

Urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen yhteisöllisyyden ja valmennusosaamisen kehittyminen

Pia Pekonen

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Valmennuksen koulutusohjelma

2016



Tekijä Pia Pekonen	
Koulutusohjelma Liikunnanohjaaja YAMK, Valmennuksen koulutus	
Opinnäytetyön otsikko Urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen yhteisöllisyyden ja valmennusosaamisen kehittyminen	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 3
<p>Tässä työelämän kehittämistehtävässä pyrittiin kehittämään urheiluakatemiavalmentajien yhteisöllisyyttä ja toimintatapoja valmennusosaamisen kehittämiseksi. Kaikissa Suomen urheiluakatemioiden (20) on tavoitteena saavuttaa toimintatapa tai -tapoja, joissa valmentajat yli lajirajojen kohtaavat toisensa säännöllisesti, jakavat osaamistaan, kuuntelevat toisiaan ja osallistuvat näin oman toimintaympäristönsä ja itsensä kehittämiseen.</p> <p>Yhdessä tekemisellä on tarkoitus kannustaa ja rohkaista osallistumaan ja luoda merkityksellisyttä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta saatuun osaamisen kehittymiseen ja toisaalta myös valmentajan omaan hyvinvointiin. Valmentajayhteisöjen rakentaminen ja yhteisten tapoamisten järjestäminen ovat tähän hyvä keino.</p> <p>Tämän kehittämistyön menetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Valmentajayhteisöjen kehittäminen on jatkuva prosessi ja tämä työ osa kehitysprosessin alkuvaihetta. Tämän prosessin aikana vierailtiin urheiluakatemioiden ja laitettiin käyntiin toimintamalleja osaamisen lisäämiseksi ja yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi. Tavoitteena on jatkuva valmennusosaamisen ja toimintakulttuurin kehittyminen sekä valmentajien tukiprosessien hahmottaminen ja kehittäminen. Prosessin alkuvaiheen kokemuksista kysyttiin valmentajilta webropol-kyselyn avulla.</p> <p>Verkosto on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Urheiluakatemioiden on tämän vuoden aikana joko synnytetty tai muokattu valmentajayhteisöjen toimintaa. Ne ovat alkaneet rakentua hyvin. Isoin asia toiminnan muutokselle on se, että valmentajia on osallistettu vahvemmin ja heiltä on kysytty tarpeita ja toiveita. Uusia toimintamalleja on syntynyt ja jo toimivat ovat tehostuneet. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi tarvittava tahtotila yhdessä tekemiselle on vahvistunut. Jatkuva valmentajuuden kehittäminen on avainasia tullakseen hyväksi valmentajaksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että urheiluakatemiaympäristössä valmentajille luodaan edellytyksiä itsensä kehittämiseen. Näin päästään kiinni vaikuttavampaan ja merkityksellisempään toimintaan, johon useampi haluaa sitoutua.</p> <p>Osallistuminen, osallistaminen ja vuorovaikutus ovat ydinasioita toimivalle yhteisölle, joten jatkossa tavoitteena on edelleen urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen vahvistaminen ja sopivien toimintatapojen löytäminen valmentajien yhteisöllisyyden lisääntymiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Tärkeää olisi päästä entistä konkreettisemmin tukemaan valmentajia heidän kehittämisen polullaan, kuten mentoroinnin, työnohjauksen ja/tai erilaisten arvioinnin muotojen ja toimintatapojen kautta.</p>	
Asiasanat Urheiluakatemia, verkosto, yhteisöllisyys, valmennusosaaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Huippu-urheiluyksikön urheiluakatemiaohjelma	3
2.1	Urheiluakatemiaverkosto	5
2.2	Valmentajayhteisöt urheiluakatemoissa	6
3	Urheiluakatemiaverkoston toiminta	7
3.1	Verkoston organisointi ja toimivuus	8
3.2	Verkoston kehittyminen	10
3.3	Tavoitteena toimiva valmentajayhteisö	12
4	Hyvä valmentajuus	14
5	Yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja kehittyminen	17
5.1	Yhteisöllisyys	17
5.2	Valmentajayhteisö oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana	18
5.3	Dialogisuus valmentajana kehittymisen välineenä	21
5.4	Yhteisöllisyyden ja yhdessä oppimisen fasilitointi	22
6	Työn tavoite	24
7	Toimintatutkimuksen vaiheet	25
7.1	Vierailut urheiluakatemoissa	28
7.2	Kysely	32
7.2.1	Kyselyn toteutus	32
7.2.2	Kyselyn tulokset	33
7.3	Omat havainnot ja tuntemukset, asiantuntijasparraus	38
8	Toimintatutkimuksen tulosityhteenveto	40
9	Pohdinta	43
	Lähteet	49
	Liite 1	52

1 Johdanto

Yhteiskunnan muutoksessa jokainen aikakausi tuo omat erityispiirteensä ihmisten elämään ja näin myös urheiluun. Urheilu kulttuurin osa-alueena tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja tuo sisältöä monelle ihmiselle. Urheilussa on tapahtunut ja kehitteillä isoja muutoksia. Urheilujärjestelmä on kehittynyt ja kehittymässä lajien väliseen yhteistyöhön ja lajirajoja rikkoviksi verkostoiksi. Yhdessä tekeminen ymmärretään voimavarana. Yhdessä tekemisen prosessit voisivat toimia esimerkkinä myös muille yhteiskunnan aloille.

Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö (HUY) toimii kolmen ohjelman kautta: huippuvaiheen ohjelma, osaamisohjelma ja urheiluakatemiaohjelma. Urheiluakatemiaohjelma ohjaa ja koordinoi urheiluakatemiaverkosta, joka on keskeinen osa suomalaista huippu-urheiluverkosta. Urheiluakatemiaverkosto muodostuu 20 toimintaympäristöstä, joissa vuonna 2016 on 11350 urheilijaa ja 620 valmentajaa.

Urheiluakatemioiden toiminta on suhteellisen uutta. Ensimmäinen urheiluakatemia on aloittanut toimintansa vuonna 2001, mutta vasta vuonna 2007 Olympiakomitea on ottanut valtakunnallisen koordinaatiovastuun urheiluakatemiaista. Toiminnan ohjaus ja yhdessä tekeminen huippu-urheiluyksiköstä lähtöisin on alkanut yksikön tullessa osaksi uudistunutta olympiakomiteaa vuonna 2013.

Urheiluakatemiaissa valmentajayhteisöjen toiminnassa on kehitettävää. Yhteisöllisyyden ja osaamisen kehittämisen merkitys on tiedostettu, mutta toimenpiteet niiden kehittämiseksi ovat osittain vielä hatarat. Osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen tarvitaan toimenpiteitä. Tämän vuoksi vuodelle 2016 on valittu tavoitteeksi kaikissa urheiluakatemiaissa saavuttaa toimintatapa, jossa valmentajat yli lajirajojen kohtaavat toisensa säännöllisesti, jakavat osaamistaan, kuuntelevat toisiaan ja osallistuvat näin oman toimintaympäristönsä ja itsensä kehittämiseen.

Käsitys valmentajuudesta ja oppimisesta on kehittynyt. Oppiminen sekä pyrkimys kehittämiseen ja erinomaisuuteen on valmentamisen ydin. On olennaista, että valmentajat tunnistavat omaa osaamistaan ja osaamistarpeitaan sekä toisaalta ymmärtävät osaamisen jakamisen merkityksen. Jatkuva valmentajuuden kehittäminen on avainasia tullakseen hyväksi valmentajaksi (Bertram ym. 2016, 13). Suomalainen valmennusosaamisen malli on syntynyt kuvaamaan valmentajan osaamistarpeita ja sitä, mihin valmentaja urheilijassa voi vaikuttaa. Valmentajan osaaminen nähdään merkittävänä tekijänä suomalaisen urhei-

lun kehittymisessä ja menestyksessä. Tämän vuoksi on tärkeää, että oppimistilanteita ja kohtaamisia fasilitoidaan ja niistä luodaan pysyviä toimintatapoja. Tavoitteena on jatkuva valmennusosaamisen ja toimintakulttuurin kehittyminen sekä valmentajien tukiprosessien hahmottaminen ja kehittäminen.

