osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla ja jossa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä. Flow-kanava on esitetty kuvassa 7. Liian helppo tekeminen tylsistytää ja liian vaikea tehtävä, epäonnistumisineen, saa aikaa ahdistusta, joka tuhoaa myös nopeasti sisäisen motivaation. Sopivan haastava tehtävä johtavaa motivaatioon parhaimmillaan. Oma osaamisen taso taas määrittää sopivan haastetason. (Martela ja Jarenko 2014, 29-30.) Tärkeintä flow-tilan saavuttamisessa onkin, että taidot ja tehtävän asettamat vaatimukset ovat tasapainossa (Järvillehto ym. 2014, 29).



Kuva 7. Flow-kanavan sijainti taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Martela & Jarenko 2014, 30).

Flow on positiivista stressiä, jossa keho ja aivot saatetaan niiden normaalin mukavuusalueen ulkopuolelle, mikä johtaa stressiin liittyviin ilmiöihin, kuten sykevaihtelun vähenemiseen. Kognitiivisen järjestelmän lähes automaattinen toiminta mahdollistuu taitojen ja tehtävän asettamien vaatimusten välillä tasapainoilu. Flow'n psykofysiologia on yhteydessä toimintaan liittyvään vireystilaan ja se osuu käänteiselle U-käyrälle, kuten kuvassa 8 on esitetty. Henkilö kokee ikävystymistä vireystilan ollessa heikko, kun taas vireystilan ollessa liian voimakas, henkilö kokee ahdistusta ja stressiä. Oikeassa vireystilassa henkilö pääsee mukavaan toiminnan tilaan, jossa keho ja mieli alkavat toimia optimaalisesti tulosta tuottaen. Eli flow on kohtuullisen fysiologisen vireyden tila, jossa voimme toimia positiivisen stressin vallitessa ajamatta itseämme loppuun. (Järvilehto 2014, 29-30.)



Kuva 8. Flow-tilan käänteinen U-käyrä (Järvilehto 2014, 31).

Mukavuusalueella tehtävät ovat helppoja suoritettavissa vähäisellä vaivalla, kun taas kaukana mukavuusalueesta sijaitsee epämukavuusalue, jossa tehtävät muuttuvat niin vaikeiksi, että ne todennäköisesti epäonnistuvat. Näiden alueiden välissä sijaitsee optimisuorituksen alue, jossa tehtävä on riittävän haastava ollakseen mielenkiintoinen, mutta ei kuitenkaan liian vaikea saada onnistumaan. Optimisuorituksen alue on asioiden oppimisen ja tietämyksen laajentamisen kannalta ratkaisevan tärkeä, sillä tällä alueella voi kokeilla uusia tapoja tehdä sekä ajatella ja jossa toiminta on optimaalista. (Järvilehto 2014,31.) Mukavuusalue, optimisuorituksenalue ja epämukavuusalue on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Mukavuusalue, optimisuorituksen alue ja epämukavuusalue (Järvilehto ym. 2014, 32).

#### 4.2.3 Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Kokemus ryhmään kuulumisesta ja tunne turvallisuudesta sekä hyväksytyksi tulemisesta ryhmässä toimittaessa muodostavat kokemuksen sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 130). Yhteenkuuluvuus kokemuksena syntyy yksilön kokiessa, että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Kokemus oman elämän arvokkuudesta kietoutuu tiiviisti toisiin ihmisiin, sillä sosiaalisuus on sisäänrakennettuna meissä ja tarvitsemme yhteyden toisiin ihmisiin. Tarvitsemme tunteen siitä, että meidät ympäröivät ihmiset näkevät ja hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme. (Martela 2016, alaluku Itsensä ylittämisenä kaksi perustarvetta.)



Yhteenkuuluvuuden kokemusta voidaan tukea esimerkiksi liikuntatunneilla ja kokemusta vahvistaa opettajan kokeminen välittäväksi ja lämpimäksi. Tunnusmerkkeinä sosiaaliselle yhteenkuuluvuuden tunteelle koululiikunnassa pidetään kuutta tekijää: 1) henkilökohtaisista asioista keskustellaan liikuntaryhmässä, 2) jaettuihin tehtäviin otetaan osaa liikuntaryhmässä, 3) liikuntaryhmän oppilaat viettävät myös vapaa-aikaa keskenään, 4) oppilas kokee tulevansa ryhmän sisällä ymmärretyksi ja arvostetuksi, 5) osallistuminen ryhmän toimintaan on nautittavaa ja miellyttävää ja 6) ryhmässä välitetään sekä ryhmän jäsenten etäännyttä aiheuttavaa toimintaa että toimintaa, joka aiheuttaa ryhmää hajottavia itsekkäitä tai epävarmoja tunteita. (Jaakkola ja Liukkonen 2017, 130-131.)

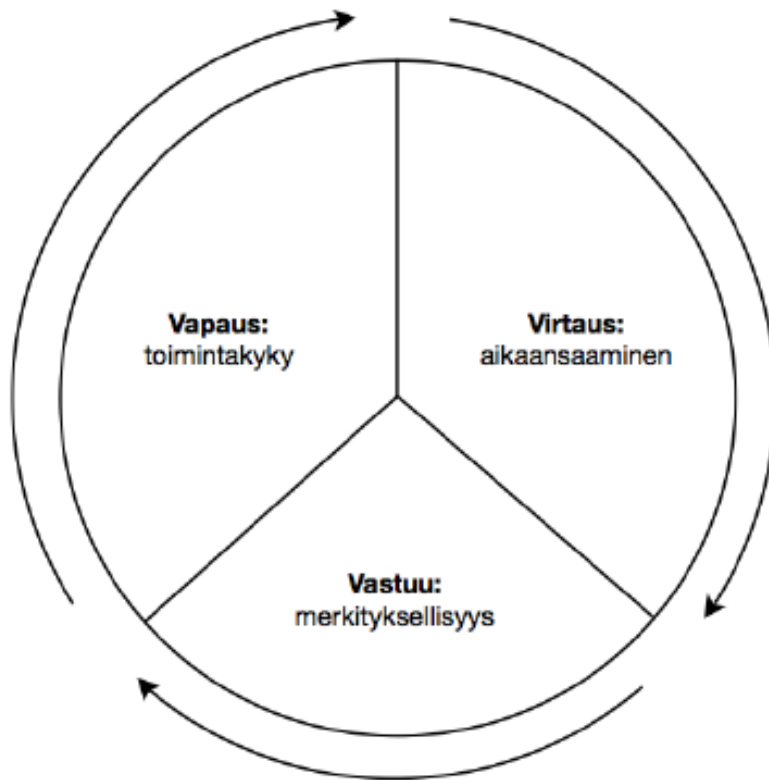
Hyvä ilmapiiri, jossa ihmiset kokevat, että heistä välitetään, on erityisen olennainen haastavina hetkinä, kuten vastoinkäymisten hetkellä. Ryhmän tuen puuttuessa on loppuunpalamisen ja muun oireilun riski olemassa. Toisaalta ryhmässä kytevät konfliktit ovat erittäin tehokas keino tuhota ihmisen hyvinvointi. (Martela ja Jarenko 2014, 30-31.)

#### **4.2.4 Hyväntekeminen – neljäs psykologinen perustarve?**

Martela (2016, alaluku Itsensä ylittämisen kaksi perustarvetta) ehdottaa kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle neljännen perustarpeen, joka on hyväntekeminen eli tuntemus siitä, että on kykenevä vaikuttamaan myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään eli että ihminen tuntee olevansa positiivinen voima, jonka toiminnalla on myönteisiä vaikutuksia maailmassa. Energisoidumme antamaan parhaamme, kun toimintamme kytkeytyessä itsellemme tärkeän ihmisryhmän tai arvonn edistämiseen ja vahva motivaation lähde onkin halu nähdä, että toiminnallamme on myönteinen vaikutus ympärillämme oleviin ihmisiin (Martela ja Jarenko 2014, 34). Jo saadun tieteellisen näytön tueksi on kuitenkin vielä tarpeellista tehdä lisää empiiristä tutkimusta, ennen kuin neljäs perustarve voidaan lisätä teoriaan (Martela 2016, alaluku Entä hyväntekeminen?).

#### **4.2.5 Psykologisten perustarpeiden kehä**

Autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus muodostavat parhaimmillaan toisiaan tukevan positiivisen kehän. Autonomian lisääntyminen mahdollistaa uusien haasteiden ja kokemusten etsimisen, jonka kautta pätevyys on mahdollista lisääntyä. Lisääntynyt pätevyys vuorostaan mahdollistaa yksilön olemaan tuottava osa yhteisöään, sillä lisääntynyt osaaminen mahdollistaa antamaan enemmän ympäröivälle yhteisölle. Osoittaessamme kykenevyytemme palvella ympäröivää yhteisöä, on tämä yhteisö halukkaampi antamaan meille lisää resursseja ja vapauksia, joiden turvin mahdollisuutemme autonomiaan lisääntyy entisestään. (Martela ja Jarenko 2014, 31; Järvi-lehti ym.2014, 25.) Sisäistä motivaatiota ruokkiva psykologisten perustarpeiden kehä on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Psykologisten perustarpeiden muodostama sisäisen motivaation kehä (Martela ja Järnke 2014, 32). Autonomia lisää toimintakykyä ja sitä kautta pätevyyttä. Pätevyys taas johtaa työn positiiviseen virtaukseen ja osaava tekijä saa vastuuta yhteisössään, mikä lisää merkityksellisyyttä ja lopulta vapautta.

### 4.3 Motivaatiojatkumo

Itsemääräämisteorian viitekehyksessä motivaatio on jatkumo, jonka toisessa päässä on sisäinen motivaatio ja toisessa päässä amotiivatio eli motivaation puuttuminen. Välistä löytyy lisäksi neljä motivaation astetta, jotka ovat ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely ja integroitu säätely. Autonomian määrä erottaa motivaatioluokat toisistaan ja autonomia kasvaa kun edetään kohti sisäistä motivaatiota. (Jaakkola & Liukkonen 2017, 132.) Motivaatiojatkumo on esitetty kuvassa 5.

Alhaisinta autonomiaa edustava amotiivatio tarkoittaa motivaation täydellistä puuttumista ja ihminen kokee toiminnan olevan täysin ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Ulkoapäin kontrolloidussa ulkoisessa motivaatiossa on kyse toiminnasta, johon osallistumista ohjaa palkkiot ja rangaistuksen pelko. (Jaakkola & Liukkonen 2017, 132.) Ulkoisen motivaation lähteet ovat lähtöisin muualta kuin itse toiminnasta (Vallerand & Ratelle 2002, 42). Ulkoisen motivaation keinot voivat olla lyhyellä

aikavälillä tehokkaita, mutta motiivin poistuessa haluttu toiminta usein loppuu. Ihmisen osallistuksessa toimintaan ilman vaihtoehtoja kokien toiminnan henkilökohtaisesti tärkeäksi on kyse pakotetusta säätelystä. Toimintaan ei siis osallistuta puhtaasti tekemisen ilosta vaan esimerkiksi osallistumatta jättämisen tuomasta syyllisyyden tunteesta. Tunnistetussa säätelyssä toiminta on enemmän itsemääräytynyttä ja siihen liittyy positiivisia arvoja. Toiminta on sisäistetty arvokkaaksi ja tärkeäksi henkilökohtaisella tasolla. Integroidussa säätelyssä toiminnasta on tullut ihmiselle tärkeä osa hänen tavoitteitaan ja persoonallisuuttaan eli toiminta on hyvin autonomista, mutta ihmisellä ei välttämättä ole vielääkään vaihtoehtoja olla osallistumatta siihen. Sisäisessä motivaatiossa ihminen osallistuu toimintaan sen itsensä vuoksi ilman ulkoisia pakotteita ja motiiveina on ilo ja myönteiset toiminnan aiheuttamat tunnekokemukset. Ihmisen motiivit siirtyvät ulkoisesta kohti sisäistä, jos autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita tyydytetään eli voidaan puhua motivaation sisäistymisestä. Muutos on hidas ja sisäistä motivaatiota tukevia kokemuksia tarvitaan pitkällä aikavälillä. (Jaakkola & Liukkonen 2017, 132-134.)

## 5 Pelin opettaminen pienpelien avulla

Yksittäisen pelaajan aktivaation näkökulmasta pelissä on määrittävinä tekijöinä pelaajien määrä ja pelialueen koko. Vähemmän pelaajia ja pienempi pelialue johtaa yksittäiselle pelaajalle enemmän toistoja, ongelmanratkaisutilanteita, luistelua ja peliin osallistumista. Pienempi pelialue näyttäisi hyödyttävän sekä tasoltaan kehittyneempiä että heikompia pelaajia, sillä kehittyneille pelaajille pienempi alue asettaa toivottua haastetta, kun taas heikommille pelaajille pienempi alue mahdollistaa lähempänä pelivälinettä olemisen, mikä lisää peliin osallistumista. (Lundby & Väliaho 2020, 42.)

Pienpelit, pelitavasta huolimatta, tuottavat enemmän tilanteita yksilölle kuin ison kentän peli. Esimerkiksi hyvin suunnitelluissa pienpeleissä saadaan keskimäärin 5-8 kertaa enemmän laukauksia kuin ison kentän 5-5 pelissä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että myös pienpelin sisällä on yksilöiden välillä isoja eroja aktiivisuudessa. Tämä on syytä huomioida harjoittelun suunnittelussa, sillä pelkästään pienpelejä pelaamalla ei jokaiselle pelaajalle saada tarpeeksi toistoja eri lajitaitojen näkökulmasta vaan tarvitaan myös muunlaisia harjoitteita. Näyttäisi, että 2-2 ja 3-3 pelit tuottavat hyvin toistoja ja peliin osallistumista yksilölle, kun taas 5-5 ja erityisesti 5-5 peli koko kentällä tuottaa vähiten yksilön osallistumista peliin. (Lundby & Väliaho 2020, 42.)