Prosessin aikana luodaan työkaluja ja toimintamalleja, sekä jaetaan jo olemassa olevia, osaamisen lisäämiseksi ja yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi. Kehittämisen prosessi ei varmasti koskaan ole valmis, mutta olennaista on, että jokaiseen toimintaympäristöön kehittyvät sopivat käytänteet. Valmentajat luovat yhdessä prosessin vetäjien kanssa toimintatavan tai -tapoja, johon sitoutuvat ja jonka kautta osaaminen ja yhteinen ymmärrys lisääntyvät. Sitoutuminen ja vaikuttavuus ovat suurempia, kun saa itse olla mukana myös suunnitteluvaiheessa.

Urheiluakatemiaa voisi kutsua oppiviksi organisaatioiksi, koska tavoitteena on luoda toiminta- ja ajatusmallit kyseisen käsitteen mukaisesti. Mallissa korostuu yhteinen näkemys ja visio sekä työkalut ja ilmapiiri. Tämän tyyppinen ajatusmalli sopii hyvin urheiluakatemia- ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Valmentajayhteisöt koostuvat verkostosta, jossa valmentajat ovat päätoimisia tai osa-aikaisia ja vaihdellen eri työnantajien palkkaamina. Verkoston johtaminen on olennainen asia tavoitteiden täyttymiseksi. Tärkeää on valmentajien sitoutuminen yhteisön toimintaan ja oman osaamisensa kehittämiseen.

Tämän toimintatutkimustyyppisen tutkimuksen tarkoituksena on avata tavoitteita ja toimenpiteitä urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen ja valmennusosaamisen kehittämiseksi. Prosessi on lähtenyt liikkeelle verkoston kehittämisen suunnassa ja jatkuu edelleen. Urheiluakatemiasta riippuen prosessi on joko alkuvaiheessa tai jo pidemmällä osaamisen ja yhteisöllisyyden kehittämisen toimintatavoissa. Tarkoituksena on kehittää ja jakaa hyviä ja toimivia käytänteitä sekä kokemuksia prosessista ja uusista toimintatavoista urheiluakatemioiden kesken.

2 Huippu-urheiluyksikön urheiluakatemiaohjelma

Suomessa toimiva huippu-urheiluyksikkö on aloittanut toimintansa vuonna 2013 osana uudistunutta olympiakomiteaa. Huippu-urheiluyksikkö johtaa ja koordinoi huippu-urheiluverkoston toimintaa. Suomalaisen huippu-urheilun strategiset tavoitteet ovat kansainvälinen menestys, korkeatasoinen osaaminen ja arvostettu urheilu. Huippu-urheiluyksikön tehtävänä on suomalaisen huippu-urheilun sekä sen toimintaedellytysten, valmennuksen ja koulutuksen edistäminen ja kehittäminen käytännössä. Yhteistyö lajiliittojen kanssa on keskeistä, sillä yksikkö vastaa yhdessä lajiliittojen kanssa pitkän aikavälin huippu-urheilumenestyksestä. Huippu-urheiluyksikkö vastaa muun muassa osaamisressurssien ohjaamisesta verkoston käyttöön ja vahvistaa yhteistyöhön ohjaavan toimintatavan levittymisestä. Huippu-urheiluyksikön kautta resurssit kohdistetaan urheilijoiden, valmentajien ja muiden verkoston toimijoiden arjen tukemiseen kolmen ohjelman kautta. Ohjelmat ovat huippuvaiheen ohjelma, urheiluakatemiaohjelma ja osaamisohjelma (kuva 1).



Kuva 1. Huippu-urheiluyksikön kolme ohjelmaa

Urheiluakatemit muodostavat valtakunnallisen urheiluakatemiaverkoston, joka on kiinteä osa suomalaista huippu-urheiluverkostoa. Urheiluakatemiatoimintaa ohjaavat yhteinen

toimintatapa ja toiminnan tavoitteet. (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto, 8.) Urheiluakatemiohjelma vastaa urheiluakatemiaverkoston johtamisesta. Urheiluakatemiatoiminnan tarkoituksena on auttaa eri lajien urheilijoita ja valmentajia kehittymään urheilu- ja siviiliurallaan sekä tarjota palveluita urheilijoiden ja lajien käyttöön. Urheiluakatemiohjelman tehtävänä on ohjata ja tukea urheiluakatemiaoita ja urheiluakatemioiden koordinaattoreita suuntaan, jossa toiminta korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä oppimista.

Urheiluakatemiohjelman tavoitteet vuodelle 2016 (taulukko 1) ovat urheilijan päivittäisharjoittelun valmennusprosessien tehostaminen, valtakunnallisten akatemioiden ja valmennuskeskusten roolituksen johtaminen, yläkoulutoiminnan kehittäminen, urheilijan kaksoisuran ratkaisujen rakentaminen ja toisen asteen oppilaitosten lupiin vaikuttaminen. Valmentajayhteisöjen ja valmennusosaamisen kehittäminen liittyy päivittäisharjoittelun prosessien kehittämiseen. (Huippu-urheiluyksikön toimintasuunnitelma 2016)

Taulukko 1. Huippu-urheiluyksikön urheiluakatemiohjelman toimenpiteet vuodelle 2016

1. Tehostamme urheilijan päivittäisharjoittelun valmennusprosesseja akatemioidissa

- Valmentaja- ja asiantuntijayhteisöjen rakentaminen ja osaamisen lisääminen
- Osallistuva asiantuntijatyö
- Harjoitteluolosuhteiden kehittäminen

2. Johdamme valtakunnallisten akatemioiden ja valmennuskeskusten roolitusta

- Valmennuskeskusten ja akatemioiden yhteinen visio
- Urhean rakentaminen kohti valtakunnallista olympiavalmennuskeskusta
- Painopisteakatemioiden keskinäinen roolitus
- Akatemioiden valtakunnallisten ja paikallisten lajikategorioiden toteuttaminen

3. Vahvistamme yläkoulutoiminnan valtakunnallisia malleja ja urheilukoulutason rakentumista

- Liikuntalähikoulujen määrän kasvattaminen
- Toiminnan laadun kasvattaminen
- Yhteistyö Liikkuva koulu –ohjelman kanssa

4. Rakennamme ja toteutamme suomalaisen kaksoisuramallin (DC) ratkaisut yhdessä verkoston osajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa

5. Vaikutamme valtakunnallisten toisen asteen urheiluoppilaitosten lupien uudelleen organisointiin osana huippu-urheiluverkostoa siten, että urheilu-ura ohjaa opiskeluprosessia

2.1 Urheiluakatemiaverkosto

Urheiluakatemiaverkosto on huippu-urheilun alueellinen verkosto ja koko urheilijan polun perustukiratkaisu, joka toimii kehittyvänä osaamisen ja olosuhteiden mahdollistajana urheilijan polun kaikissa vaiheissa. Urheiluakatemiaverkostossa on polun kaikissa vaiheissa olevia urheilijoita, valmentajia ja asiantuntijoita, joiden osaamista kehitetään yhteistyössä huippuvaiheen ja osaamisohjelman asiantuntijoiden kanssa. Urheiluakatemia on paikallinen ja seudullinen yhteistyöverkosto, jossa oppilaitokset, seurat, urheiluorganisaatiot, kuntayhteisöt sekä erilaiset asiantuntijapalvelujen tuottajat työskentelevät yhdessä urheilijoiden opinto-, työ- ja urheilu-urien tavoitteiden saavuttamiseksi (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto, 7).

Urheiluakatemiaverkosto on laaja verkosto sisältäen 20 urheiluakatemiaa ympäri Suomen. Urheiluakatemiaverkoston sijoittuu valtavasti erilaisia toimijoita ja sillä on suuri osaamisverkosto käytettävänä. Valmentajia urheiluakatemiatoiminnassa on noin 80 eri lajista. Vuonna 2016 urheiluakatemioiden on noin 11350 urheilijaa ja 620 valmentajaa. Asiantuntijoita, joista osa osallistuu myös valmennustyöhön, on lukuisin eri taustoin, kuten lääketieteen, kasvatuksen, ravinnon, fysioterapian, henkisen valmennuksen, testauksen ja tutkimuksen ammattilaisia.

Osa urheiluakatemioiden on profiililtaan kasvattaja-akatemiaita, jolloin toiminnan painopiste on keskittynyt yläkoulu ja toisen asteen vaiheisiin. Osassa urheiluakatemioiden on tuki ja valmennus myös korkeakouluopiskelijoille ja/tai olympiakomitean tukiurheilijoille, jolloin akatemian profiili huippu-urheilun näkökulmasta on hyvin korkea. Myös valmentajien osaaminen on eritasoisista ja toisaalta vaatimukset valmennukselle ovat erilaiset, kun valmennetaan nuoria huipulle pyrkiviä urheilijoita tai jo huippu-urheilijoita. Tämä tarkoittaa, että vaatimus myös valmentajayhteisön toiminnalle on hieman erilaista – valmentajat kampaavat ja tarvitsevat tukea eri asioihin.

Huippu-urheilun arvioinnin (Lämsä ym. 2016) mukaan urheiluakatemiatoiminta sai huippu-urheilun verkostolta hyvää palautetta. Huippu-urheiluverkosto nosti akatemiatoiminnan ja sen verkoston kehittymisen yhdeksi onnistumiseksi, kun kysyttiin, miten huippu-urheilun muutosprosessi etenee sille asetettujen tavoitteiden suunnassa. Alla oleva kuva (kuva 2) kuvaa onnistumisia niin, että isoimmalla tekstillä on nostettu kyselyn perusteella esiin nousevat suurimmat onnistumiset.

3 Urheiluakatemiaverkoston toiminta

Urheiluakatemiaverkosto on suhteellisen uusi. Ensimmäinen urheiluakatemia on aloittanut toimintansa Oulusta vuonna 2001. Kuitenkin vasta vuonna 2007 olympiakomitea on ottanut valtakunnallisen koordinaatiovastuun urheiluakatemiosta ja toteuttanut vuonna 2008 auditoinnin, minkä perusteella 10 akatemiaa sai huippu-urheiluakatemia statuksen. 2010-2013 toteutettiin urheiluakatemioiden valtakunnallinen kehittämisohjelma osana huippu-urheilun muutostyötä. Vuonna 2013 toteutettiin urheiluakatemioiden uudelleen auditointi. (Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto, 22.) Tällä hetkellä on menossa urheiluakatemioiden ja urheiluopistojen valmennuskeskusten uuden, yhteisen toimintasuunnitelman rakentaminen.

Mahdollisuudet toiminnan kehittymiselle ovat hyvät, koska tahtotila verkostossa on hyvä ja kulttuuri yhdessä tekemiseen vahvistumassa. Urheiluakatemiaverkoston osaajat ovat korkeasti koulutettuja, koulutusmyönteisiä ja haluavat kehittää osaamistaan. Valmentajien koulutuksessa on kuitenkin kehittämistarpeita, sillä urheiluakatemioiden tehdyn tutkimuksen mukaan vain 63,6 % valmentajista oli suorittanut vähintään lajivalmentajatason (III taso) koulutuksen. Vuonna 2014 tehdyssä tutkimuksessa nostettiin esiin myös haaste saada toimijoiden osaaminen koko verkoston käyttöön. Esimerkiksi puolet verkoston toimijoista osallistuu lajien väliseen yhteistyöhön harvemmin kuin kerran viikossa. (Manninen & Lämsä 2015, 30.)

Huippu-urheiluverkoston toimintatapaa voidaan kuvata yhdessä tekemiseksi ja yhteiseksi tavaksi toimia. Urheiluakatemiaympäristö ja verkoston toiminta ovat tärkeä osa suomalais- ta huippu-urheilua, jossa yhteinen tapa toimia tulee näkyä käytännössä. Tavoitteena on, että urheilija on keskiössä, parhaat urheilijat ovat parhaassa valmennuksessa ja olosuhteissa, toimitaan jatkuvan kehittymisen periaatteella ja olemme vastuussa siitä, että kehitämme, lisäämme ja jaamme omaa osaamistamme verkostossa (Kuva 3).



Kuva 3. Huippu-urheiluverkoston yhteinen tapa toimia

3.1 Verkoston organisointi ja toimivuus

Suomessa on tehty verkostotyötä pitkään. Verkostoissa on työskennelty ainakin niin kauan kuin on ollut olemassa moniammatillinen järjestelmä. Verkostotyöskentely ei kuitenkaan ole itsestään selvää tai yksinkertaista, vaan toimintaa tulee suunnitella, jotta se toimii ja tuottaa tarkoitettuja tuloksia. (Seikkula & Arnkil 2005, 12.)

Verkoston organisointi ja verkoston jäsenten välisten keskustelujen onnistuminen vaativat systemaattista, tietoista koordinoitua ja fasilitointia. Toimijoiden tapaamisten, tiedonvälityksen sekä muiden yhteistyöhön liittyvien toimenpiteiden suunnittelua ja edistämistä ajan ja paikan suhteen on hyvä koordinoita varmistukseksi, että verkoston toimijoiden, toimenpiteiden ja tiedon on mahdollista kohdata oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Fasilitoinnilla tarkoitetaan hyvän keskustelun mahdollistamista toimijoiden välillä. Fasilitoinnin tarkoituksena on edistää rakentavaa keskustelua ja asioiden käsittelyä. Yhteistyö voi onnistua ilman fasilitointiakin, mutta saadakseensa asioita eteenpäin tavoitteiden suunnassa, on tärkeää suunnitella ja tehdä toimenpiteitä ennen verkoston kokoontumisia, kokoontumisen aikana sekä kokoontumisten jälkeen. (Järvensivu ym. 2010, 47-48.)

Kun prosessit suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä ja kaikkia osapuolia kehoitetaan osallistumaan niihin, saadaan jo lyhyessä ajassa yhdessä esiin yhteisön sen hetkinen tila ja

yhtenäinen kuva sekä käsitys siitä, mitkä ovat yhteisön sen hetkisen toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet liittyen sekä arkityöhön että työyhteisönä toimimiseen (Koskimies ym. 2012, 11). Verkostomainen yhteistyö noudattaa sykliä, jossa suunnitellaan toimintaa, toimitaan, arvioidaan toimintaa, ja toimitaan arvioinnin perusteella. Suunnittelu sisältää tarkemmat toimintasuunnitelmat ja menetelmät, joiden pohjalta toimintaa edistetään. Tekemisen vaihe tarkoittaa suunnitelman viemistä käytäntöön. Arviointi on tekemisen onnistumisen ja vaikutusten arviointia. Arvioidaan, miten hyvin suunniteltu tekeminen onnistui ja mitkä olivat sen vaikutukset. Käytännössä toiminta arvioinnin perusteella voi olla monenlaista ja se johtaa uuden syklin aloittamiseen tai kehittämistoiminnan lopettamiseen. (Järvensivu ym. 2010, 42-43.)

Verkostotyön kannalta on keskeistä, että koko verkosto osallistuu kaikkiin kehittämissyklin vaiheisiin. Sitoutuminen kehittämistyöhön voi heikentyä, jos esimerkiksi päätös jatkotoimenpiteistä ulkoistetaan eikä verkosto itse pääsee arvioimaan omaa tekemistään ja tekemään jatkopäätöksiä. (Järvensivu ym. 2010, 42-43.)

Verkostomaisen työn johtamisessa on tärkeää, että verkostoitumisen mahdollistamista tehdään tietoisesti ja yhdessä. Luottamusta ja sitoutumista lisää se, että verkosto pääsee itse vaikuttamaan siihen, miten verkostoa johdetaan. Verkostojohtaminen voidaankin nähdä prosessina, jossa verkosto toimii yhteistyössä ja verkoston kaikilta jäseniltä vaaditaan johtajuutta eteen tulevien haasteiden ratkaisemisessa. (Järvensivu ym. 2010, 17.)