## **6 Kehittämistyön tavoitteet**

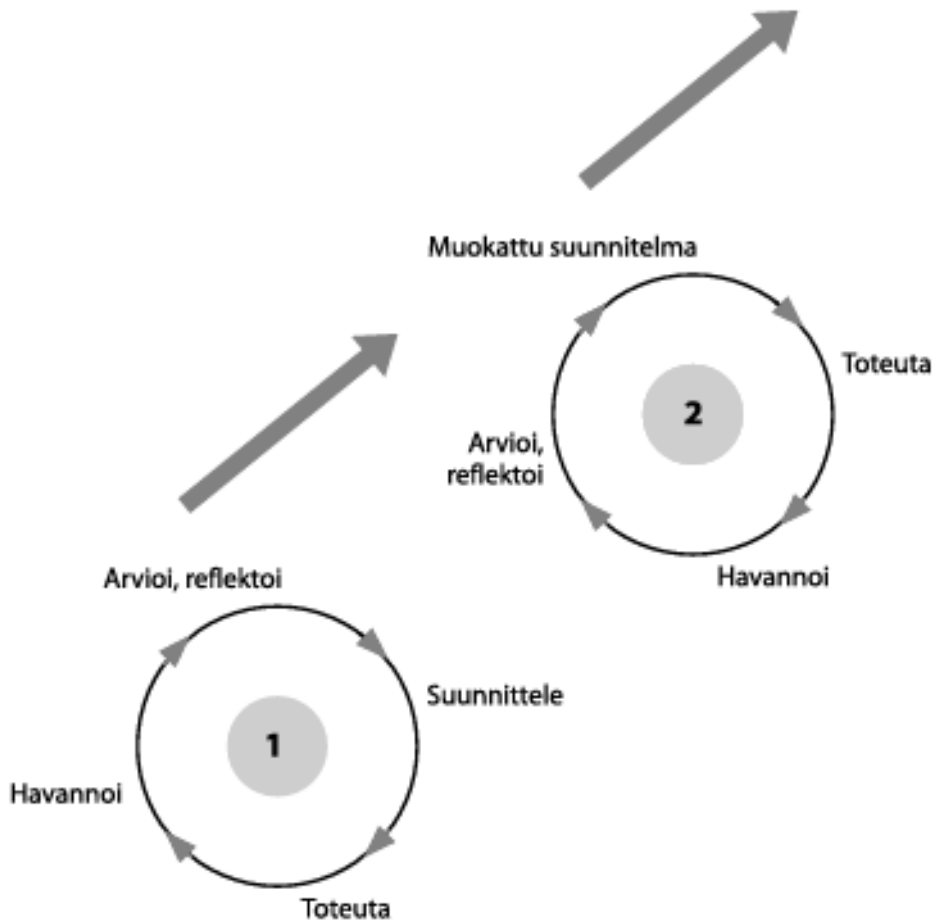
Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää Vaasan Sportin Juniorit ry:lle toimintamalli, jonka avulla urheilutoiminnan organisoimisen keinoin päästään lähemmäksi urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta. Tässä työssä ei keskitytä varsinaiseen valmennustoimintaan, vaan luodaan seuraan rakenne, joka sekä itsessään vie toimintaa että tukee valmentajien työtä kohti urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta. Toisena tavoitteena tässä työssä on luodun mallin arviointi ja edelleen kehittäminen.

## 7 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Tämän kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus ja sen keskiössä oli uudenlaisen, entistä urheilijalähtöisemmän, toimintatavan luominen ja vakiinnuttaminen seuran urheilutoiminnan järjestämisen osalta. Kehittämistyössä hyödynnettiin toimintamallin luomisessa yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriihiyöskentelyä. Vertailuanalyysin, kyselyn ja asiantuntijoiden arvion avulla määritettiin kehittämiskohteet luotuun toimintamalliin. Vertailuanalyysi tehtiin Rauman Lukko ry:n kanssa heidän ”Parempaa Peliä”- hankkeesta. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Office 365 alustalla ja sen avulla kerättiin palautetta ja kehitysehdotuksia perheiltä kehitettyyn toimintamalliin. Seuran urheilusta vastaavat työntekijät ja Suomen jääkiekkoliiton Keskimaan alueen aluevalmentaja antoivat arvionsa toimintamallista.

### 7.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka pyrkimyksenä on yhdessä ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaiseksi muutosta. Lisäksi tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa kiinnostus suunnataan asioiden nykyisestä tilasta asioiden haluttuun suuntaan. Olennaista on osallistaa käytännöissä toimivat ihmiset tutkimukseen ja kehittämiseen. Osallistava kehittäminen tarjoaa useita etuja tutkijalle ja kehittäjälle, sillä yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet parhaiten, jos he vain ovat valmiita muutokseen. Haasteena toimintatutkimuksessa on tutkimuskohteen tilannesidonnaisuus, joten aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. (Ojasalo ym. 2015, 58-59.) Toimintatutkimuksessa tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset koskevat vain tutkittua tapausta eli toimintatutkimuksessa ei pyritä perinteisen tutkimuksen tavoin saavuttamaan yleistettäviä tuloksia. Muutos saavutetaan ainoastaan toiminnan kautta ja vain toimintaan osallistamalla prosesseihin liittyvä piilotieto on mahdollista saada näkyviin. (Kananen 2014, 11-13.) Toimintatutkimuksen eteneminen on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2015, 60).

Toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat samanaikaisesti toimintatutkimuksessa (Kananen 2014, 13). Toimintatutkimuksen eteneminen voidaan kuvata suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Kehittämisprosessi on kuin spiraali, sillä siinä eri vaiheet toistuvat uudelleen. Tutkimus alkaa päämäärien valinnalla tai kehittämisiongelman määrittämisellä ja työn tavoitteiden asettamisella. Seuraavaksi selvitetään kirjallisuudesta tai muusta lähdeaineistosta, onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu. Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa täsmentää kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistaa projektisuunnitelma. Varsinaisessa työssä tutkitaan ja kokeillaan millaisilla käytännön keinoilla päämääriin voidaan edetä, jonka jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä jne. Suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi vuorottelevat tutkimusprosessissa. Toimintatutkimus koetaan yleensä kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Kyse on kuitenkin osallistavasta tutkimuksesta, joten valittujen menetelmien on oltava osallistavia. (Ojasalo ym. 2015, 60-61.)

## 7.2 Yhteisöllisten ideointimenetelmien hyödyntäminen

Uuden kehittämisen keskiössä on luovuus, jonka lisääminen vaatii asioiden katsomista uusilla tavoilla. Luovan ongelmanratkaisun edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri, joka voidaan synnyttää ja sitä voidaan ylläpitää sopivilla menetelmillä. Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys uuden keksimisessä. Innovaatiot syntyvät aaltoilevien ja kiertelevien prosessien lopputuloksena ja usein tuloksia syntyy paljon kerrallaan hiljaisten kausien jälkeen. Ideointi ja arviointi on syytä pitää erillään luovan ongelmanratkaisun prosessissa, sillä arviointi tyrehdyttää ideoinnin. Prosessille ominaista on, että ensin nousee esiin sovinnaiset sekä tavanomaiset ideat ja näiden loputtua puristettavat ideat ovat vasta todennäköisesti uusia. Luovien ratkaisujen synnyttämisessä määrä synnyttää laatua. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jossa pyritään, yleensä 6-12 hengen, ryhmässä ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihikouksessa on neljä vaihetta: esi-, lämmittely-, ideointi- ja valintavaihe. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään pääsemään irti ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä sekä kerrataan toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa kirjataan vapaan ideoinnin tulokset ja ideoita pyritään jatkuvasti yhdistelemään sekä kehittämään. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan sekä arvioidaan kriittisesti ja parhaiten arvioitu edustaa toteuttamiskelpoisinta ideaa. (Ojasalo ym. 2015, 160-161.)

## 7.3 Vertailuanalyysi eli Benchmarking

Vertailuanalyysissä pyritään oppimaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta keräämällä omassa toiminnassa sovellettavia tietoja ja taitoja. Huomioitavaa on, että tavoitteena on soveltaa toisilta opittuja asioita kopioinnin sijaan. Vertailuanalyysi voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina: 1. Kehitystarpeiden määrittely ja oman toiminnan kuvaaminen. 2. Kehittämiskohteen ja esikuvan valitseminen. 3. Kokemusten vaihtaminen esikuvan kanssa ja sitä kautta heidän toimintatapojen oppiminen. 4. Toiminnan erojen analysointi ja tavoitteiden asettaminen. 5. Opitun soveltaminen, muutoksen toteuttaminen ja uuden toiminnan arviointi. (Vuorinen 2017, 159-160.)

## 7.4 Kysely

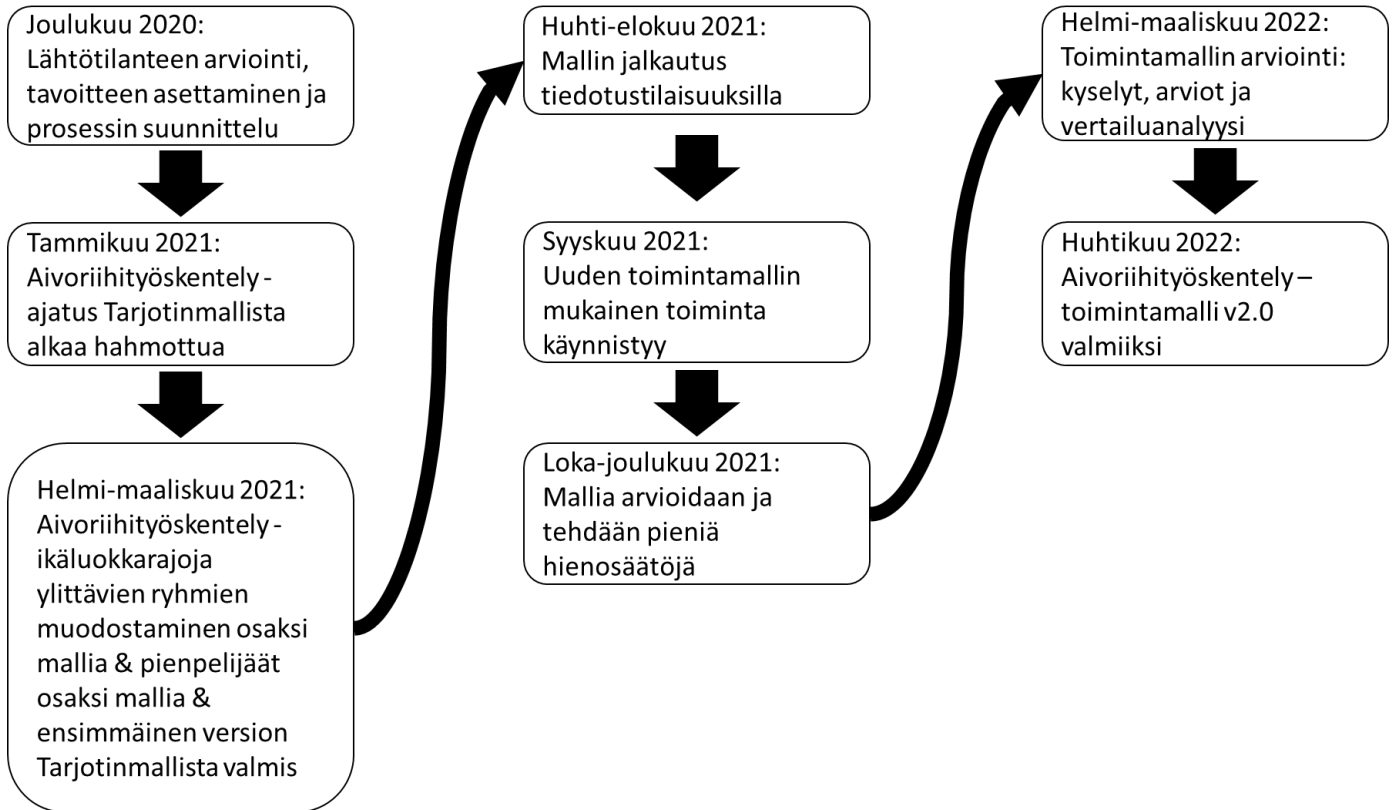
Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on nopea sekä tehokas ja se tuottaa tyyppillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus ja se, että vastaajien tutkimukseen suhtautumisen vakavuutta on mahdotonta arvioida. Perusvaatimus kyselyn käytölle on, että tutkittavasta ilmiöstä on aiempaa tietoa riittävästi, sillä muuten kyselylomakkeen suunnittelu on mahdotonta. (Ojasalo ym. 2015, 121-122.)



Kyselyllä voidaan kerätä sekä laadullista dataa avoimilla kysymyksillä että määrällistä numeerista dataa (Ojasalo ym. 2015, 134). Kyselylomakkeen suunnittelu pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin ja lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Ojasalo ym. 2015, 130).

## 8 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyön vaiheet on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Kehittämistyön vaiheet.

### 8.1 Lähtötilanne

Joulukuussa 2020 arvioimme työntekijöiden ja seuran johtokunnan kanssa, että seurassamme on tarpeen ja mahdollista tehdä sekä organisaatio- että rakennemuutos. Teimme päätöksen kahden uuden päätoimisen position luomisesta ja urheilutoiminnan organisoinnin rakennemuutoksesta. Uudet positiot olivat seuravalmentaja U13-U14 ikäluokkiin ja seuravalmentaja U9-U12 ikäluokkiin. Uusilla työntekijöillä pyrittiin ratkaisemaan sekä valmentajapulaa että osaamisvajetta. Uudet työntekijät rekrytoitiin kevään 2021 aikana. Urheilutoiminnan uudelleenorganisoinnin tavoitteena oli löytää malli, jossa urheilijalle (ja perheille) annetaan enemmän valinnanvapautta harjoittelun määrän suhteen ja sitä kautta myös harrastuksen kustannuksen suhteen.

### 8.2 Suunnittelu ja ideointivaihe

Ensimmäinen aivoriihityöskentely toteutettiin tammikuussa 2021 minun ja puheenjohtajan välisenä ideoiden pallottelulla, jonka tuloksena syntyi ensimmäinen ajatus Tarjotinmallista. Tämän jälkeen

aivoriihityöskentelyyn osallistui kaikki työntekijät sekä puheenjohtaja ja helmi-maaliskuun 2021 aikana Tarjotinmallin kylkeen muodostui ajatus ikäluokattomista harjoitusryhmistä ja pienpelijäistä. Maaliskuussa 2021 ensimmäinen versio uudesta toimintamallista oli valmis ja esiteltiin johtokunnalle sekä vielä pidettiin aivoriihityöskentely toimintamallin kehittämiseksi.

### **8.3 Uuden toimintamallin jalkautus**

Uusi toimintamalli sekä organisaatiouudistus esiteltiin minun ja puheenjohtajan toimesta Teams-tiedotustilaisuuksilla koko seuraan huhtikuun 2021 aikana. Elokuussa 2021 kiersimme puheenjohtajan kanssa vielä kaikkien ikäluokkien vanhempainkokoukset kerraten toimintamallin ja organisaatiouudistukset. Syyskuussa 2021 uusi toimintamalli lähti käyntiin seurassa ja uudet seuravalmentajat olivat käytännön jalkautuksen keskiössä.