Jokaisella urheiluakatemialla on oma verkostonsa, tiiminsä, mikä koostuu pääsääntöisesti urheiluakatemiakoordinaattorista ja valmentajista. Tässä verkostossa koordinaattori on tiimin johtaja. Tiimin johtaminen edellyttää hyviä johtamistaitoja (Salminen 2013, 182). Asiantuntijaosaamisen ja teknisten johtamistaitojen (management) lisäksi ihmisten johtamisen taidot (leadership) nousevat hyvin tärkeäksi asiaksi urheiluakatemiakoordinaattorin tehtävänkuvassa. Ihmisten johtamistaitoihin voidaan sisällyttää esimerkiksi vuorovaikutustaidot, motivointitaidot, palautteenantamisen taidot, ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja valmius johtaa ihmisiä tiiminä (Salminen 2013, 183).

Tiimin johtaminen voidaan jakaa asiakeskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen, joista molempia tarvitaan. Taulukossa 2 on kuvattu näitä kahta johtamistyyliä.

Taulukko 2. Asiakeskeinen ja ihmiskeskeinen tiimijohtaminen
(Mukaiillen Salminen 2013, 184.)

Asiakeskeinen tiimijohtaminen	Ihmiskeskeinen tiimijohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> - painottaa asioita ja systemaattisuutta - tarkoitus ja tavoitteet selkeitä - selkeät vastualueet - tehokas asioiden käsittely - päätöksenteko toimii - toiminta suunnitelmallista - toimivat puitteet vuorovaikutukselle - riittävä informaation välittäminen - selkeät toimintamallit ja pelisäännöt 	<ul style="list-style-type: none"> - painottaa ihmisten suorituskyvyn turvaamista - toimiva yhteistyö tiimin sisällä - korkea motivaatio ja sitoutuminen - hyvät vuorovaikutustaidot - jokaisen jäsenen kunnioittaminen - jatkuva oppiminen - itseohjautuvuus - avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri - annetaan ja saadaan palautetta

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan edistämistä. Verkoston tehtävä on vastata toimijoiden tarpeisiin ja tuottaa toimintaan lisäarvoa. Verkoston toimivuutta voidaan edistää ainakin kahdella tasolla: 1) muuttamalla verkoston rakenteita: toiminnan pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja toimijoiden välisiä suhteita 2) olemassa olevien rakenteiden puitteissa: kehittämällä sosiaalisia suhteita ja toimijoiden keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. (Järvensivu ym. 2010, 13.)

Avoin keskustelu ja tiedonsiirto synnyttää luottamusta ja sitoutumista. Ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei liiku. Luottamus, sitoutuminen ja tiedon liikkuminen ovat siis toisiaan vahvistavia tai heikentäviä elementtejä. Tämä tarkoittaa, että tiedonsiirto on sekä verkostoitumisen työkalu, että verkostoitumisen tulos. (Järvensivu ym. 2010, 14.)

3.2 Verkoston kehittyminen

Verkoston kehittäminen alkaa verkoston kokoamisesta ja keskinäisen luottamuksen rakentamisesta. Verkostotyössä luottamus ja sitoutuminen ovat avainasemassa. Keskinäinen luottamus toimijoiden välillä edistää tiedon liikkumista ja mahdollistaa yhteisen oppimisen ja uusien näkökulmien avaamisen. (Järvensivu 2010, 3.) Keskinäisessä vuoropuhelussa voidaan muodostaa sellaista ymmärrystä, joka ei olisi kenenkään yksin tavoitettavissa. Kohtaamisissa voi muodostua jaettua asiantuntemusta, mitä yksittäinen toimija ei itsekseen pysty saavuttamaan. (Seikkula & Arnkil 2005, 14.)

Kun halutaan synnyttää jotain uutta, edellyttää se hiljaisen tiedon liikkumista toimijoiden välillä. Tiedon liikkuminen taas edellyttää sitä, että toimijat tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa ja sitoutuvat yhteisten ratkaisujen hakemiseen. Keskinäinen luottamus edistää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Luottamus ja sitoutuminen myös ruokivat toinen toistaan: luottamuksen osoittaminen kannustaa toisia sitoutumaan, ja sitoutumisen osoittaminen herättää luottamusta. Tämän vuoksi verkoston kehittämisprosessi alkaa luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisesta. Mahdollisten ongelmien tarkempi määrittely ja ratkaisujen löytäminen ja käyttöönotto onnistuvat, kun nämä asiat ovat ensinkunnossa. (Järvensivu 2010, 8.)

Koskimies ym. (2012, 3) sanoo osuvasti: ”Toimivat käytännöt perustuvat suurelta osin siihen kokemuksessa karttuvaan tietotaitoon, josta ihmiset ammentavat erilaisissa tilanteissaan.” Yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen tarvitaan ainakin yhteen kokoontumista, tilaa ja aikaa. Nykypäivänä ajankin järjestäminen tuntuu olevan haaste, mutta pelkästään sekään ei riitä. Tulee olla halu yhteiseen pohdintaan. (Koskimies ym. 2013, 3.) Vuorovaikutus on ainut tapa vaikuttaa toisiin ihmisiin. Sillä, miten kerromme tavoitteemme ja perustelumme, on iso merkitys, onko vuorovaikutus toimivaa vai ei. Hyvä vuorovaikutus on edellytys syvään yhteistyöhön ja tulosten saavuttamiseen. Siinä myös herää innostus ja se saa ihmiset toimimaan. (Salminen 2013, 185.) Olennaista on, että samalla kun kehittää omaa työtä ja tapaa toimia, kehitetään myös yhteisön jäsenten tapaa toimia yhdessä yhteisönä. Tavoitteena on vuorovaikutus toisten kanssa, jolloin yhteisöllisyys vahvistuu. Tämä onnistuu, kun kuunnellaan ja kohdataan yhteisön jäseniä ja kollegoita. Oman toiminnan tarkastelun ja kehittämisen ydinasioita ovat aina avoimuus, osallisuus ja yhteistyö. (Koskimies ym. 2012, 7.)

Luottamus on tärkeää, koska sen kautta ihmiset ovat valmiita panostamaan yhteistyöhön pitkällä aikavälillä. Luottamuksen syntyessä on tarpeen tullen helpompaa tukeutua muihin ja halu avoimeen vuorovaikutukseen kasvaa. Luottamus rakentuu pitkäjänteisen ja toistuvan yhteistyön kautta. Verkostotyössä tulee antaa kaikille tarpeeksi aikaa luottamuksen rakentamiseen. Luottamus on ihmisen henkilökohtainen ominaisuus, mikä tulee huomioida verkostotyössä; verkostoissa toimii luonteensa puolesta sekä toisiin luottavia, että toisiin epäilevästi suhtautuvia henkilöitä. (Järvensivu ym. 2010, 13-14.)

Verkoston kehittyessä positiiviseen suuntaan toimijat alkavat tuntea toisensa aiempaa paremmin, luottamus kasvaa ja sitoutuminen yhteistyöhön vahvistuu. Myös tieto alkaa liikkua laajemmin ja laadukkaammin sekä yhteinen ymmärrys tavoitteista, toimintatavoista

ja yhteistyön tarpeesta lisääntyy. Yhteisten haasteiden ratkaisemisessa tapahtuu voimaantumista. (Järvensivu ym. 2010, 61.)

Tarkoituksena on sitouttaa, motivoida ja saada verkosto työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Mannisen & Lämsän (2015, 30) mukaan urheiluakatemioiden toiminnan kehittämisen näkökulmasta toimijoita pitäisi pystyä sitouttamaan paremmin verkostoon. Tämä mahdollistaisi tiedon paremman jakamisen, osaamisen kasvamisen ja yhteisen kehittämisen. Tämä vaatii koordinaattoreilta osaamista ja se on haastavaa, sillä toimijoilla ei ole toisiinsa nähden esimies – työntekijä suhdetta. (Manninen & Lämsä 2015, 30-31.) Tavoitteena onkin synnyttää yhteisiä toimintatapoja, joihin sitoudutaan ja joiden kautta yllä mainitut tavoitteet voivat täyttyä.

3.3 Tavoitteena toimiva valmentajayhteisö

Nykyinen työelämä korostaa vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä työyhteisön toiminnassa. Työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys yksilön ja koko organisaation hyvinvoinnille. Työyhteisöjen huomioiminen suhteellisina systeemeinä on merkittävä lähtökohta työyhteisöjen kehittämistoimille. (Hedman & Valkonen 2015, 1.)

Salminen (2013, 49) puhuu huipputiimistä, jonka tulokset ylittävät muut vastaavanlaiset tiimit. Tällaisissa tiimeissä puhalletaan yhteen hiileen ja osataan ratkaista ristiriitoja, työ sujuu kuin itsestään. Tekeminen synnyttää uutta ajattelua ja innovaatioita, yhteisiä flowtiloja. Huipputiimeissä ilmapiiri on positiivinen. Tiimin onnistuminen on kiinni kaikista sen jäsenistä, siksi tasa-arvoisuus on tärkeä arvo. Tiimissä on yhteinen päämäärä, ja vuorovaikutus on toimivaa kaikkien tiimin jäsenten välillä. Tulee siis pystyä antamaan rakentavaa kritiikkiä, kuunnella aktiivisesti ja ilmaista itseään. Tiimiin ja sen tavoitteisiin sitoudutaan ja otetaan vastuuta tekemisestä ja tuloksista. (Salminen 2013, 49-50.)

Tiimityö edellyttää kokonaisuuden hahmottamista ja muiden työn ymmärtämistä. Osaaminen kasvaa ja roolit muotoutuvat tiimin kehittymisen myötä. Huipputiimissä jokaisella on rooli ja mahdollisuus sekä vastuu osallistua päätöksentekoon kuin myös itsensä ja toiminnan kehittämiseen. Tällaisessa tiimissä jäsenet tukevat toinen toisiaan, mikä saa aikaan positiivisen tiimihengen. Huipputiimi on muutoskykyinen. (Salminen 2013, 50-51.)

Tiimijajattelu on tuttua urheilussa. Urheiluakatemioiden voisi pohtia huipputiimijajattelua myös akatemiavalmentajien muodostaman yhteisön osalta. On todettu, että älykkäät tiimit

pystyvät parempiin suorituksiin kuin älykkäimmät ihmiset yksin. Tiimin kyky hahmottaa ja ratkaista ongelmia yhdessä on tiimiälyä, joka on suurempi kuin tiimin yhteenlaskettu älykkyysosamäärä. (Salminen 2013, 32.) Tätä voimavaraa ei varmasti kannata jättää käyttämättä.

Tiimityö ei kuitenkaan tarkoita, että asioita tehdään aina yhdessä, vaan tiiminä toimiminen pitää sisällään myös itsenäisen työn. Olennaista on huomioida yhteisön erilaiset persoonat. Tiimi tulee muokata sellaiseksi, että myös introvertit, ei niin ulospäinsuuntautuneet persoonat, ovat täysipainoisia tiimin jäseniä ja toimintamallit mahdollistavat heidän osallistumisensa heille luontaisella tavalla. Jokaisella voi olla oma roolinsa ja merkityksensä yhteisöön. Tiimien vahvuus usein onkin jäsenten erilaisuudessa. On tärkeää, että jollakin tai joillakin on rooli tiimin yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. (Salminen 2013, 33-34.)

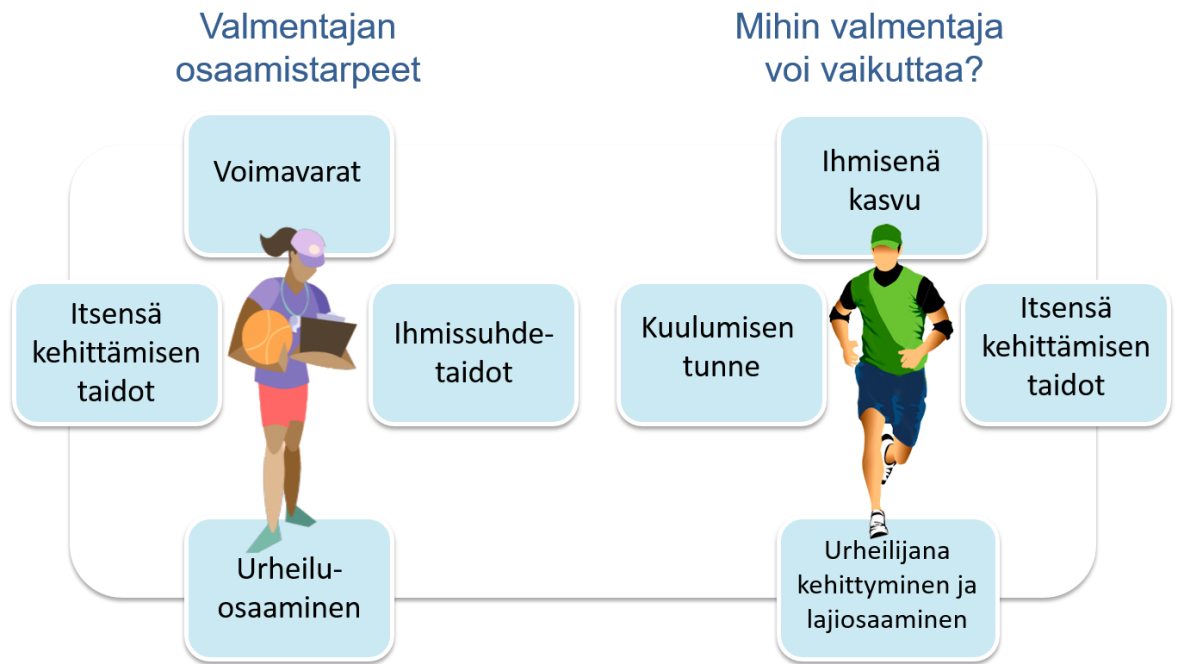
Huipputiimiksi kasvaminen vie aikaa. Urheiluakatemioiden valmentajia ei ole valittu tiimin rakentamisen lähtökohdista, vaan lajinäkökulmasta ja osaamisesta valmentaa. Taustalla ei ole siis ollut tarkoitusta kasata ihmisiä, joiden osaaminen tukee toinen toisiaan, vaan mahdollisimman hyvä valmentaja lajin urheilijoille. Osaaminen voisi siis teoriassa olla hyvin samanlaistakin. Toisaalta valmentajat ovat persoonia ja luonnollisesti osaaminenkin on erilaista ja vahvuudet eri asioissa, jo lajien erilaisuudestakin johtuen. Tämän vuoksi tiimin ja yhteisön rakentaminen on kannattavaa toiminnan ja henkilöiden kehittymisen kannalta.

4 Hyvä valmentajuus

Suomen olympiakomitean urheilun arvostusryhmä on työstänyt yhdessä Suomen Valmentajat ry:n arvostustoimikunnan kanssa keinoja urheilun arvostuksen kasvattamiseksi. Yksi osa työtä on kuvata valmennuksen merkityksellisyyttä ja sitä, mitä hyvä valmennus on. Valmentajan roolia kuvataan esimerkiksi näin: ” Valmentajan rooli urheilussa on tärkeä. Hän on valmennusprosessin johtaja ja kokoava voima urheilijan ja eri sidosryhmien välillä. Epäonnistumisen hetkellä hän on energinen dynamo, jolla on kyky motivoitua sekä käynnistää yhteistyöprosessi uudestaan ja uudestaan.”

Käsitys valmentajan osaamisesta, ja miten sitä arvioidaan, vaihtelee. Valmentajan ammatillinen osaaminen määritellään urheilijoiden tason ja menestyksen mukaan, joissakin urheilijoiden tyytyväisyyden mukaan tai valmentajan kokemusvuosien mukaan. Osaamiselle ei löydy yksinkertaista määritelmää, vaan se on kokonaisuus, joka muodostuu niin tiedollisesta kuin käytännön tekemisestä. (Cote & Gilbert 2009, 308-309.)

Vahva urheiluosaaminen on tärkeä osa asiantuntevaa valmennusta, mutta kokonaisvaltainen urheilijan kehittäminen kuuluu hyvään ja vaikuttavaan valmennukseen. Suomalaisen valmennusosaamisen mallin (kuva 4) tarkoituksena on hahmottaa valmennuksen moniulotteisuutta – sitä, mitä valmentajan osaamistarpeet ovat ja mihin valmentaja urheilijassa pystyy vaikuttamaan. Valmentamisen ollessa ihmissuhdetyötä tarvitaan hyviä vuorovaikutus ja tunnetaitoja, kykyä keskustella ja ratkaista ongelmia, ihmistuntemusta ja organisointiosaamista. Valmentajan voimavarat niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisesti kuuluvat valmentajan osaamiseen. Miten tulee johtaa itseään, jotta voimavarat ovat riittävällä tasolla? Valmentajalla tulee olla motivaatiota tehdä työtään ja mahdollisuus tehdä sitä arvojen mukaisesti. (Hämäläinen 2012, 25-26.)