### **8.4 Arviointi ja toimintamallin kehittäminen**

Ensimmäiset hienosäädöt toimintamalliin tehtiin loka-joulukuun 2021 aikana. Hienosäätöinä mm. tarkasteltiin ryhmien muodostamisen alkuperäisten rajojen leventämistä. Kehittämistyössä kehitetty toimintamallin arviointi ja vertailuanalyysi suoritettiin helmi-maaliskuussa 2022, kun toimintamalli oli ollut toiminnassa seitsemän kuukautta. Palautteen, arvioiden ja vertailuanalyysin pohjalta toimintamallista kehitettiin versio 2.0. Toimintamallin vertailuanalyysi tehtiin Rauman Lukko ry:n ”Parempaa Peliä”-hankkeen kanssa. Palautetta kerättiin kyselyllä uuden toimintamallin piirissä olleilta eli 08-13-syntyneiden pelaajien vanhemmilta. Kysely lähetettiin yhteensä 217 pelaajan vanhemmille. Kyselyssä oli kaksi osaa: numeerinen arvio ja vapaa sanallinen arvio. Kysely on esitetty liitteessä 3. Toimintamallin kanssa työskennelleet seuran työntekijät ja Suomen jääkiekkoliiton Keskimaan alueen aluevalmentaja antoivat numeerisen ja sanallisen arvionsa toimintamallista. Toimintamallin kehittäminen tapahtui seuran työntekijöiden aivoriihityöskentelynä. Toimintamalli 2.0 jalkautetaan käyttöön elokuussa 2022.

#### **8.4.1 Vertailuanalyysi Rauman Lukko ry:n Parempaa Peliä-hankkeen ja Sportin uuden toimintamallin välillä**

Vertailuanalyysi toteutettiin Rauman Lukko ry:n työntekijä Tommi Kaikkosen kanssa Teams-kokouksena 22.2.2022 ja hän esitteli hankkeen kausi kaudelta. Rauman Lukko ry:n Parempaa peliä pilottihanke tapahtui vuosien 2018-2021 välillä. Viitekehys hankkeelle oli seuratoiminnan rakenteellinen muutos ja harjoittelun pedagoginen muutos. Harjoittelun pedagoginen muutos liittyi pienpeelaamisen lisäämiseen ja siihen, että pelaamista oli kaudella käytetystä ajasta yli 60%. Seuratoiminnan rakenteellinen muutos liittyi harjoittelun valinnanvapauteen, kertamaksun mukaan tuomiseen ja sateenvarjoseurojen mukaan ottamiseen.

Hankkeen alkuun Lukko ry palkkasi päätoimisen henkilön hanketta vetämään. Ensimmäisellä kaudella 2018-2019 hanke koski neljää ikäluokkaa, jotka olivat U9, U10, U11 ja U12. Lukko tarjosi 4,5 jäätä / joukkue / viikko kuukaudessa. Jääharjoittelussa tarjolla oli neljä harjoitusta oman ja yksi yhdistelmäharjoitus toisen ikäluokan kanssa. Yhdistelmäharjoitukset tapahtuivat U9 ja U10 sekä U11 ja U12 välillä. Lisäksi tarjolla oli 0,5 erillistä oheisharjoitusta / joukkue / viikko kuukaudessa. Ensimmäisen kauden viikkotarjonta on esitetty kuvassa 13.

Harjoittelun näkökulmasta ajatuksena oli pähkinänkuoressa se, että yksittäisellä jäällä opetettiin jääkiekossa tarvittavat taidot ja perheet päättävät montako kertaa viikossa harjoituksissa haluttiin käydä. Lukko oli kuitenkin myös määrittänyt harjoittelun enimmäismäärälle suosituksen, jotta harjoittelun määrä ei olisi liian suuri. Vanhemmille oli ilmoitettu, että harjoituksen teema pysyy samana kaikissa harjoituksissa, mutta yksittäisessä harjoituksessa voitiin tehdä tarvittavia muutoksia riippuen mm. osallistujamäärästä. Valitut teemat peleissä eli 60% ajankäytössä olivat: luistelu, maalinteko, riistäminen ja pelitilanneroolit. Alkuun harjoitusten suunnittelu oli valmentajilla, mutta ensimmäisen kauden jouluna harjoittelun suunnittelu siirtyi päätoimisen ammattilaisen vastuulle. Sappeluuna vaihtui, koska pelaajien, maalivahtien ja valmentajien määrä harjoituksissa vaihteli eli suunnittelu asetti valmentajan osaamiselle ja ajankäytölle ison haasteen. Kaikkonen koki, että ilman päätoimista ammattilaista hanke ei olisi onnistunut mitenkään. Hankkeeseen ei liity iltapäiväjäitä, mutta iltapäivisin on vapaata jäätä tarjolla. Harjoitusten pituudet olivat neljänä päivänä 60min ja yhtenä päivänä 75min.

Ma	Ti	Ke	To	Pe
E1	F1	F2/F1	E1	E2
E2	F2	E1/E2	E2	E1
F1	E1/E2 Jää/oheinen vuoroviikot		F1	F1/F2 Jää/oheinen vuoroviikot
F2	E1/E2 Jää/oheinen vuoroviikot		F2	F1/F2 Jää/oheinen vuoroviikot

Kuva 13. Kauden 2018-2019 Parempaa Peliä-hankkeen viikon kalenteri. F2 = U9, F1 = U10, E2 = U11 ja E1 = U12.

Ensimmäisen kauden jälkeen seura koki muutostarpeina seuraavat asiat: 1. Eri kokoiset ikäluokat ja 2. Lisävalmentajat. Eri kokoiset ikäluokat aiheuttivat ongelmia silloin, jos ikäluokka on pieni, jolloin ikäluokan talous heikkenee ja jäillä pelaajia ei ole riittävästi, koska pelaajat jakautuvat viidelle päivälle. Jään hyötykäyttö kärsii myös tästä. Viiden tarjotun harjoituksen malli osoittautui hankalaksi sen takia, että eri päivien harjoitukset muodostuivat eriarvoisiksi, sillä mm. harjoitusten alkamisajat ohjasivat perheitä valitsemaan tietyt harjoitukset. Valmentajien riittävyys osoittautui haasteeksi, vaikka paperilla oli paljon valmentajia. Valmentajat myös valitsivat harjoituksia ollen vain muutamana iltana paikalla ja siten eivät täysin päässeet kiinni toimintaan. Lisäksi talouden osalta oli erotettava pelit ja harjoitukset, sillä alkuperäisessä suunnitelmassa myös pelit olivat kertamaksullisia ja U12/U11 sekä U10/U9 pelit ovat jääajan takia eri hintaiset ja täten U12/U11-ikäluokissa pelit tuottivat ensimmäisellä kaudella tappiota, koska kertamaksun haluttiin olevan hyvin lähellä saman hintaiset (50 sentin tarkkuudella). Toiselle kaudelle pelit kustannettiin kuukausimaksulla tai varainhankinnalla. Ikäluokkien taloudet yhdistettiin kokonaisuuksiksi ja seura kanto riskin mikäli ikäluokan talous jäi tappiolliseksi. Toiseksi kaudeksi myös tiputettiin kokonaisjääaika ajatuksella, että jääaika saadaan paremmin hyötykäyttöön ja 11-12 pelaajan harjoitukset saadaan pois.

Uudessa mallissa kaudella 2019-2020 oli viisi jääharjoitusta / viikko ja näistä kaksi oli oman ikäluokan kanssa ja kolme yhdistelmäharjoituksia toisen ikäluokan kanssa, kuten kuvassa 14 on esitetty.

Erillinen oheisharjoitus jätettiin pois, mutta jokaisen jään yhteydessä oli edelleen oheisharjoitus. Muutoksilla saatiin aikaiseksi se, että aikaisemmin negatiivinen tulos kääntyi positiiviseksi ja harjoituksissa oli riittävästi pelaajia eli jää oli paremmin hyötykäytössä. Uutena haasteena oli liiallinen pelaajamäärä osassa harjoituksissa. Myös valmentajien riittävyys oli parempi.

Ma	Ti	Ke	To	Pe
E1	E2	F2/F1	F1	F2
F2/F1	F2/F1	E1/E2	F2	F1
E2	E1		E1/E2	E1/E2

Kuva 14. Kauden 2019-2020 Parempaa Peliä-hankkeen viikon kalenteri. F2 = U9, F1 = U10, E2 = U11 ja E1 = U12.

Muutostarpeet kauden 2019-2020 jälkeen olivat valmentajat, jäävuorojen väheneminen ja yhdistelmäharjoitusten osallistujamäärien kasvu. Edelleen valmentajien sitoutuminen oli huono, vaikka riittävyys oli yhdistelmäharjoitusten kautta parempi. Jäävuorot tulivat vähenemään viimeiselle kaudelle, koska seuraan tuli yksi joukkue lisää. Yhdistelmäharjoituksissa oli pahimmillaan yli 60 pelaajaa eli jääharjoittelun suunnittelu asetti haasteita mm. pelaajan aktiivisen ajan näkökulmasta. Kun harjoituksissa oli 50-60 pelaajaa, niin harjoituksen suunniteltu rakenne voitiin unohtaa ja jäällä tehtiin mitä pelaajamäärällä voitiin järkevästi tehdä.

Kaudelle 2020-2021 valmentajien sitoutumista pyrittiin lisäämään ja toisaalta paperilla olevaa määrää supistamaan. U12/U11 ikäluokista yhdistelmäharjoitukset otettiin pois, koska pelaajamäärät kasvoivat liian isoiksi. Erillinen oheisharjoitus palasi myös kalenteriin. Kauden 2020-2021 mallissa jääharjoituksia tarjottiin neljä viikossa. U12 ja U11 tekivät kaikki harjoitukset omilla ikäluokissaan ja U10 sekä U9 harjoittelivat kahdesti yhdistelmäharjoituksena. Lisäksi oli yksi erillinen yhdistelmäoheisharjoitus viikossa. Kauden 2020-2021 viikkokalenteri on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Kauden 2020-2021 Parempaa Peliä-hankkeen viikon kalenteri.

Kokemuksen hankkeesta oli se, että merkittävänä muuttujana on ikäluokan koko ja täten päätökset tulee pohjautua vuosittain pelaajamäärään. Hankkeen kolmeen rakenteelliseen muutokseen nousi pohdintoina seuraavat asiat: Tarjotaanko valinnanvapauden nimissä suosituksia suurempi harjoitusmäärä, kerätäänkö maksut kertaperusteisesti vai kuukausiperusteisesti ja annetaanko sateenvarjon pelaajille mahdollisuus harjoitella mukana kerran viikossa. Taulukossa 1 on esitetty hyvät ja huonot puolet hankkeesta valinnanvapauden näkökulmasta. Taulukossa 2 on esitetty hyvät ja huonot puolet hankkeesta kertamaksun näkökulmasta. Taulukossa 3 on esitetty hyvät ja huonot puolet hankkeesta sateenvarjoseurojen mukanaolon näkökulmasta. Urheilun näkökulmasta yhtenä isona ongelmana mallissa oli yksittäisen pelaajan kokonaisharjoitusmäärä U9-U12 vaiheessa suhteessa U13 vaiheen määriin, sillä yksittäisellä pelaajalla saattoi ikäluokkaa vaihdettaessa harjoitusmäärät jopa tuplaantua. Näin iso määrän nosto ei ole järkevää harjoittelun progressiivisuutta.

Taulukko 1. Valinnanvapauden hyvät ja huonot puolet.

#### Plussat

Valinnanvapaus

Usean lajin harrastamisen mahdollisuus

Isojen ikäluokkien kohdalla yksittäisen harjoituksen pienempi osallistujamäärä

Pelaaja voi harjoitella halutessaan ikäluokan suosituksia enemmän

Jos ei jostain syystä pääse treeneihin, huomenna on uusi mahdollisuus

---

### Miinukset

---

Seuralla oltava paljon jätää tarjolla  
 Pienten ikäluokkien jäänkäytön tehokkuus  
 Osa harjoittelee huomattavasti ikäluokan suosituksia vähemmän  
 Pienten ikäluokkien taloudellisuus  
 Päivittäiset tapahtumat vaativat paljon sitoutuneita valmentajia  
 Valmentajien lisäksi muita toimihenkilöitä tarvitaan enemmän  
 Joukkueen pelaajat eivät ole yhtä aikaa paikalla, joten joukkueen muodostuminen asettaa haasteen  
 Urheilun suunnittelu, progressiivisuus ja monipuolisuus asettaa haasteen osallistujamäärien vaihtelun kautta

Taulukko 2. Kertamaksun hyvät ja huonot puolet.

---

### Plussat

---

Maksetaan käytön mukaan  
 Ei talouden tuottamaa painetta osallistua jokaiseen harjoitukseen, joten toisen lajin harrastaminen helpottuu

---

### Miinukset

---

Osallistumisen seuranta asettaa uudenlaisia haasteita  
 Toimihenkilöiden kuormittaminen laskutuksen ja seurannan kautta  
 Osallistuminen harjoituksiin voi olla erittäin satunnaista  
 Jos pelaajamäärät pienet, niin jääkulut voi jäädä kattamatta, jolloin seuran kantaa vastuun

Taulukko 3. Sateenvarjopelaajien mukana olon hyvät ja huonot puolet.

---

### Plussat

---

Pelaajat tutustuvat toisen paikkakunnan pelaajiin  
 Pelaajat pääsevät laadukkaaseen ympäristöön  
 Jakavat kokonaiskustannusta  
 Valmentajien välinen yhteistyö, osaamisen kehittäminen

---

### Miinukset

---

Isojen ikäluokkien kohdalla lisäpelaajat asettavat haasteen resurssien suhteen

Molemmilla seuroilla on malleissaan samana lähtökohtana harjoittelun valinnanvapauden lisääminen. Selkeänä erona on se, että Lukon mallissa koko viikon harjoittelu perustuu täyteen valinnanvapauteen, kun taas Sportin Tarjotinmallissa peruskausimaksuun kuuluu kaksi joukkueharjoitusta ja loput harjoituksista ovat vapaasti valittavissa. Tarjotinmallin kahdella kausimaksuun kuuluvalla harjoituksella saadaan pidettyä paremmin kontrollissa harjoittelun progressiivisuus pelaajien vanhetessa ja lisäksi varmistetaan paremmin joukkueiden yhteishengen muodostuminen, joka Lukon mallissa on yhtenä ongelmakohtana. Molemmissa malleissa on kuitenkin pelaajalla mahdollisuus



harjoitella suosituksia suurempia määriä halutessaan ja lisäksi useamman lajin harrastaminen mahdollistetaan molemmissa malleissa. Tarjotinmallissa sitoudutaan aina lisäjäiden osalta 14 viikon jaksoon ja tehojäiden osalta seitsemän viikon jaksoon kerrallaan Lukon kertamaksun sijaan. Lukko oli tunnistanut kertamaksun kuormittavuuden toimihenkilöiden osalta ja Sportin mallissa kuormittavuus on havaittavissa toimistolla, sillä seuran toimistos sihteeri joutuu laskuttamaan huomattavasti aikaisempaa enemmän, sillä aiemmin laskutettiin kausimaksu kolmessa osassa ja nyt kausimaksun laskutuksen lisäksi tulee laskuttaa eri ryhmät viiden jakson osalta kauden aikana.

Toinen yhtymäkohta Lukon ja Sportin malleissa on pelaamisen lisääminen harjoittelun kokonaisajasta. Tässä lähestymistapa on kuitenkin eroava, sillä Tarjotinmallissa toinen kausimaksuun kuuluvista harjoituksista on pienpelijää, jolloin harjoituksen kokonaisajasta pelataan 100%, kun taas toinen peruskausimaksuun kuuluvista harjoituksista on perinteisempi joukkueharjoitus. Lopputulos pelaamisen kokonaisuuden näkökulmasta on kuitenkin hyvin lähellä samaa molemmissa malleissa. Sportin Tarjotinmallissa toki yksilöiden välille tulee isompaa hajontaa, Lukon malliin verrattuna, riippuen mm. siitä, että valitseeko yksilö luistelujään, pelijään vai painin harjoitukseen.

Sportissa on ollut vallitsevana tapana, että sateenvarjoseurojen pelaajat saavat harjoituksiin tulla mukaan, mutta Tarjotinmallissa tätä ei ensimmäisessä vaiheessa olla suoranaisesti huomioitu, kuten Lukko huomioi omassa mallissaan.

Lukon Parempaa Peliä hankkeen yhtenä merkittävänä tekijänä nousi esiin ikäluokan pelaajamäärä ja sen vaihtelu eri ikäluokkien välillä ja tämä ongelma otettiin huomioon Sportin toimintamallissa siirryttäessä ikäluokattomampiin harjoitusryhmiin, jolloin voidaan paremmin varmistua siitä, että harjoituksissa on aina järkevän kokoinen ryhmä, niin harjoittelun osalta kuin jäsen tehokkaan käytön osalta. Ikäluokaton harjoittelu mahdollistaa myös kahden ikäluokan valmentajien hyötykäytön, jolloin harjoituksissa on tarvittava määrä valmentajia. Sportin toimintamallin osalta voidaan todeta myös se, että mallin pyörittäminen ilman päätoimisia seuravalmentajia, varsinkin mallin käynnistysvaiheessa, olisi melko mahdottoman tuntuinen hanke. Molemmissa malleissa on myös tunnistettavissa rajoittavana tekijänä jäsen saatavuus. Vaasassa etuna ja myös toimintamallin yhtenä mahdollistajana on neljä kaukaloa saman katon alla. Mikäli pelaajien pitäisi ajalle eri halleille eri harjoitusryhmien mukaan, niin tämä voisi muodostua stressaavaksi tekijäksi.

#### **8.4.2 Sportin uuden toimintamallin arviointi**

Sportin uuden toimintamallin arviointi suoritettiin helmi-maaliskuun 2022 aikana. Taulukossa 4 on esitetty perheiden arvio Tarjotinmallin, ikäluokattomien harjoitusryhmien ja pienpelijäiden urheilijakeskeisyyden, koetun autonomian, koetun pätevyyden ja koetun sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukemisesta. Taulukossa 5 on esitetty asiantuntijoiden arvio Tarjotinmallin, ikäluokattomien

harjoitusryhmien ja pienpelijäiden urheilijakeskeisyyden, koetun autonomian, koetun pätevyyden ja koetun sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukemisesta

Taulukko 4. Perheiden arviot urheilutoiminnan organisoinnin vaikutuksista. Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä.

	Tukee urheilija-keskeisyyttä	Tukee koettua autonomiaa	Tukee koettua pätevyyttä	Tukee koettua sosiaalista yhteenkuuluvuutta
Tarjotinmalli	3,9	3,6	3,4	2,7
Ikäluokattomuus	3,1	2,9	3,0	2,4
Pienpelit	3,5	3,3	3,5	3,2

Taulukko 5. Ammattilaisten arviot urheilutoiminnan organisoinnin vaikutuksista. Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä.

	Tukee urheilija-keskeisyyttä	Tukee koettua autonomiaa	Tukee koettua pätevyyttä	Tukee koettua sosiaalista yhteenkuuluvuutta
Tarjotinmalli	4,8	5,0	4,5	4,0
Ikäluokattomuus	4,3	4,3	4,8	4,0
Pienpelit	4,8	5,0	5,0	4,5

Vanhempien vapaa palaute on esitetty liitteessä 4 ja asiantuntijoiden vapaa palaute on esitetty liitteessä 5. Vanhempien palautteista nousee tarjotinmallin osalta esiin seuraavat asiat: 35% vastaajista koki valinnanvapauden harjoittelun suhteen hyväksi, mutta toisaalta 10% vastaajista koki, että harjoitusten ajankohdat eivät olleet hyvät. Asiantuntijoiden palautteista nousee tarjotinmallin osalta esiin valinnanvapauden mahdollistama järkevien harjoituskokonaisuuksien muodostamisen ja psykologisten perustarpeiden täyttymisen tukeminen.

Vanhempien palautteista nousee ikäluokattoman harjoittelun osalta esiin seuraavat asiat: 10% vastaajista koki hyvänä, että pelaajat ovat saman tasoisten pelaajien kanssa harjoittelemassa, kun taas 25% vastaajista koki, että ikäluokan yhteenkuuluvuus kärsii. Asiantuntijoiden palautteista nousee ikäluokattoman harjoittelun osalta esiin koetun pätevyyden vahvistaminen, mutta yhteenkuuluvuuden tunteen saaminen luultavasti ottaa enemmän aikaa, kuin perinteisessä mallissa.

Vanhempien palautteista nousee pienpelijäiden osalta esiin nousee selkeästi 61% yleisesti positiivinen palaute mallista. Asiantuntijoiden palautteista nousee esille pienpelijäiden mahdollisuus tukea psykologisten perustarpeiden vahvistamista. Lisäksi asiantuntijoiden palautteista käy ilmi, että

ylipäättään tarjotinmalli, ikäluokaton harjoittelu ja pienpelijäät luovat hyvän pohjan urheilijakeskeiselle valmennukselle.

## 9 Uusi toimintamalli kehittämistyön tuloksena

Urheilijakeskeistä ja itsemääräämisteorian kautta sisäistä motivaatiota tukeva uusi toimintamalli kulminoituu kolmeen elementtiin, jotka ovat Tarjotinmalli, ikäluokaton harjoittelu ja pienpelijäät. Toimintamallin arvioinnin ja kehittämisen tuloksen syntyi toimintamallin kehitetty versio.

### 9.1 Vaasan Sportin Juniorit ry:n uusi toimintamalli

Kehitetyn toimintamallin keskiössä on niin sanottu Tarjotinmalli, joka on esitetty liitteessä 6. Tarjotinmallin perusajatuksena on lisätä valinnanvapautta pelaajalle omasta harjoittelustaan täten lisä-ten koettua autonomiaa ja urheilijakeskeisyyttä. Pelaajalle kuuluu (perus)kausimaksuun kaksi joukkueharjoitusta ja tämän lisäksi on valittavissa lisäjoukkueharjoituksia ja tehoryhmiä. Jokaisen joukkueharjoituksen yhteydessä on myös tarjottuna vapaaehtoinen oheisharjoitus. Luistelun tehoryhmässä opetellaan luistelua erilaisten tekniikkaharjoitusten ja leikkien avulla. Lajitaidon tehoryhmässä opetellaan syöttämistä, laukomista ja kiekonkäsittelyä erilaisilla tekniikka- ja pelirasteilla. Pelitaidon tehoryhmässä opetellaan pelaamista neljässä pelitilanneroolissa erilaisilla peleillä. Maalivahtien tehoryhmässä opetellaan maalivahtien torjunta- ja liikkumistekniikoita erilaisilla tekniikkarasteilla. Painin ja voimistelun tehoryhmissä ajatuksena on saada kokemusta toisesta lajista samalla tehden erinomaista voima- ja kehonhallintaharjoittelua. Talent ryhmät ovat tarkoitettu kaikkein motivoituneimmille sekä taitavimmille pelaajille ja harjoituksissa opetetaan vaadittuja taitoja sekä vaadittua vaatimustasoa maajoukkue toimintaan tähtääville pelaajille. Toinen ryhmistä on tarkoitettu kutsutuille U12-U14-ikäluokan pelaajille ja ryhmässä opetellaan yksilön laji- ja pelitaitoja erilaisilla tekniikka- ja pelirasteilla. Toinen ryhmistä on tarkoitettu kutsutuille U13-U15-ikäluokan pelaajille ja ryhmässä opetellaan pelaamista eri pelitilanneroleissa erilaisilla peleillä. Talent-ryhmien ajatuksena on se, että vanhin ikäluokka asettaa harjoituksissa vaatimustason ja nuorempien ikäluokkien pelaajat pääsevät näin normaaleja harjoituksiin huomattavasti vaativampaan ympäristöön, mikä mahdollistaa oppimisen kautta koettua pätevyyttä ja siten sisäistä motivaatiota. VSUA ryhmät ovat Vaasanseudun Urheiluakatemiaan kuuluvien pelaajien koulutoimintaa ja täten myös maksutonta, mutta kuitenkin seuran työntekijöiden ja valmentajien vetämää toimintaa. Osana tarjotinmallia on myös terveystarkastus Mehiläisessä, jossa mm. tutkitaan verenkuvaa, sydämen toimintaa ja käydään keskustelu lääkärin kanssa.

Ikäluokattoman harjoittelun keskiössä on oman tason toiminnan tarjoaminen pelaajille, mikä lisää koettua pätevyyttä. Lähtökohtana ikäluokattomille harjoitusryhmille on kahden peräkkäisen ikäluokan yhdistäminen ja jakaminen sen hetkisen tason mukaan harjoitusryhmiin. Ikäluokattomat harjoitusryhmät ovat siis U9/U10, U11/U12 ja U13/U14. Hyvin nopeasti harjoittelun alettua huomasimme tarpeen myös mahdollistaa yksilöiden liikkumisen edellä mainittujen ikäluokattomien harjoitusryhmien välillä eli esim. U12 ikäryhmän pelaaja voi olla U13/U14 ryhmän mukana, jos siihen on

yksilön kehityksen kannalta peruste ja mikäli turvallisuus voidaan yksilön kohdalla taata. Huomioitavaa on kuitenkin se, että ottelut pelataan edelleen omissa ikäluokissa, sillä Suomen Jääkiekkoliiton kilpailusäännöt eivät anna tällä hetkellä mahdollisuutta pelata täysin ikäluokattomilla joukkueilla. Eri ikäluokissa on kuitenkin mahdollisuus peluuttaa tietty määrä alaikäisiä pelaajia pelissä, joten jossain määrin ikäluokattomuutta voidaan toteuttaa myös otteluissa. Ikäluokattoman toiminnan toisena lähtökohtana on lisätä yhteisöllisyyttä seurassa. Niin Vaasan Sportin Junioreissa kuin monissa muissakin seuroissa voi ikäluokista helposti muodostua niin sanottuja ”seuroja seuran sisällä”, jolloin pahimmillaan kahden eri ikäluokan toiminta eroaa toisistaan isosta ja voi syntyä jopa epäterve kilpailuasetelma seuran sisälle. Tavoitteena onkin, että yksilö kokisi ensisijaisesti olevansa osa seuraa ja koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne tulisi siitä, että on osana isompaa yhteisöä eli seuraa.

Pienpeliharjoitusten ajatuksena on toteuttaa Suomen Jääkiekkoliiton ajatusta modernista pelinopettamisesta sekä mahdollistaa mahdollisimman tehokas jäänkäyttö. Pienpelijäillä on aina jäällä kerrallaan kaksi harjoitusryhmää, jolloin eri tavoilla jaetun kentän avulla päästään tehokkaaseen jäänkäyttöön sekä pelin opettamiseen, joka simuloi aikuisten ammattilaisten jäällä kokemaa aikaa ja tilaa.

## **9.2 Toimintamalli v2.0**

Muutokset toimintamallissa liittyy Tarjotinmalliin, joka on esitetty liitteessä 7 ja niitä tehtiin kolme. Ensinnäkin lisäjoukkueharjoitukset menevät jatkossa seitsemän viikon jaksoissa, kuten tehoryhmätkin, näin lisäten joustavuutta perheiden näkökulmasta. Toiseksi U13 ja U14 kilpapolun pelaajilta edellytetään kolme joukkueharjoitusta neljän sijaan. Näin lisätään pelaajan mahdollisuutta valita joukkuejään sijaan jotain muuta ja täten lisätään pelaajan mahdollisuutta omistaa oma harrastuksensa. Kolmantena muutoksena tehoryhmistä korvataan pelijää yksilöjäällä, sillä pelijää ei ollut kovinkaan suosittu ja ryhmää ei saatu aina kasaan. Yksilöjää tulee olemaan harjoitus, jossa pelaajat saavat ilmoittautumisen yhteydessä listata neljä asiaa, joita he haluavat harjoitella tulevilla jaksoilla. Näiden vastausten perusteella valmennus luo jäälle rasteja, joista pelaaja saa valita haluamansa harjoitteet. Tavoitteena on, että jossain vaiheessa pelaajat oppisivat itse myös luomaan harjoitteita valittuihin teemoihin. Yksilöjäällä pyritään lisäämään urheilijakeskeisyyttä ja sisäistä motivaatiota entisestään.

## 10 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi Vaasan Sportin junioreihin urheilijakeskeistä ja itsemääräämisteorian kautta sisäistä motivaatiota tukeva toimintamalli, joka kulminoituu Tarjotinmalliin, ikäluokattomaan harjoitteluun ja pienpelijäihin. Toimintamalli syntyi aivoriihityöskentelyn avulla suoravii-  
vaisesti ja tehokkaasti. Toimintamallin kehittämiseen käytettiin asiantuntijoiden arvioita, perheiden palautteita ja vertailuanalyysiä. Toimintamallin kehittäminen keskittyi tässä vaiheessa Tarjotinmallin kehittämiseen ja lopputuloksena syntyikin entistä urheilijakeskeisempää ja sisäistä motivaatiota tu-  
kevampi malli. Tulevaisuudessa tulee kuitenkin huomioida myös ikäluokattoman toiminnan ja pien-  
pelijäiden kehittäminen urheilijakeskeisyyden ja sisäisen motivaation näkökulmasta.

Yleisesti on huomioitava se, että perheiden palautekyselyiden tuloksia tarkastellessa tulee huomi-  
oida ensinnäkin se, että vain 25% perheistä vastasi kyselyyn eli tulokset eivät edusta koko joukon  
mielipidettä ja toisena se, että vaikka kyselyssä oli lyhyt esittely teorioihin, niin on olemassa mah-  
dollisuus, että vastaaja ei silti ole välttämättä täysin ymmärtänyt eri käsitteitä. Tämän vuoksi onkin  
tärkeää käydä läpi toimintamallia ja siihen liittyviä teorioita vanhempien kanssa, jotta ymmärrys toi-  
minnastamme ja sen perusteista lisääntyy. On myös erittäin tärkeää uusaa kysely uuden kauden  
aikana, sillä silloin toimintamalli on ollut toiminnassa kauemmin ja lisääntyneen ymmärryksen  
myötä tulosten tarkkuus myös kasvaa ja toimintamallin jatkokehittäminen mahdollistuu.