Kuva 4. Suomalaisen valmennusosaamisen malli

Pelkkä ammatillinen tietämys ei ole riittävää tehokkaaseen valmennukseen. Itsetuntemus on avainasemassa ja sen pohjalta itsensä kehittämisen taidot. Valmentajalla tulee olla kyky ja halu oppimiseen, verkostoitumiseen ja eri tavoin hankkia ja arvioida tietoa sekä ajatella, ymmärtää ja soveltaa. Hyvät valmentajat osaavat muuttaa kokemuksen tiedoiksi ja kyvyiksi. Siksi oman toiminnan reflektointi ja analyttisyys nousevat vahvasti esille valmentajan ammatillisessa osaamisessa. Valmentajan kyky maksimoida urheilijan tulos vaatiikin jatkuvaa itsetutkiskelua, näkemystä sen suhteen, sekä uudistumista. (Cote & Gilbert 2009, 310-311.)

Kyky luoda ja ylläpitää verkostoja on myös olennaista. Ollakseen menestyvä valmentaja tulee valmentajan olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa niin urheilijoiden kuin muiden valmentajien ja ammattilaisten kanssa. (Cote & Gilbert 2009, 310.) SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success) tutkimuksen mukaan menestyksen kanssa eniten korreloi se, että valmentajalla on mahdollisuus kommunikoida ja keskustella omasta ja urheilijoiden kehittymisestään muiden huippuvalmentajien kanssa (Bosscher ym. 2015, 282).

Suomalaisessa urheiluverkostossa on monia toimijoita ja urheilijan ympärillä saattaa olla useita henkilöitä, jopa useampi valmentaja, auttamassa urheilijaa kohti menestystä. Valmentajalta vaaditaan halua yhdessä tekemiseen muidenkin urheilijan ympärillä olevien osaajien, kuten esimerkiksi psykologin- tai fysiikkavalmentajan, fysioterapeutin, ravintote-

rapeutin tai opettajan kanssa. Yhdessä tekeminen voi liittyä esimerkiksi kokonaiskuormituksen hallintaan, harjoittelun suunnitteluun ja arviointiin tai opiskeluun ja sitä kautta urheilijan koko elämään.

5 Yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja kehittyminen

5.1 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydelle on monia määritelmiä. Käsitettä on pitkään pidetty sosiologisena ongelmana, eikä mikään määritelmistä tunnu kuvaavan yhteisöllisyyden rikkautta. Yhteisöllisyyttä on vaikea ymmärtää, koska se ei noudata tavanomaista logiikkaa. Tuomi (2005, 159) kuvaa yhteisöllisyyttä niin, että se on samaan aikaan ulkopuolellamme, kun me olemme sen sisäpuolella. Tämä tarkoittaa, että ihmisen merkitys maailmassa hahmottuu hänen ja ympärillä olevien yksilöiden suhteena. Yksilöt luovat yhteisön vuorovaikutuksen ja kommunikaation kautta ja samalla yhteisö luo yksilön, kun se antaa yksilölle mahdollisuuden ymmärtää itsensä samanlaisena erilaisten kanssa. Yksilön identiteetti ja hänen kokemansa yhteisöllisyys syntyvät siis samanaikaisesti. Yhteisöjä koossa pitävä samankalaisuus voi syntyä monin eri tavoin. Pitää muistaa, että yksityisyys on aidon yhteisöllisyyden edellytys. On oltava tila kommunikaatiolle, joka ei ole julkista ja joka on yksilön uudistumisen tila. (Tuomi 2005, 158-161.)

Toimintaympäristön erityispiirteet ja konteksti ovat tärkeitä hahmottaa sekä ymmärtää yhteisöllisyyttä aikaansaavat rakenteet ja hyödyt. Yhteisöllisyyden näkökulmasta tulee huomioida niin henkilökohtaiset, työn kuin organisaation luonteet. Tarkoituksena on, että yhteisöllisyys johtaa yksilön tyytyväisyyteen ja tuen saamiseen samalla kun työyhteisö hyötyy lisääntyneestä työtehosta ja sitoutuneisuudesta. Kellet & Warner (2011, 473) listaavat viisi asiaa, jotka myötävaikuttavat yhteisöllisyyteen urheilijoiden kohdalla. Pääsääntöisesti samojen asioiden voidaan nähdä yhteisöllisyyden lisäämiseksi myös muissa yhteisöissä. Ne viisi asiaa ovat hallinnollinen hahmottaminen, johtamisen mahdollisuus (tunne omistajuudesta), mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, kilpailu sekä sosiaalinen tila, jossa on mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden kanssa. Toisaalta kilpailu saattaa olla myös yhteisöllisyyttä hajottava tekijä. (Kellet & Warner 2011, 473, 491.)

Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata tunteeksi ja luottamukseksi, mikä yhteisön jäsenillä on sen johdosta, että he kokevat olevansa tärkeitä ja sitoutuneita toisiinsa ja kuuluvat yhteisöön (Kellet & Warner 2011, 473). Yhteenkuuluvuus (connectedness) tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siitä saatuja etuja niin yksilöille kuin yhteisölle. Kuuluvuuden tunne voi liittyä niin perheeseen, ystäviin kuin vaikka vapaaehtoistyöhön tai työyhteisöön. Yhteisöt voivat olla ilon ja tuen lähteitä sekä vastata ihmisen perustarpeeseen kuulua johonkin. (Wildevuur ym. 2013, 52.)

Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä itsetunnon, persoonallisen identiteetin ja kuulumisen tunteen suhteen. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat onnellisempia, kun he ovat aktiivisesti kontaktissa ympärillä oleviin ihmisiin. He ovat myös mentaalisesti ja fyysisesti terveempiä ja selviävät paremmin muutoksista ja elämän haasteista. (Wildevuur ym. 2013, 52.)

Yhteisöllä on erittäin suuri vaikutus ihmisiin. Työyhteisön rikastuttava vaikutus perustuu erilaisten näkemysten ja omaperäisten ideoiden hyväksikäyttöön. (Jalava & Matikainen 2010, 74.) Yhteisöllisyyden tuntomerkkejä organisaatiossa on listattu taulukkoon 3. Taulukosta nousee esille se arvomaailma, minkä kautta yhteenkuuluvuutta koetaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi itseohjautuvuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen, läpinäkyvyys ja avoimuus päätöksenteossa ja viestinnässä, luottamus ja riittävä vapaus toimia, motivointi ja arvostaminen (Jalava & Matikainen 2010, 87). Osallistuminen ja sitoutuminen ovat suurempia, kun tarpeet lähtevät yhteisöstä, ei ulkoisista intresseistä (Bolton ym. 2008, 95).

Taulukko 3. Yhteisöllisyyden tuntomerkkejä (Jalava & Matikainen 2010, 87.)

pitkäjänteinen toiminta	selkeät vastuut	toiminta ennustettavaa
riittävästi toimintavapautta	päätökset läpinäkyviä	opitaan kokemuksista
työn motiivina merkityksellisyys	arvona yhteisöllisyys	itseohjautuvuus, innovatiivisuus
työtoveri on partneri	luottamus, arvostus	työntekijä on subjekti
konfliktien sietokyky hyvä	johtamista yli rajojen	motivoituneisuus
tavoitteet moniarvoisia ja dynaamisia	näkemykset ohjaavat	muutos on hyväksytty haaste
henkilöstö samaistuu yrityksen identiteettiin	viestintä jatkuvaa ja molemminpuolista	positiivinen sosiaalinen pääoma

5.2 Valmentajayhteisö oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana

Urheiluakatemioiden yksilöillä ja yhteisöillä on paljon osaamista hallussaan (Manninen & Lämsä 2015, 30). Sitä ei tarvitse "aina" tuoda yhteisöihin muualta esimerkiksi ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Ihmiset oppivat taitojaan 80 % työssään ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii kohtaamisia, aikaa, turvallista tilaa, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä rohkeutta omien ajatusten ja kokemusten jakamiseen muiden kanssa. Tällöin tiedon luomisesta ja osaamisen jakamisesta on mahdollista tulla hieno ja toisaalta myös herkkä prosessi. Olennaista on luoda olosuhteet, jois-

sa asioista voidaan puhua avoimesti ja osaamista jakaa turvallisesti ja mukavilla tavoilla hyvässä ja turvallisessa ympäristössä. (Koskimies ym. 2012, 9.) Oppiminen tulisi nähdä sosiaalisena osallistumisena, jossa ihmiset oppivat tarkoituksenmukaisten ja merkityksellisten keskustelujen kautta linkittyen muihin ihmisiin ja omaan työhönsä (Bertram ym. 2016, 3).