Koetun autonomian näkökulmasta uudessa toimintamallissa on asiantuntijoiden arvioiden mukaan  
erinomaista kaikki kolme osa-aluetta eli Tarjotinmalli, ikäluokaton toiminta ja pienpelijäät. Tarjotin-  
mallin luoma valinnanvapaus tukee varmuudella koettua autonomiaa, sillä kuten Martela (2016,  
alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta) esittää, niin autonomian tunne syntyy silloin, kun  
ihminen kokee olevansa vapaa päättämään tekemisistään. Myös perheiden palautteista sai kuvan,  
että Tarjotinmallin koetaan lisäävän autonomian tunnetta, vaikka numeerisissa arvioissa Tarjotin-  
malli saikin odotettua alhaisemman arvion ja vain 35% nosti esille vapaassa palautteessa valinnan-  
vapauden hyvyyden. Ikäluokattoman toiminnan perusajatuksena ei suoranaisesti ollut koetun auto-  
nomian edistäminen, vaan koettua autonomiaa tulee tukea harjoittelun organisoinnin keinoin esi-  
merkiksi tarjoamalla valinnanvapautta harjoitteiden sisällä. Silti asiantuntijoiden arvioissa nousee  
esille, että myös ikäluokaton toiminta voi edistää koettua autonomiaa. Vanhempien numeerisissa  
arvioissa ikäluokattoman harjoittelun koettiin laskevan autonomian tunnetta. Pienpelijäillä autono-  
mian tunne voidaan saavuttaa jo sillä, että pelaamisen aikana yksilöllä on valinnanvapaus ratkai-  
suistaan ja tätä tukee myös teoria, sillä kuten Martela (2016, alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi  
perustarvetta) nostaa esille, niin omaehtoinen ihminen tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itse-  
ään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Kuitenkin autonomian tunnetta voidaan lisätä entises-  
tään antamalla pelaajien osallistua esimerkiksi pelien valintaan, sillä kuten Jaakkola ja Liukkonen

(2017, 130) antavat esimerkin koululiikunnassa koetun autonomian riippuvuudesta oppilaiden osallistumiseen liikuntatunnin suunnitteluun. Sekä asiantuntijoiden että perheiden arvioissa nousi esille, että pienpelijäät lisäävät koettua autonomiaa ja 61% vastanneista vanhemmista antoi vapaassa palautteessa positiivisen arvioin pienpeleistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Tarjotinmalli mahdollistaa koetun autonomian erinomaisesti, pienpeliharjoittelua kannattaa jatkaa ja ikäluokattoman harjoittelun osalta tulee tarkastella keinoja, joilla koettua autonomiaa voitaisiin vahvistaa. Martela ja Jarenko (2014, 29) nostaa esille ryhmän tavoitteiden mukaisesti toimivan yksilön autonomian tunteen, joten tärkeää onkin jatkossa luoda selkeät tavoitteet ikäluokattomille harjoitusryhmille, jolloin yksilön autonomian kokemusta voidaan lisätä. Lisäksi kaikkein nuorimpien pelaajien kohdalla tulee arvioida jatkoa ajatellen, jos kannattaisi olla joustavampi tasoryhmien muodostamisessa, sillä lapselle saattaa olla tärkeämpää olla kaverin kanssa samassa harjoituksessa kuin se, että harjoitus on oikean tasoinen.

Koetun pätevyyden näkökulmasta uudessa toimintamallissa on asiantuntijoiden arvioiden mukaan erinomaista kaikki kolme osa-aluetta eli tarjotinmalli, pienpelijäät ja ikäluokaton toiminta. Tätä tukee myös teoria, sillä kuten Martela (2016, alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta) esittää, niin pätevyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa tehtävänsä ja saa asioita aikaan eli päteväksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Martela (2016, alaluku Itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta) nostaa esille myös oppimisen tunteen merkitystä pätevyyden kokemisessa. Tarjotinmalli antaa yksilölle mahdollisuuden valita harjoituksia oman osaamistason sekä mielenkiinnonkohteen mukaan, ikäluokaton harjoittelu perustuu tasoajatteluun, jolloin onnistumisia ja oppimista on mahdollista saavuttaa harjoituksissa ja pienpelijäät on organisoitu siten, että toistoja sekä onnistumisia jokaiselle tulee paljon yhden harjoituskerran aikana. Teoria pienpelien toistomääristä myös tukee tätä, sillä kuten Lundby ja Väliaho (2020, 42.) osoittivat, niin pienpeleillä saadaan yksilölle paljon toistoja ja peliin osallistumista aikaiseksi. Myös perheiden palautteissa nousee esille se, että Tarjotinmaali ja pienpelijäät tukevat koettua pätevyyttä, mutta kuitenkin ikäluokaton toiminta numeerisesti arvioituna on keskellä arviointiasteikkoa ja vain 10% vastaajista selkeästi nosti ikäluokattomuuden vapaassa palautteessa hyväksi. Koetun pätevyyden osalta voidaan johtopäätöksenä todeta, että uusi toimintamalli antaa hyvän pohjan toiminnalle, mutta ikäluokattonta toimintaa pitää tarkastella kriittisesti ja tehdä tarvittaessa muutoksia esimerkiksi yksittäisen harjoitustapahtuman organisoinnissa, jotta jokaisella on mahdollisuus pätevyyttä kokea.

Koetun sosiaalisen yhteenkuuluvuuden näkökulmasta asiantuntijat arvioivat Tarjotinmallin, pienpelijäiden ja ikäluokattoman toiminnan tukevan sitä. Perheiden numeerisissa palautteissa kuitenkin vain pienpelijäiden koettiin tukevan koettua sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas Tarjotinmallin ja ikäluokattoman toiminnan koettiin laskevan sitä. Perheiden vapaissa palautteista

nousee ikäluokattoman harjoittelun osalta esiin huoli ikäluokan yhteenkuuluvuuden kärsimisestä 25%:lla vastaajista. Tämä taas on ristiriidassa seuran tavoitteen kanssa sen osalta, että haluttaisiin seuran olevan varsinainen yhteisö, johon ihmiset kuuluvat. Asiantuntijoiden palautteista nousee ikäluokattoman harjoittelun osalta koetun yhteenkuuluvuuden tunteen osalta se, että sen saavuttaminen luultavasti ottaa enemmän aikaa, kuin perinteisessä mallissa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan Jaakkolan ja Liukkosen (2017, 130-131) mukaan lisätä, jos pelaajat kokevat valmentajan välittäväksi ja lämpimäksi. Tärkeää onkin jatkossa kehittää edelleen valmentajien osaamista tähän suuntaan, jotta yhteisöllisyyttä voidaan tuntea kuuluessa seuraan. Yhteenkuuluvuuden tunteen muodostuminen ryhmään kuulumisesta, turvallisuuden tunteesta ja hyväksytyksi tulemisesta on täysin mahdollista saada aikaan seuratasolla, mutta edellä mainittujen täyttymisen osalta tulee jatkossa tarkastella erityisesti ikäluokattoman harjoittelun organisointia.

Urheilijakeskeisen valmennuksen näkökulmasta sekä asiantuntijat että perheet arvioivat Tarjotinmallin, ikäluokattoman toiminnan ja pienpelijäiden lisäävän urheilijakeskeisyyttä. Blomqvist ja Hämmäläinen (2016, 48-49) korostavat sitä, että valmentajan tulee vahvistaa urheilijan sisäistä motivaatiota, kasvattaa vastuuta ja ottaa urheilija päätöksentekoon mukaan. Tätä teoriapohjaa vasten Tarjotinmalli antaa loistavan pohjan sille, että urheilija on oman urheilunsa suhteen päätöksenteossa mukana. Westerlund (2.12.2013) korostaa urheilijan vastuullisuutta ja tätä vastuullisuutta Tarjotinmalli mahdollistaa erinomaisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että käyttöön otettu toimintamalli mahdollistaa urheilijakeskeisen valmennuksen, mutta on pidettävä huoli, että urheilija (ja hänen perheensä) ei jää yksin kasvaneen vastuun ja valinnanvapauden kanssa, vaan seuran työntekijöiden ja valmentajien on pystyttävä auttamaan arjen kalenterin luomisessa järkeväksi kokonaisuudeksi.

Vertailuanalyysin perusteella voidaan todeta, että urheilijalle valinnanvapauden mahdollistaminen oman harrastuksensa suhteen koetaan sekä Lukon että Sportin mallissa hyväksi asiaksi. Mallien välillä valinnanvapauden suhteen on eroavaisuuksia sen suhteen, että kuinka vapaasti koko viikko on valittavissa. Valinnanvapauden määrä onkin varmasti asia, joka pitää miettiä käytettävissä olevien resurssien mukaan ja samalla kuitenkin löytää keinot harjoittelun järkevä progressiivisuuden varmistamiseksi. Lisäksi joukkueen muodostuminen ja yhteisöllisyyden luominen nousivat asioiksi, joiden varmistamiseksi on tehtävä töitä. Vertailuanalyysin perusteella voidaan myös todeta, että pienpelaaminen ja sateenvarjoseurojen pelaajien mukaan ottaminen koetaan molemmissa seuroissa lähtökohtaisesti positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena asiana.

Lopuksi voidaan todeta, että sekä teoria että saadut palautteet ja arviot tukevat sitä, että nyt käytössä olevaa toimintamallia kannattaa, urheilijakeskeisyyden ja sisäisen motivaation näkökulmasta,



käyttää ja jatkokehittää. Tärkeää on antaa mallin toimia riittävän kauan (esimerkiksi neljä vuotta) ja samalla kerätä palautetta sekä hienosäätää mallia palautteiden mukaan.

## Lähteet

- Blomqvist, M. & Hämäläinen, K. 2016. Valmennusosaaminen urheilijapolun eri vaiheissa. Teoksessa Mero, A. & Nummela, A. & Kalaja, S. & Häkkinen, K. (toim.). Huippu-urheiluvalmennus: teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa. s. 48-53. VK-Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. Beyond boredom and anxiety. Jossey-Bass. San Francisco.
- Hämäläinen, K. 2022. Valmennusosaamisen malli. Suomen Olympiakomitea. Helsinki. Luettavissa: [d5bdc774-valmennusosaamisen-malli-nettiin.ppt \(live.com\)](#). Luettu: 2.3.2022.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2017. Liikuntamotivaatio elinikäisen liikuntaharrastuksen edellytyksenä. Teoksessa Jaakkola, T. & Liukkonen, J. & Sääkslahti, A. (toim.). Liikuntapedagogiikka. s. 128-143. 2. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvilehto, L. & Eskelinen, P. & Kiviaho, M. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Lundby, M. & Väliaho, K. 2020. Game Formats for Youth Hockey. Suomen ja Ruotsin Jääkiekkoliitot. Helsinki. Luettavissa: [SAG Study FIHAandSIHA GrowingtheGame 2020 6 17.pdf \(dropbox.com\)](#). Luettu: 18.3.2022.
- Martela, F. 2016. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. 5. painos. Gummerus. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.2.2022.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York.
- Vallerand, R. & Ratelle, C. 2002. Intrinsic and extrinsic motivation: a hierarchical model. Teoksessa Ryan, R. M. & Deci, E. L. Handbook of self-determination research. s. 37-64. University of Rochester Press. Rochester (N.Y.). E-kirja: Luettu 23.2.2022.

Telama, R. & Polvi, S. 2014 Vuori, I. & Taimela, S. & Kujala, U. (toim.). Liikuntalääketiede. s. 628-640. 3.-7.painos. Duodecim Oy. Helsinki.

Vaasan Sportin Juniorit ry. 2022a. Tervetuloa seuraan. Luettavissa: [Vaasan Sportin Juniorit Ry - Tervetuloa seuraan \(juniorsport.fi\)](#). Luettu: 5.3.2022.

Vaasan Sportin Juniorit ry. 2022b. Organisaatio. Luettavissa: [Vaasan Sportin Juniorit Ry - Organisaatio \(juniorsport.fi\)](#). Luettu: 5.3.2022.

Vaasan Sportin Juniorit ry. 2022c. Tietoa seurasta. Luettavissa: [Vaasan Sportin Juniorit Ry - Toimintaperiaatteet \(juniorsport.fi\)](#). Luettu: 5.3.2022.

Vaasan Sportin Juniorit ry. 2022d. Arvomme. Luettavissa: [Vaasan Sportin Juniorit Ry - Arvomme \(juniorsport.fi\)](#). Luettu: 5.3.2022.

Vaasan Sportin Juniorit ry. 2022e. Strategia 2024. Luettavissa: [Vaasan Sportin Juniorit Ry - Strategia 2024 \(juniorsport.fi\)](#). Luettu: 5.3.2022.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Westerlund, E. 2.12.2013. Päävalmentaja Suomen A-maajoukkue. Valmentajuuden uudelleen määrittely. Seminaariesitys. Suomen urheilupsykologinen yhdistys. Vierumäki.

Westerlund, E. 24.1.2014. Päävalmentaja Suomen A-maajoukkue. Valmentajuuden muutos. Seminaariesitys. Suomen urheiluopisto. Vierumäki.

Westerlund, E. 19.12.2014. Päävalmentaja Jokerit. Pelaajan omistajuus joukkueen toiminnassa. Suomen jääkiekkoliitto. Seminaariesitys. Vierumäki.

## Liitteet

### Liite 1. Vaasan Sportin Juniorit ry:n arvot avattuina

# Arvomme

Alla on kuvattuna tarkemmin jäsenistömme ajatuksia arvoista ja niiden merkityksestä seurassamme

## Avoimuus tarkoittaa:

- Aktiivista tiedottamista
  - Some (esim. Facebook, Instagram, TikTok)
  - Ajantasaiset kotisivut
  - Sähköposti, whatsapp
- Avointa keskustelukulttuuria
  - Kaikille mahdollisuus saada ääni kuuluviin
  - Säännölliset kehityskeskustelut valmentajille ja pelaajille
- Rehellisyyttä
  - Se tehdään mitä luvataan
  - Vaikeistakin asioista puhutaan suoraan
  - Ole oma itsesi

## Kunnioitus tarkoittaa:

- Hyviä käytöstapoja
  - Tervehtiminen
  - Siisteys
  - Kiittäminen
- Oikeudenmukaisuutta
  - Kaikille samat säännöt
- Arvostusta kaikkia toimijoita kohtaan
  - Pelaajat, vastustajat ja tuomarit
  - Vanhemmat
  - Toimihenkilöt, työntekijät ja johtokunnan jäsenet
  - Hallihenkilökunta niin kotona kuin vieraissakin

## Yhteisöllisyys tarkoittaa:

- Yhdessä tekemistä
  - Jokaisella on tärkeä rooli yhteisössä ja kaikkia tarvitaan
  - Autetaan toisia
  - Jaetaan tietoa
- Kotkaperheeseen kuulumista
  - Ylpeys logosta
  - Ylpeys vaasalaisuudesta
  - Ylpeys pohjalaisuudesta

## Liite 2. Vaasan Sportin Juniorit ry:n strategian pääkohdat avattuina

# Vaasan paras urheiluseura



- Halutuin paikka lasten ja nuorten harrastuksille Vaasassa.
- Tähtiseura -laatuohjelman mukainen toiminta
- Vastuullinen toimija
  - Kaikille mahdollisuuksilla (Matalan kynnyksen ryhmät sekä koulu- ja eskariluistelut)
  - Pyrimetakaamaan toiminnan jatkumisen mahdollisimman normaalin myös poikkeusoloissa
- Monikielinen seura
  - Jokaisella seuran jäsenellä on oikeus ja mahdollisuus kommunikoida suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi
- Vakaa talous
  - Monipuoliset ja ennustettavasti sääntövelvähävirrat
  - Seura on houkutteleva kumppani
  - Kuluja tarkkaillaan jatkuvasti

**AVOIMUUS – KUNNIOITUS – YHTEISÖLLISYYS**

# Suomen TOP-10 jääkiekkoseura



- Menestyvät SM-sarjajoukkueet U16 ja U18 ikäluokissa sekä Naisissa
  - Lisäksi laadukas haastajapolku yllä mainituissa ikäluokissa.
  - Omavaraisuusaste vähintään 50% poikien SM -joukkueissa.
- Aito mahdollisuus kehittyä kansainvälisen tason huippupelaajaksi
  - Laadukas, pitkäjänteinen ja seurajohtoinen harjoittelu ammattilaisten johdolla kaikissa ikäluokissa
  - Pohjola-leirillä vuosittain Sport -pelaajia, jotka taistelevat paikasta maajoukkueeseen
- Polku ammattilaisuuteen
  - Tarjoamme pelaajille uskottavan polun Liiga -organisaatioon asti
  - Panostamme valmentajien koulutukseen ja tarjoamme mahdollisuuden kehittyä ammattivalmentajaksi
  - Mahdollisuuksia kehittyä myös seurajohdon ammattilaistehtäviin

**AVOIMUUS – KUNNIOITUS – YHTEISÖLLISYYS**

## Suomen suurin ja toimivin kaksisuuntainen seurayhteistyö



- Yhteinäinen urheilustrategia koko Pohjanmaan alueella
  - Avoin tiedon ja taidon vaihtaminen
- Pohjalainen pelaajapolku yhteistyöseurojen kanssa
  - Huippukiekko Liigan asti Sportissa
  - Tiivis Mestis-yhteistyö S-Kiekon ja Hermeksen kanssa
  - Kaikissa seuroissa toiminta kehittyä ja seurat pysyvät elinvoimaisina
- Yhteistyön syventäminen naapuriseurojen kanssa.
  - Yhtenäinen pelaajapolku ja harjoittelu
  - Yhteistyötä myös yli lajirajojen

**AVOIMUUS – KUNNIOITUS – YHTEISÖLLISYYS**

## Suomen halutuin paikka yhdistää opiskelu ja jääkiekko



- Huippuolosuhteet
  - Kansainvälisen tason harjoitteluolosuhteet, opiskelu ja asuminen kaikki kävelyetäisyydellä
- Vahva oppilaitosyhteistyö Vaasanseudun Urheiluakatemia kautta
  - Kasva urheilijaksi
  - Kehity huippu-urheilijaksi
  - Dual Career - Opiskele urheilun ohella kolmella eri kielellä
  - Yhteinen viestintä ja markkinointi
- Kattavat tukipalvelut yksilön kehitykseen
  - Lääkäripalvelut , fysioterapia ja henkinen valmennus
  - Kuortane Olympic Training Center -yhteistyö
  - Muuttavan pelaajan tukipalvelut

**AVOIMUUS – KUNNIOITUS – YHTEISÖLLISYYS**

### Liite 3. Palautekysely perheille

## Tarjotinmallin, ikäluokattoman toiminnan ja pienpelijäiden arviointi

Tällä kyselyllä kerätään palautetta Vaasan Sportin Junioreissa jalkautetuista urheilutoiminnan organisoinnin malleista. Vastauksia käytetään Juhani Sarilon YAMK opinnäytetyössä, jonka tavoitteena on löytää Vaasan Sportin Juniorit ry:lle toimintamalli, jonka avulla urheilutoiminnan organisoimisen keinoin päästään lähemmäksi urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta. Työssä ei keskitytä varsinaiseen valmennustoimintaan, vaan luodaan seuraan rakenne, joka sekä itsessään vie toimintaa että tukee valmentajien työtä kohti urheilijakeskeistä ja sisäistä motivaatiota tukevaa valmennusta. Toisena tavoitteena työssä on luodun mallin arviointi ja edelleen kehittäminen.

Palautetta kerätään seuraavista malleista:

- Tarjotinmalli, joka mahdollistaa valinnanvapautta harjoittelun suhteen
- Ikäluokaton harjoittelu, jolla pyritään mahdollistamaan oman tason harjoittelu ja tasaamaan harjoitusryhmien kokoa
- Pienpelijäät, jolla tuetaan pelin opettamista jääkiekkoliiton ohjeistuksen mukaisesti ja tehostetaan jäänkäyttöä

Palautetta kerätään ensin antamalla numeerinen arvio malleille urheilijakeskeisyyteen ja sisäiseen motivaatioon peilaten. Tässä työssä sisäistä motivaatiota tarkastellaan itsemääräämisteorian näkökulmasta. Lopuksi malleista kerätään vapaa palaute.

Tämä kysely lähetetään Vaasan Sportin Junioreiden U14-U9-ikäluokkien pelaajien vanhemmille. Vastaukset annetaan anonyymeinä. Jokaisen vastaajan vastaus on erittäin tärkeä mallien ja sitä kautta seuran toiminnan kehittämiseksi. Palautteita käytetään mallien päivittämiseen kaudelle 22-23. Vastaamisaikaa on 31.3.2022 asti. Kiitos jo etukäteen vastauksista. Mikäli aiheesta herää kysymyksiä, niin allekirjoittanut vastaa niihin mielellään.

Juhani Sarilo  
Urheilujohtaja

## Numeeriset arviot malleista

Arvioi väittämiä asteikolla 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Pieni teoriapaketti arvioita varten:

URHEILIJAKESKEINEN VALMENNUS pähkinänkuoressa:

Urheilijan osallistaminen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin on avainasemassa urheilijakeskeisessä valmennuksessa. Suomalaista valmennusosaamista kehitetään suuntaan, jossa tavoitteena on kehittää osaavia urheilijoita, jotka kasvavat vastuuseen ja omistajuuteen omasta urheilemisesta. Tämä näkyy siten, että urheilija on sisäisesti motivoitunut urheiluun, hän ottaa vastuun omista tekemisistään ja hänellä on vahva omistajuus omasta urheilustaan.

SISÄINEN MOTIVAATIO itsemääräämisteorian näkökulmasta pähkinänkuoressa:

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä kasvuille, integriteetille ja hyvinvoinnille. Nämä perustarpeet ovat AUTONOMIA, PÄTEVYYS ja SOSIAALINEN YHTEENKUULUVUUS.

AUTONOMIA eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään ja valinnan- ja toiminnanvapaus on sen edellytyksenä. Omaehtoisessa toiminnassa tekemisen motivaatio löytyy yksilön sisäältä, eikä tekeminen tunnu ulkoa ohjatulta eli ihminen kokee asian omakseen.

PÄTEVYYS tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa tehtävänsä ja saa asioita aikaan eli päteväksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Ihminen nauttii aikaansaavuudesta ja sellaisesta tekemisestä, jossa kokee olevansa taitava. Lisäksi oppimisen kokemus on tärkeä osa pätevyyttä, sillä oppiminen edustaa tunnetta siitä, että pätevyytemme on kasvamaan päin.

Kokemus ryhmään kuulumisesta ja tunne turvallisuudesta sekä hyväksytyksi tulemisesta ryhmässä toimittaessa muodostavat kokemuksen SOSIAALISESTA YHTEENKUULUVUUDESTA. Yhteenkuuluvuus kokemuksena syntyy yksilön kokiessa, että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Kokemus oman elämän arvokkuudesta kietoutuu tiiviisti toisiin ihmisiin, sillä sosiaalisuus on sisäänrakennettuna meissä ja tarvitsemme yhteyden toisiin ihmisiin. Tarvitsemme tunteen siitä, että meidät ympäröivät ihmiset näkevät ja hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme.



1. Tarjotinmalli tukee urheilijakeskeisyyttä

1   2   3   4   5  
           

2. Ikäluokattomat harjoitusryhmät tukevat urheilijakeskeisyyttä

1   2   3   4   5  
           

3. Pienpelijäät tukevat urheilijakeskeisyyttä

1   2   3   4   5  
           

4. Tarjotinmalli tukee koettua autonomiaa

1   2   3   4   5  
           

5. Ikäluokattomat harjoitusryhmät tukevat koettua autonomiaa

1   2   3   4   5  
           

6. Pienpelijäät tukevat koettua autonomiaa

1   2   3   4   5

7. Tarjotinmalli tukee koettua pätevyyttä

1    2    3    4    5  
           

8. Ikäluokattomat harjoitusryhmät tukevat koettua pätevyyttä

1    2    3    4    5  
           

9. Pienpelijäät tukevat koettua pätevyyttä

1    2    3    4    5  
           

10. Tarjotinmalli tukee koettua sosiaalista yhteenkuuluvuutta

1    2    3    4    5  
           

11. Ikäluokattomat harjoitusryhmät tukevat koettua sosiaalista yhteenkuuluvuutta

1    2    3    4    5  
           

12. Pienpelijäät tukevat koettua sosiaalista yhteenkuuluvuutta

1    2    3    4    5

## Vapaa palaute malleista

Tässä osiossa malleista annetaan vapaata palautetta.

### 13. Vapaa palaute Tarjotinmallista

Kirjoita vastaus

### 14. Vapaa palaute ikäluokattomasta harjoitustoiminnasta

Kirjoita vastaus

### 15. Vapaa palaute pienpelijäistä

Kirjoita vastaus

## Liite 4. Perheiden palautteiden vapaa palaute

ID	Vapaa palaute Tarjotinmallista	Vapaa palaute ikäluokattomasta harjoitustoiminnasta	Vapaa palaute pienpelijäistä
1		Lapsi ajoittain kysynyt kenen kanssa joutuu jäälle. Ei kokenut ikäluokattomia harjoitusta omakseen, kun ei ole onnistunut luomaan kaverisuhteita samalla tavoin kuin muut ikäisensä pelaajat.	
2			
3	Omana havaintona, ns Barkov-ryhmät jäävät heikommalle valmennukselle sekä huollolle. Myös ikäluokan keskenäinen yhteenkuuluvuus heikkenee ja valmistautuminen ottelutapahtumiin sekä niiden harjoitteet kärsivät. En näe tässä käytännössä mitään hyvää. Mielummin ikäluokkaryhmät ja talentit ylempiin ikäluokkiin. Niille pelaajille, joilla ei harrastaminen pohjautu kilpurheiluun, vaan harrastamiseen voisi olla useamman ikäluokan ryhmiä ja jotka toimisivat yhtenäisyytenä.		
4		Jos jonkin ikäluokan valmentajilla/valmentajalla ei ole halua, kykyä tai aikaa valmentaa oman ikäluokan tai muun ikäluokan pelaajia, ei kyseistä henkilöä/henkilöitä tulisi ottaa mukaan toimintaan väkisin, vaan antaa toisen ikäluokan valmentajan/valmentajien hoitaa täysin valmentaminen. On erittäin rasittavaa olla ainoa valmentaja, joka pitää pelaajille kuria ja hoitaa käytännön harjoittelun etenemisestä annetussa aikamäärässä vaikka toinen valmentaja onkin fyysisesti paikalla (muttei tee mitään tai puutu mahdollisiin ongelma-kohtiin). Ymmärrän lasten kohdalla kaikki mukaan mentaliteetin, mutta valmentajien kohdalla ei voi olla näin.	
5	Aikataulut ja toteuttaminen niihin perheille erittäin haastavaa ja eriarvoistavaa.	Toiset saavat itselleen haastetta, toiset eivät. Toisille tällä käytännössä "tarjotaan enemmän", toiset taas jopa taantuvat.	Pienpelijäät ovat hyödyllisiä ja kehittäviä - kun tapahtuvat tasolle sopivassa haasteessa eikä "liian helppona" johtuen ikäluokattomuudesta tai väliinputoamisesta

		Eriarvoistava toteutus hyvästä tar-koituksesta huolimatta.	ryhmissä. Tällöin pelaaja helpommin taantuu ryhmän tasolle kun tavoitteena kai pitäisi olla jatkuva kehitys ja haaste.
6	Paljon hyvää mutta ehkä vähän tuli liikaa vaihtoehtoja kerralla jotka ovat vaikeasti sovitettavissa toistensa kanssa. Olisi ollut hyvä ehkä aloittaa jostain ja asteittain lisätä tarpeen mukaan.	Osalle varmaan ihan ok mutta pääosin sosiaaliset haitat vievät huomion. Enemmän pitäisi olla mahdollisuuksia myös ottaa esim. kaverisuhteita huomioon. Meidän tapauksessa on periaatteessa läpi kauden joutunut olemaan pelkäs-tään vuotta vanhempien kanssa samassa harjoitusryhmässä mikä on vaikuttanut motivaatioon. Ei ole enää yhtä mielekästä lähteä harjoitukseen valitettavasti.	Melko epäonnistunut kokeilu kai-ken kaikkiaan. Vanhemmissa ikä-ryhmissä missä oikeasti kilpaillaan tavoitteellisesti varmaan hyviäkin kokemuksia mutta pääosin melko turhaa toimintaa missä on liian isoja motivaatio- ja tasoeroja joka ei palvele ketään. Motivoituneiden motivaatio on myös kärsinyt kun joutuu väkisin pelaamaan ei motivoituneidan kanssa valitetta-vasti. Pienemmässä päässä pien-pelijäät ovat olleet liian yksipuoli-sia ja -toikkoisia. Tylsää tulee mo-nesti ja etenkin niiden osalta ketkä eivät koko ajan haluakaan pelata (niitäkin on yllättävän paljon). Mieluummin sitten vaikka tarjotin-malliin mukaan pienpelijää ja jää-aika tehokkaammin käyttöön opettamaan perusasioita (nyt me-nee osalla puolet viikon harjoitte-luajasta tuohon ja viikonloppuisin kun on usein pelejä treenipäivänä niin ei silloin kauheasti luistelua tai lajitaitoja kehitellä kauden ai-kana ja se näkyy jo huolestuttavan aikaisessa vaiheessa kun vertaa lä-hiseurojen kehitystä kauden ai-kana. Tällä menolla tulee vieläkin kylmempää kyytiä vanhemmissa ikäryhmissä kuin tänä päivänä.
7			
8	Pelajaa ei oppi tuntemaan joukkukaverit kun aina treena eri ryh-missä ei ottelut pelataan treenika-vereitten kanssa	Toimiva jos treenikaverit ovat sa-mantasosia	Kehittävä jos pelikaverit ovat sa-malla tasolla.
9	Hyvä kun on saanut lisää harjoi-tusvuoroja. Iltapäiväjäihin voi olla välillä hastavaa osallistua aikatau-lusyistä.	Kivaa on ollut. Hyvää vaihtelua.	
10			
11	Hyvä että saa valita useamman treenin jos haluaa	Sosiaalinen puoli, ikäluokan yh-teenkuuluvaisuuden kokemukset jää ”kokonaan pois”. Ei ole enää JOUKKUETTA arjessa.	Pienpelijää on ihan hyvä malli, toki toimis vaikka pojat olis omana ikä-luokkana.