Oppiminen ja pyrkimys kehittymiseen on valmentamisen ydin. Oppiminen luo muutosta, mikä voi tapahtua ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla (Sydänmaanlakka 2007, 34). Oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat niin kognitiiviset- kuin tunne- ja psykomotoriset alueet. Se on tietynlaista tulkintaa, jossa oppijan asenteilla, arvoilla ja tunteilla on merkitystä. Pelkkä tieto ei ole riittävä edellytys oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 33.) Asioihin, jotka koemme merkityksellisiksi, liittyy usein tunteet, mikä lisää motivaatiota oppimiseen. Huippusuoritus edellyttää oppimista ja oppiminen tunteita. (Mäkrintala 2011, 41.) Myös reflektion merkitys oppimisessa on suuri. Jos reflektiota ei tapahdu, saattaa oppiminen olla pintapuolista. (Sydänmaanlakka 2007, 33.) Oppimisprosessi siis sisältää jonkin kokemuksen, minkä pohjalta asiaa arvioidaan, se ymmärretään ja sen jälkeen sovelletaan (Sydänmaanlakka 2007, 27).

Oppimista työssä tapahtuu suunnitellusti, mutta myös spontaanisti. Jälkimmäinen on mahdollista, kun luodaan mahdollisuuksia sosiaaliselle toiminnalle ja myös yhdessä oppimiselle. Erilaisia tapoja spontaaniudelle ovat esimerkiksi toisten arviointi ja mentorointi. Lisäksi kiinnostava ja vaihteleva työ usein edistää oppimista jo sen kautta, että mielenkiinto ja halu kehittyä säilyvät. (Evans ym 2006, 7.)

Tutkimusten mukaan valmentajat nostavat merkittäväksi asiaksi oman osaamisen lisäämiseksi oppimisen päivittäisessä tekemisessä, omassa arjessa. Kokemuksen merkitys oppimisessa ja osaamisessa on korostunut (Paloniemi 2004, 23). Tällöin fokus on useimmin heidän omissa tarpeissaan ja todellisissa tilanteissa, esimerkiksi verrattuna valmentajakoulutuksiin. Valmentajilla on tapana etsiä ympäriltään tukea ja apua, joten vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen merkitys korostuvat valmentajan työssä. (Bertram ym. 2016, 3.) Yhteisten kiinnostusten jakaminen lisäävät myös yhteisöllisyyttä (Kellet & Warner 2011, 487). Työn ja omien toimintatapojen kehittyminen liittyy asiantuntijuuteen ja ammatilliseen kasvuun (Paloniemi 2004, 23).

Oppimisen tilaksi voidaan kutsua tilaa, kun yhteisö tai joukko ihmisiä kokoontuu yhteen luomaan uutta, pohtimaan ja jakamaan tietoa sekä oppimaan yhdessä. Tällainen tila on verkosto, joka luo pohjaa inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuk-

sen, osallistumisen ja sitoutumisen kautta syntyy uutta tietoa, taitoja, merkityksiä ja tulkin-
toja, jotka tukevat osallistujan ammatillista kasvua ja vahvistavat kunkin toimijuutta.
Tieto syntyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Jotta tietoa voidaan luoda yhteisö-
ja organisaatiotasolla, on yksilön tieto jaettava, muotoiltava uudelleen ja laajennettava
vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Koskimies ym. 2012, 10.) Vuorovaikutuksessa on
hyvä huomioida, että osaaminen kehittyy sosiaalisissa tilanteissa yhteisöllisenä ilmiönä.
Vuorovaikutuksen kehittäminen tapahtuu osana työtä, lähellä käytäntöä ja yhteisöllistä
oppimista tukien. (Hedman & Valkonen 2015, 9.)

Yhdessä tekemisellä on tarkoitus kannustaa ja rohkaista osallistumaan ja luoda merkityk-
sellisyyttä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta saatuun osaamisen kehittymiseen ja toi-
saalta myös valmentajan omaan hyvinvointiin. Valmentajayhteisöjen rakentaminen ja yh-
teisten tapaamisten järjestäminen ovat tähän hyvä keino. Bertram ym. (2016) tuovat esille
yhdessä tekemisen ja kehittymisen kulttuurin tuovan arvoa toimintaan useasta eri näkö-
kulmasta. Tietynlaiset hyödyt, kuten innostuminen oppimiseen ja hauskuus tapaamisten
aikana, näkyvät saman tien. Myös keskustelu ja reflektointi valmennuksesta ja filosofiasta
tuovat erilaista näkemystä valmennukseen ja urheilijoiden kehittymiseen. Näkemys ja in-
nostuminen eivät vielä riitä toiminnan kehittymiseksi. Yhdessä tekemisen potentiaali liittyy
siihen, että saa erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka voi viedä käytäntöön urheilijoi-
den kehittämiseksi. Eri lajien yhteisöissä iso arvo on se, että näkökulmia tulee monesta eri
suunnasta, joita valmentaja voi omassa arjessaan soveltaa ja toisaalta ammattilaisena
kehittää jotain aivan uutta. Päällimmäisenä tavoitteena pitää kuitenkin muistaa perimmäi-
nen tarkoitus, mikä on urheilijan kehittyminen. (Bertram ym. 2016, 4.)

Tutkimusten mukaan valmentajien yhteiset tapaamiset ovat lisänneet yhteisiä keskustelu-
ja myös muulla ajalla, eikä ainoastaan yhteisöön kuuluvien valmentajien kanssa, vaan
myös muutenkin (Bertram 2016, 5). Tämä on iso asia kulttuurin muutoksen kannalta.
Valmentajat ovat olleet valmiimpia jakamaan osaamistaan, ajatuksiaan ja toimintaansa ja
olleet valmiimpia ottamaan palautetta vastaan, käymään dialogia. Vuorovaikutuksen li-
sääntyminen on noussut merkittäväksi hyödyksi valmentajien näkökulmasta tällaisen pro-
sessin aikana. Tapaamiset ovat aikaansaaneet syvällisempiä keskusteluja muiden kanssa
myös järjestettyjen tilaisuuksien ulkopuolella. (Bertram 2016, 5.)

"We all knew each other, but we didn't understand each other as coaches"

"I think I am more comfortable talking to another coach"

"I have opened my eyes a bit more"

(Bertram 2016)

Jatkuva valmentajuuden kehittäminen on avainasia tullakseen hyväksi valmentajaksi (Bertram ym. 2016, 13). Tämän vuoksi on tärkeää, että tällaisia tilanteita fasilitoidaan ja niistä luodaan pysyviä toimintatapoja.

5.3 Dialogisuus valmentajana kehittymisen välineenä

Tietoisuuden lisääntyminen, jatkuva prosessi ja tietoisuus itseensä vaikuttavista asioista, alkaa dialogista. Oppiminen lähtee oppijan lähtökohdista ja dialogin kautta asiat tulevat käsiteltävään muotoon ja ne saavat erilaisia merkityksiä. Tällöin tietoisuus ja osaaminen lisääntyvät. (Merriam 2007, 140-141.) Yhdessä tekeminen ja kohtaamiset ovat avainasioita vaikuttavuuden lisäämiseksi. Dialogi mahdollistaa ihmisen henkisen kasvun. Jokainen luo tulevaisuutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin vuorovaikutussuhteet ovat ikään kuin rajattomien mahdollisuuksien paikkoja. (Hedman & Valkonen 2015, 4.)