12		Toiminan tarkoitus toetutuisi vielä premmin jos ikäluokattomuus ulottuisi kaikkiin ikäluokkiin ja pelaajia siirettäisiin kaikista ikäluokista harjoittelemaan taitotasojen mukaisiin ryhmiin. lisäksi harjoitusten sisäiset ryhmäjaot tulisi hoitaa valmennuksen toimeena eikä antaa pelaajien vastuulle. Varsinkin U14 ryhmässä harjoitusten sisäiset ryhmäjaot ovat olleet usein epätasaiset.	
13	15.45 treenit ovat liian aikaisin.	Joskus ryhmänjakoa on ollut aivan pstä.	Ihan ok
14	Hyvä ja monipuolinen	Ei toimi, vanhempi ikäluokka kärsii. Varsinkin kärkipelaajat.	Hyvä, rento ja pelaajilla hauskaa.
15			
16	Kiva kun saa valita sopivan määrän ja ajat.	Huonoa on vanhempien pelaajien "pomottelu". Määrätään pukukopissa istumapaikat, pelipaidat ym. Poikaa ei tahdo saa lähteen tiettyihin treeneihin tämän vuoksi. Ehkä 7. luokkalaisten ja 6. luokkalaisten välillä aika iso henkinen ero. Yläaste/ala-aste. Oman joukkueen fiilis katoaa näissä malleissa kun aina treenit eri porukoissa.	Pelijää on suosikki. Toki olisi kiva jos harjoiteltaisiin isolla kentällä ja sillä porukalla millä käydään peleissä. Peleissä lähes aina eri kaverit kentässä.
17	Mielummin olisi yksi hinta eikä erikseen maksettavia tunteja. Samaten alkamisajat voisivat seurata paremmin osallistujien ikää.	Hyvä.	Mahtavaa! Jatkakaa.
18			
19	Hyvä, että voi itse valita treenin määrän	Ihan hyvä, tutustuu uuteen porukkaan	Hyvä juttu, pelaaminen on mukavaa
20	Aluksi tuntui hieman sekavalta.	Miinuksena - kokooerot ovat isot U12 ja U14 välillä - taklaukset.	
21		Ikäluokat ja taso ei kohtaa, suunta alaspäin ja ylöspäin taitojen mukaan	Liian suuri ikähaarukka
22	Nej, har inget att säga	Jag tycker inte om det för att de äldre slår med mailorna på oss yngre. Det är tråkigt att vara med äldre.	Helt okej. Obs! Formuläret borde ha funnits på svenska också för svenskspråkiga barn....
23	Toisen harrastuksen vuoksi jäänyt käyttämättä, lapsi osallistunut ainoastaan kausimaksuun jo valmiiksi kuuluviin tapahtumiin	Lapsi kokenut välillä hankalana kun ryhmäjaot vaihtelevat eikä omissa ryhmissä ole välttämättä edellisiltä kausilta tuttuja pelaajia moniakaan. Vaikuttanut selkeästi motivaatioon osallistua treeneihin	Lapsen mielestä mielekästä

		kun ei välttämättä ole ne "tutut ja turvalliset" valmentajatkkaan paikalla. Tällä kaudella lapsen treeneissä käyminen vähentynyt paljon motivaation puutteen vuoksi.	
24	Tarjoaa hyvän valinnan vapauden ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan harjoitteluun	Tasoerot ryhmissä välillä liian suuret. Samaten vanhemmat pelaajat joutuvat välillä pelaamaan liian varovasti ja välttämään fyysistä pelaamista.	Hyvä formaatti.
25	Erittäin hyvä uudistus. Mallin etu on selkeästi skaalautuvuus eri tarpeisiin. Oma juniorimme harrastaa kolme eri lajia ja olemme olleet erittäin tyytyväisiä, kun tämän mallin kautta on mahdollista harrastaa järkevästi myös rajoitetummin tunnein. Eli käytännössä kaikkien harrastajien hinta-laatusuhde saadaan pidettyä optimaalisena.		
26	Erittäin hyvä malli	Erittäin hyvä, pelaaja saa tason mukaista harjoittelua. Vaatii valmentajalta hyvät valmistelut ja huolelliset ryhmäjaot.	Enemmän palautetta pelaajille.
27	Hyvä, mahdollistaa joko treenimäärän lisäämisen jos harrastaa vaan yhtä lajia tai monen lajin yhteensovittamisen	Todella sekavaa. U12 (johon oma poika kuuluu) treenaa U11 poikien kanssa sekaisin, mutta pelaajat liikkuvat U12-13 välillä peleissä. Yhteenkuuluvuuden tunne kaukana eli ryhmäytyminen ja sitä kautta kuuluminen johonkin porukkaan todella haastavaa.	Ihan ok
28	Hyvä että voi valita monipuolisen treeni-ikäluokan.	Vanhemman ikäluokan pelaajat kovistelevat välillä ja on siksi vaikea kokea yhteenkuuluvuutta heidän kanssaan. Valmentajat eivät aina jaa ryhmiä tasaisesti treeneissä.	Kiva että treeneissä saa myös pelata.
29			
30	Malli on teotiassa hyvä, fyysinen ikä/taso vaikea arvioida kun vaakakupissa kuitenkin saada riittävä määrä pelaajia jälle. Yksilön kehitys ja seuranta, siihen ei tainnut olla niin paljon resursseja mitä oli alunperin tässä mallissa ajatus	Pelaajat saavat päättää harjoitusryhmistä jäätreenissä ja se tuo epätasapainoa ja tasoryhmät eivät toteudu	3 ikäluokkaa samassa harjoitusryhmässä (pienpelijäät) tuo epätasapainoa ja tasoryhmiä mielestäni vielä vaikeampi luoda
31		Joukkueurheiluun kuuluu vahva yhteenkuuluvuus joukkueen kanssa. Tässä systeemissä pojat	

		<p>eivät välttämättä edes tiedä toisensa nimiä. Ei synny joukkuehenkeä, joka olisi kaiken a ja o. Myös se, että kahden eri ikäluokan valmentajat valmentavat ryhmiä, ovat tuoneet eriarvoisuutta esiin. Molemmat ja tässä tapauksessa vahvemmat ja kovaäänisemmät ajavat täysin omaa ralliaan:/ Tämä pian päättyvä kausi on ollut tosi raskas, jota on leimannut epävarmuus ja ilottomuus, jotka ovat seuranneet koko kauden läpi. Syitä on varmasti monia, mutta tämä systeemi ei ole ainakaan sitä parantanut. Tällä systeemillä ja kannustuksen ja ilon puutteella tulee pelaajakato jo ennestään pienissä ikäluokissa. Lasten ohjajilla on oltava ymmärrys lapsista ja heittäytymisen taito. Ilman niitä ei hommasta tule mitään. Toki myös niitä lajitaitoja on hyvä valmentajalla olla. Me vanhemmat makamme tästä harrastuksesta pitkän pennin ja olisi joskus kiva kuulla mitä hyvää lapsi on on tehnyt. Tämä kausi ja samoin edellinen meni pelkän negatiivisen palautteen parissa.</p>	
32	Harjoitukset niin aikaisin, että vanhempien haastavaa viedä lapsi lisäjälle.	Nuorempien kanssa treenaaminen lapsen mielestä hankalaa kun ne säätävät jäällä eikä noudata ohjeita	Auttaa onnistumisen kokemuksen saamisessa.
33			
34			Vill gärna ha denna förfrågan också på svenska
35	Lähtökohtaisesti hyvä, tarjoaa eri vaihtoehtoja lapsille joilla erilaiset harrastustavoitteet	Ei ollut yhtään tykätty. Yllättävän suuria eroja nuoremman ja vanhemman ikäluokan välillä. Varsinkin henkiset kypsyyserot koettiin tosi negatiivisesti. Oman ikäluokan yhteenkuuluvuus kärsi huomattavasti, oman lapsen motivaatio tip-pui	Menettelee, normi pelit tykätymiä
36			
37	Hyvä muutos!	Aikuisen näkökulmasta toimintamalleja pitää vielä hioa. Vanhemmassa ikäluokassa olevalle lapselle se tuo tunteen paremmuudesta.	Vanhemmalle ikäluokalle olisi kaivannut enemmän haastetta vaikka vuotta vanhemmista. Nyt suurin



			kehitys tulee nuoremmille hyvän kirittäjän ansiosta.
38	Hyvä asia, antaa mahdollisuuden itse valita ja päättää miten paljon panostaa ko. harrastukseen	Hyvä asia, saman tasoiset samoihin ryhmiin riippumatta iästä	
39	Iltpäiväjäiden tiedottaminen mitä harjoitellaan. Harjoituksissa kotimaisilla kielillä opastaminen ja ylipäätään opastaminen.	Nuorempien pelaajien kunnioittaminen, vanhempien "isottelu" ei ole modernia.	Pienpelijäät hyviä, mutta ympärillä liikaa hälinää.
40	Ovat hyvä lisäys, jos haluaa lisätä harjoituskertoja	Oman ikäisten kanssa harjoittelu ja pelaaminen kiinnostaa enemmän.	Isolla jäällä pelaaminen kiinnostaa enemmän.
41	Poika on nyt vasta vuoden pelannut niin ei ole oikein kokemusta muusta.	Poika olisi ollut mielummin oman ikäisten seurassa kun isommat puhuu mitä sattuu(tytöistä, kiroilee yms)	Usein ei ollut riittävästi pelaajia muuten ihan ok
42	Tämä on tärkeää siksi että saman tasoiset pelaajat ovat samassa ryhmässä.		
43			
44		Tuntuu, että oma taso on lukittu. Huonommat jää jalkoihin ja kokee olevansa entistä huonompia. Pelit on kuitenkin oman ikäluokan kesken, mutta et näe oman ikäluokan jäseniä treeneissä juuri ollenkaan. Kärki karkaa vain entistä enemmän.	
45			
46	Tarjotinmalli tukee hyvin harrastajaa, joka haluaa harrastaa useampaa lajia. Silloin hän ja hänen vanhempansa valitsevat pari harjoitusta viikossa ja hyvä niin. Tarjotinmalli tukee myös harrastajaa, joka haluaa treenata ja kehittyä enemmän ja pelata vain yhtä lajia.	Parhaimmillaan se on ollut hyvä kokonaisuus. Vaikeimmillaan harrastajia on ollut aivan liikaa jäällä ja voisiko sanoa, että treenien laatu on voinut olla tosi heikkoa. Ilman muuta hiki on tullut ja se on tärkeintä ja harrastajat ovat tykänneet. Valmentajan näkökulmasta 6 rastia ja paljon harrastajia on ollut välillä todella sekavaa. Lisäksi me valmentajat olemme erilaisia. Osa näkee vain oman poikansa ja joukkueen kärjen, kun taas itse näen kokonaisuuden ja jokaisen pelaajan toivon kehittyvän ja jatkavan lajia. Ikäluokkien valmentajilla on myös ollut selkeitä näkemyseroja mm. ryhmäjaoissa ja potentiaalinen löytämisessä pelaajista. Ei näistä viitsi ruveta	Mielestäni pienpelijäät olleet ihan hyviä sen jälkeen, kun saimme ryhmäjako selvitettyä ja muutettua.

		väittelemään, mutta voin todeta ristiriidan olevan siinä valmentaja- ja pelaajien tasolla omalla tasollaan hyviä vai nähdäänkö vain kärki. Haasteellista tämä on ollut, mutta yhden kokemuksen rikkaampi olen. Varmasti pitää jatkossa määrittää vastuuvälentäjien roolia tässä kokonaisuudessa ja miten he kommunikoivat ns. omista ikäluokistaan ja sitten kokonaisuudesta. Hallilla on niin montaa eri näkemystä ja kaiken maailman supinaa, vaikka todellisuudessa itse ajattelen niin, että nähtäisiin harrastajien tarpeita ja potentiaalia osasi hän sitten luistella tai ei. Pitäisi olla enemmän aikaa keskustella pelaajien kanssa.	
47	Luistelujää oli meidän pelaajalle mahdoton koska olisi ollut päällekkäin oppimisvelvollisuuden kanssa. Peruskoulussa oleville lapsille harjoitukset saivat alkaa aikaisintaan klo 16:00 (hallilla).	Minulla ei ole mitään hajua mitä tämä tarkoittaa käytännössä (eikä teoriassakaan)	Meidän pelaaja sanoi että on ihan ok ;)
48	U9: Luistelujää on ollut tosi hyvä ja kehittävä.  Pelitaitojää olisi voinut olla myös tosi hyvä, mutta sitä ei järjestetty nuorimmille.  Lisäjoukkuejää ei kuulemma ollut hyvä ainakaan muutaman niihin osallistuneen mielestä.	Aivan Ok. Varsinkin silloin kun pelaajat jaetaan tasoryhmiin taitojen eikä syntymävuoden mukaan.	Jotkut kauden aikana toteutetut pienpelien rastit olivat mielestäni suht turhia usealle pelaajalle. Osa näistä rasteista olisi ollut hyvä korvata esim. luistelun harjoittelulla.
49			
50			
51	Liki tuhannen euron kausimaksulla saa vain kaksi jäätä viikossa. Tämä on surkeaa. Perusmaksun ja lisäjätien kustannus jakoa on muutettava järkevämpään suuntaan. Muutenkin akatemian ja AAA ryhmien kausimaksu ei voi olla sama pl. hissiryhmässä pelaavat. Akatemian pelaajien saama huomio valmennukselta on sen verran vähäistä. Kuivaushuoneen käyttö erillismaksulliseksi, kun sitä eivät	Ikäryhmien yhteenkuulumisen tunne on olematonta. Lisäksi viikon jokaisen harjoituskerran kokoonpano on erilainen. Eri ryhmässä pelaavien yhteishenkeä kuvaava hyvin kommentti "paremmilta" pelaajilta toisille koppiin tuleville: "mitä te täällä teette". Lisäksi toimimattoman alkuvaiheen aikana menetettiin useampi lahjakas kiekkoilijan alku.	Eri fyysisen kontaktin säännöillä pelaavien ikäluokkien keskenään peluuttaminen johtaa siihen, että vanhin ikäluokka oppii väärän tavan pelata. Ei osata taklata eikä ottaa taklauksia vastaan. Muutenkaan pienpelijää ei toimi, jos ryhmässä ei ole riittävästi (yhtään) maalivahteja. Anti pienpelijään vanhimille pelaajille ryhmässä vaatimatonta.

	kaikki kuitenkin saa/halua käyttää.		
52	Oli hirvittävän sekava	Lapseni ryhmässä pelanneet vuotta vanhemmat kohtelivat ikävästi nuorempiaan. Fiilis lähteä treeneihin latistui tämän kauden myötä paljon. Sekavat harjoitusryhmät ja alati vaihtuvat kokoonpanot näkyivät kauden suorituksessa lastani siteeratakseni näin: "Eihän me voida muuta ku hävitä koko ajan, kun ei me tunneta toisamme ja toisten pelityylejä kun ei koskaan treenata sitä (koko kentän) PELAAMISTA YHDESSÄ sen joukkueen kans, jonka kans lopulta pelireissuille yms mennään". Ja kun oli katsomassa lapsen peliä, toisten paikkakuntien joukkueissa valmentajat johtivat peliä, antoivat + / - palautetta reaaliajassa. Sportin AA-joukkueessa valmennus oli tuppisuuna. Kuumlemma kopissakaan ei valmennuksella paljoa annettavaa ollut. Usko omaan tekemiseen ja voittamiseen rapisi jo kuukausia sitten. Lapsi koki myös, että AAA-joukkueeseen vain panostettiin - AA-joukkuetta kohdeltiin jämäpaloina. Nämä kokemukset yhdessä ovat romuttaneet aika rajusti lajiin aiemmin intohimolla suhtautuneen lapsen sitoutumista.	
53	Tarjotin malli edistää joukkueen sisäisen ja pelaajien välisen tasoeron laajenemista.	Pelaajat eivät harjoittele joukkueena ja näin ollen pelitilanteessa joutuvat pelaamaan joukkueessa jossa ei tunneta toisia, kemia ei ole kohdallaan. Vastustaja treenaa joukkueena ja näin ollen on yhtenäinen ryhmä.	Hienoa! Jatkakaa tätä!
54	On hyvä, että jokainen pystyy panostamaan lajiin sen verran kuin pelaajalla on halukkuutta ja valitsemaan ne treenit tarjotinmallista, jotka pelaaja haluaa/tarvitsee kehittyäkseen tai jättää valitsematta	Taidollisesti/kehityksellisesti palvelee pelaajaa parhaiten, kun saa treenata samantasoisten pelaajien kanssa ja sitä kautta pystyy haastamaan itseään	Varmasti kehittää pelaajaa nopea-tempoisuuteen ja nopeisiin ratkaisuihin enemmän kuin isolla kentällä pelatut pelit
55	Ei toimi. Lapsella tunne, ettei kuulu mihinkään joukkueeseen. Lisäksi päällekkäisiä vuoroja ns.	Saattaa toimia, kun ikäluokat ovat pieniä. Pitäisi kuitenkin satsata enemmän harrastajien määrän	Ei kokemusta. Pienpelit tärkeitä, mutta käytännössä eivät ole kaikkien saavutettavissa.

	omien ja tarjotinmallin harjoitusten kanssa.	kasvattamiseen. Ja valmennuksen laatuun.	
--	--	--	--

## Liite 5. Asiantuntijoiden palautteiden vapaa palaute

Vas- taaja	Does the/how well does the tray model increase experienced autonomy? Exp. Competence? Exp. Social relatedness?	Does the/how well does the small area game practise increase experienced autonomy? Exp. Competence? Exp. Social relatedness?	Does the/how well does the multi-age grouping increase experienced autonomy? Exp. Competence? Exp. Social relatedness?	Does the/how well does the tray model/multi-age groups/small area game practises increase athlete centered coaching (from club structure point of view)?
1	<p>Tarjotinmallin myötä mahdollistetaan pelaajien sekä perheiden valinnanvapautta rakentaa itselleen sopivia harjoittelu rytmiä / kuorimitusta. Valinnanvapauden kautta seura on huomioinut / lisännyt autonomian tunnetta perheille / pelaajille. Valinnanvapaus mahdollistaa pelaajia valitsemaan itselleen sopivia harjoituskokonaisuuksia, varsinkin nuoremmissa päässä pelaajat/perheet valitsevat itselleen harjoituksia, joita kokevat mielekkääksi ja joissa kokevat, että oma osaaminen on hyvä (koettu pätevyys). Sosiaalinen yhteenkuuluvuus riippuu hieman, miten joukkuekaverit valitsevat harjoituksia tarjottimelta, tämä voi hetkellisesti vaikuttaa heikentävästi yksittäisen pelaajan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Toki useammat lapset tutustuvat uusiin kavereihin nopeasti ja näin yhteenkuuluvuuden tunne taas normalisoituu.</p>	<p>Pienpelien osalta pelaajilla on mahdollisuus vaikuttaa mitä pienpeliä pelataan. Valmentajat jakavat ryhmät tasojen mukaisesti niin, että jokaiselle löytyy riittävästi haastetta, mutta myös onnistumisia. näin ollen pätevyyden tunne lisääntyy. Pelaajien onnistumisien kautta yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy ja lisää ryhmäytymistä, jolloin joukkueen sisäinen yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy.</p>	<p>Ikäryhmättömyys ei suoranaisesti vaikuta autonomian tunteeseen, sillä ryhmät jaetaan taitotason ei iän perusteella. Pätevydentunnetta sen sijaan kyseinen malli lisää, sillä pelaaja on itselleen sopivassa ryhmässä, jolloin haasteet eivät tule liian suuriksi ja hänellä on myös mahdollisuus kokea onnistumisia säännöllisesti. Koska ryhmän sisällä on pelaajia useammasta ikäluokasta ja taksoryhmästä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisessä kestää pidempään. Kuitenkin tämän siteen synnyttäminen on tärkeää, jotta pelaajille olisi syntynyt seuransisäinen yhteenkuuluvuuden tunne joukkuekohtaisen sijasta. Tämä palvelee pelaajia ja seuraa, kun pelaajat ovat vanhemmissa ikäluokissa.</p>	<p>Malli mahdollistaa yksilöllisen pelaajakehityksen huomioimisen, kaikkien ei tarvitse tehdä samaa! Mallissa huomioidaan ikäspesifisyys</p>
2	<p>I personally believe that Tray model provides autonomy to its members with a variety of training choices based on individual motivation</p>	<p>Small area games can act as good approach in exposing athletes to the qualities of the S.D.T. Small area games puts athletes in</p>	<p>The agegroupless practice can be somewhat more challenging depending on the type of practice, skill and ability of athletes. Based on</p>	<p>These options offered by the club supports and can increase athletes centered coaching. Athletes learn to take responsibility and</p>

	<p>and preferences. The tray model act as a teaching and learning opportunity for members to take responsibility for their own development. Furthermore, this creates interaction between the coaches, athletes, and/or parents to recognize the athletes needs and requirements before making decision. Based on personal experience, multiple healthy interactions with parents have taken place by sharing thoughts for decision making. In addition, there are members that participate because the opportunity to be with friends.</p>	<p>constant decision-making, problem solving situations and opportunity to learn from their decision outcome. In addition, athlete have the opportunity to build cooperation with fellow athletes through interactions. Depends on the intended learning outcome, coaches can manipulate constraints to create the environment. Having said that, small area game provides athletes with least playing experience and skill opportunity to develop their intrinsic motivation towards the game.</p>	<p>observation, athletes who are more experienced could further benefit when the level of challenge increases. On the other hand, least experience and skilled players are placed out of their comfort zone. In return, develops their competence level. This however should be monitored by the coach, certain athletes can lose interest after multiple attempt when the gap level of challenge is big.</p>	<p>actions based on their decision. Having said that, the coaching approach, style and safe environment are the underlining factors that can maximizing the benefit of athlete centered coaching. Teaching athletes to recognize own behavior and personality, overcoming challenges, guiding athletes to problem solve and finding the motivation for development</p>
3	<p>The Tray Model sets up a pathway where an individual player's or family's choices provide the basis for their participation without fear of pressure, certain demands, or consequences. At the U13/14 level, players have been given the choice of how many trainings and even, for some players, which level of trainings to attend (with a younger/older age-group, and AAA or Akatemia within the main agegroup), and while there are certain guidelines, these players do not fear the most important of consequences: removal from game rosters. By creating an autonomy-supported environment, players can choose how they will develop</p>	<p>Small Area Game practice gives an individual the opportunity to express their competency with a safer game environment than season/league play. There are no referees, tactical coaching is more limited, and there are no standings or tables. The reduction in negative consequence should, in theory, increase the individual's feeling of autonomy and personal accountability. Although the type or specific rules of a small area game practice may be dictated, certain aspects of the games are left to the individual. For example, a game of 3v3 with 5 players on each "team" could allow for the conscious or unconscious choice of position,</p>	<p>Going forward, how we define agegroupless may help members understand the rationale. The current practice is defined by 2-year age groups with ill-defined boundaries for separating skill levels. The limited number of players in U13/U4 has created specific challenges, and solutions have been beyond the range of the defined groupings. Currently, 5 lower skill level u13 players have extra training and pelipaiva with the U11/12 group. At the same time, 7 early physically maturing u14s have joined u15 akatemia for one training per week, and anywhere from 2-to-5 higher skill level u14s have joined u15 trainings once per week.</p>	<p>Since the goal of athlete-centered coaching is for coaches to foster an individual's responsibility for their own behaviours and the results that come from those behaviours, the Tray Model creates a necessity for coaches to balance their own goals with the behaviours of the athlete. As long as the choices an individual makes impact the "results" that this athlete achieves, then personal accountability can also be fostered. For example, it should be noticeable that players who choose to participate in extra activities are able to translate that participation into greater competency. One who joins skating taitojää and puts effort into those</p>

their own competences in the sport, and, as motivations change, so too can the choices within the Model – within a single season, an individual can increase or reduce their level of participation multiple times without consequence. The Tray model allows the more motivated individual the opportunity to increase Competence through a variety of offerings, including both open and invite-only sessions. Open skill sessions can be viewed as a pathway to the Invite-only sessions, as they provide staff with a chance to observe how individual participants behave in the sporting environment over extended time frames. And while these individuals seemingly choose to participate in optional sessions, their observable behaviors within these sessions provide occasions for feedback and assessment into the motivations of participation. (If I join the extra session, I will be rewarded regardless of how much effort I put into development/improvement over the course of these sessions.) The Tray Model, with its additional options, provides opportunities for individuals to experience a variety of members of the club whom they may or may not otherwise meet. This serves to further an individual's ties to

length of playing time during a “shift”, or even the amount of time holding onto the puck. Individuals can also have an opportunity to choose who they are playing with and against, should they focus attention on such matters. Some coaches will allow individuals to select the teams, some coaches will make rosters, and others will allow for chance —each of which can allow for varying levels of choice for individual participants. Some coaches will go so far as to allow the players to dictate the specifics of the game; however, coaches must take into consideration that certain players may take advantage of these situations and decide for the team rather than allow for democratic decisions. These situations provide opportunities for coaches to give space to those individuals less inclined to speak out, by either speaking to the “quieter” individuals separately or explicitly giving these players the authority to decide which games will be played, or how teams will be made, etc.

Concurrently, 10 u12 players with advanced skills train and play with u13/u14 twice per week. From an autonomy perspective, the agegroupless trainings need a deeper understanding of the rationale, especially for those players on the extremes of the skill competence spectrum. In a team sport, it is difficult to create environments for a wide range of skills competencies where one individual is dependent on the ability of another to, for example, control a passed puck. At the club level, it is again difficult for individuals of extreme differences in competency levels to believe that they belong together. While a lower skill level player may dream of one day being like the higher level individual, it is rare for the talented athlete to remember or empathize with the beginner, even if they are similar in age. The greatest opportunities for the feeling of belonging seem to occur within the middle of the group, and this is also where a greater acceptance of competence differences lie. These are the players who seem best at recruiting their friends to join the sport. These friends, however, are commonly the same age.

sessions should demonstrate greater improvement in skating than those who choose not to. Since it is a choice for the player to attend or not, the coaches goals for these players is forced to be placed into a secondary role (rather than primary). In a similar manner, agegroupless practices allow the individual a greater range of experience and skill level during a single training session. Additionally, physical maturity and competence level serve to place a greater emphasis on the individual player, which puts the focus for the coach on creating environments that support the individual more than the group. The most difficult aspect of agegroupless practices, as well as small area game practices, is providing an appropriate level of challenge for players at either end of the skill level (competence) spectrums: more competent players will tend to feel underchallenged while less skilled players feel overwhelmed.

	<p>the entire club rather than one specific team or group. Social relatedness is based on an individual's feeling of belonging. This specifically refers to the whole entity—as demonstrated in the wearing of the Club logo—and is differentiated from the more limited feeling of belonging to a specific team or group. The Tray Model allows individuals the opportunity to explore the sport within the Club context, rather than one restrained by membership in a specific age or talent group.</p>			
4	<p>Tarjotinmalli – Aivan ytimessä – lisää koetua autonomiaa</p>	<p>Tarjotinmalli – Aivan ytimessä – saat rakentaa harjoittelun kohteen ja määrät -&gt; lisää kehittymisen mahdollisuutta (tuo myös uhan laiskistumiselle). Ikäluokaton toiminta – Aivan ytimessä – oman tason toimintaa. Pienpelijäät – liiton näkökulmasta antaa mahdollisuuden koetulle pätevyydelle.</p>	<p>Tarjotinmalli – on mahdollista, että ei synny ikäluokan sisäistä yhteenkuuluvuutta – onko tämä +? Ikäluokaton harjoittelu - on mahdollista, että ei synny ikäluokan sisäistä yhteenkuuluvuutta – onko tämä +? Tarjotinmalli – on mahdollista synnyttää seuran pelaajia, jotka pelaavat logolle, vähennetään seuroja seuran sisällä – yksilön "oma" ryhmä muodostuukin yli ikäluokkarajojen – helpottaa vanhemman ikäluokan pelijoukkueen mukana pelaamista. Ikäluokaton harjoittelu - on mahdollista synnyttää seuran pelaajia, jotka pelaavat logolle, vähennetään seuroja seuran sisällä - yksilön "oma" ryhmä muodostuukin yli ikäluokkarajojen - helpottaa vanhemman ikäluokan pelijoukkueen mukana pelaamista.</p>	<p>Tarjotinmalli – pakottaa osallistumaan suunniteluun. Ikäluokaton – toiminta lähellä oman tason toimintaa – antaa hyvän pohjan oman toiminnan arvioinnille. Pienpeli – Urheilijakeskeisellä valmentajalla antaa erinomaisen pohjan – antaa hyvän pohjan oman toiminnan arvioinnille joka tapauksessa.</p>