Aito dialogi perustuu neljään keskeiseen periaatteeseen: toisten kunnioittaminen, toisten kuuntelu, oman äänen tuominen esille, ja liian nopeista omista johtopäätöksistä pidättäytyminen. Avoimuus mahdollistuu, kun ilmapiiri on salliva ja jokainen pystyy olemaan oma itsensä. Kuuntelun ja oman äänen esilletuomisen kautta ymmärrys keskustelijoiden välillä lisääntyy ja dialogin kehittyminen mahdollistuu rakentavaan suuntaan. (Järvensivu ym. 2010, 51.) Dialogisuudessa ei ole keskeisintä tekninen osaaminen vaan se, miten suhtaudutaan ja ajatellaan (Seikkula & Arnkil 2005, 20).

Onnistunut dialogi vaatii hyvän ilmapiirin sekä ympäristön ja tilan, jossa ihmiset voivat puhua turvallisesti osaamisestaan, huolistaan ja kehittämistarpeistaan. Olennaista on, että ihmiset saavat oman äänensä kuuluviin ja tulevat kuulluksi. Yhteisön kyky toimia oppimisen tilana siihen osallistuville kertoo yhteisön sisäisistä uuden oppimisen tai kehittymisen mahdollisuuksista. Koskimies ym. (2012, 11) puhuu hyvien käytäntöjen dialogista, jota eri muunnelmineen voisi käyttää työkaluna työyhteisöissä. Ideana on dialoginen tapa johtaa ja kehittää työyhteisön toimintaa. Hyvien käytäntöjen dialogien tavoitteena on tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä, työhyvinvointia sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä, dialogista kohtaamista ja erilaisten rajojen ylitystä koko yhteisön kesken. Hyvien käytäntöjen dialogit tarjoavat kontekstin inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Se voi olla väline yhteisön osaamisen ja johtamisen kehittämiseen sekä myös dialoginen tapa työskennellä ja johtaa. (Koskimies ym. 2012, 10-11.)

Keskustelussa tai dialogissa kaikilla on subjektiivinen näkökulmansa, joka ei ole mielivaltaisesti valittavissa. Näkökulmia ei voi vaihtaa keskenään, mutta toisen erilaisista lähestymiskulmista ja näkemyksistä voi oppia lisää ja niiden avulla voi oppia ymmärtämään lisää omasta näkökulmastaan. (Seikkula & Arnkil 2005, 38.) Reflektiivisyys viittaa ihmisten vastuullisuuteen ja oma-aloitteisuuteen sosiaalisissa tilanteissa (Hedman 2015, 25). Onnistuneesta dialogista jää muistiin jaettu yhteinen tunnekokemus. Saattaa olla jälkeensä vaikea eritellä, mitä itse kukin teki ja mitä siinä tapahtui. Keskustelun yksityiskohdista rakentuu sellaisia kokemuksia, joita on vaikea palauttaa selkeän rationaalisesti. (Seikkula & Arnkil 2005, 95.)

5.4 Yhteisöllisyyden ja yhdessä oppimisen fasilitointi

Koskimies ym. (2012, 50) tuo esille johtamisen tärkeyden toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. Keskinäiselle dialogille on saatava aika, paikka ja tila. Toimintaympäristön suhteen ei riitä, että fyysinen puoli on kunnossa, vaan olosuhteet myös henkisellemälänsä tulee olla mahdolliset. Jokaisella tulisi olla tahtotila dialogiin. Koskimies (2012, 50) avaa japanilaisten työntutkijoiden määritelmää dialogisesta kohtaamisesta ”Ba”, mikä tarkoittaa sosiaalisen tilan (kohtaaminen kasvokkain), fyysisen tilan (vuoropuhelulle otollista) ja mentaalisen tilan (kiinnostus toisen näkökulmiin ja suuntautuminen vuoropuheluun) yhdistämistä. (Koskimies ym. 2012, 50.)

Vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä osassa yhdessä oppimista. Vuorovaikutusosaamista ei voida rajoittaa vain yksilöllisiin ominaisuuksiin, osaamiseen tai motivaatioon, vaan vuorovaikutusosaaminen tulisi nähdä nimenomaan suhteellisena ilmiönä, jolloin vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä ja kehittämisessä tulisi keskittyä siihen, miten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ihmiset aloittavat, ylläpitävät ja mukauttavat vuorovaikutuskäytäntöitään ja –prosessejaan. Vuorovaikutusosaaminen ei välttämättä ole yksinkertaista, vaan se on jatkuvasti kehittyvää ja tilannesidonnaista. Näkökulmassa korostuu myös refleksiivisyys, jolloin jokainen yksilö on tietoinen ja vastuullinen siitä, kun hän tulkitsee ja reagoi tilanteisiin, myös samanaikaisesti rakentaa vuorovaikutustilannetta. (Hedman 2015, 57.)

Yhteisölliseen johtamiseen pyrkiessä tulee kulttuurin olla tukeva, salliva ja mahdollistava. Organisaation tulee arvostaa yhteisöllisyyttä sekä totuutta, objektiivisuutta, kokonaisuuden etua, innovatiivisuutta ja tekemisen merkitystä. Tämä tarkoittaa, että yksilön on oltava motivoitunut, avoin, tulee luottaa toisiin, arvostaa, sitoutua ja sietää konflikteja sekä kyseenalaistaa kehittäväällä otteella. (Jalava & Matikainen 2010, 88.)

Jalava & Matikainen (2010, 88) kuvaavat yhteisöllistä johtamista erittäin sen yrityskulttuuriin, asenteisiin ja arvoihin. Näitä kaikkia asioita tulisi johtaa. Asenteella he tarkoittavat lähinnä yksilön asennetta sisältäen motivaation ja sitoutumisen, luottamuksen ja arvostuksen, avoimuuden, vapaaehtoisuuden, konfliktien siedon ja kyseenalaistamisen. Näistä muodostuu yksilön voimavarat. Organisaation arvot, joihin toki jokaisen yksilönkin on sitouduttava, luovat toiminnalle suuntaa. Organisaatiossa tulee arvostaa totuutta, objektiivisuutta, yhteisöllisyyttä, kokonaisuuden etua, innovatiivisuutta ja tekemisen merkitystä. (Jalava & Matikainen 2010, 88.)

6 Työn tavoite

Tämän toimintatutkimuksen tapaan toteutetun tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja jakaa hyviä ja toimivia käytänteitä sekä kokemuksia valmentajayhteisön kehittymisen prosesseista ja uusista toimintatavoista urheiluakatemioiden kesken. Tavoitteena on jatkuva valmennusosaamisen ja toimintakulttuurin kehittyminen sekä valmentajien tukiprosessien hahmottaminen ja kehittäminen. Prosessin aikana luodaan ja jaetaan työkaluja ja toimintamalleja osaamisen lisäämiseksi ja yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi.

Suomalaisen urheilun iso toimintatavallinen valinta on yhdessä tekeminen sekä jatkuva osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen. Olympiakomitean ja Valon pääsihteeri Teemu Japisson tuo osuvasti tätä ajattelua esille Olympiakomitean vuoden 2015 toimintakertomuksessa:

”Syksyllä 2015 aloimme puhua suomalaisen liikunnan ja urheilun yhteisestä menestys-suunnitelmasta. Menestys ei liity pelkästään huippu-urheiluun vaan siihen, että isojen yhteisten valintojen sisällä haluamme kaikki saada aikaan vaikuttavia operaatioita ja tehdä hyvää tulosta. Menestymme paremmin joukkueena kuin yksin. Me ajattelu on korvaamassa minä ajattelun ja toiminnan suomalaisessa urheilussa.” (Suomen Olympiakomitea Ry toimintakertomus 2015.) Urheiluakatemiaohjelma ja urheiluakatemit ovat tärkeitä tämän ajattelun ja toiminnan jalkauttajia ja toteuttajia.

Urheiluakatemit ovat erilaisia toimintaympäristöjä, joissa tarve toiminnalle on erilaista. Tämän johdosta toimitaan eri tavoin myös valmentajayhteisöjen ja valmennusosaamisen kehittymisen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää ja jakaa jo olemassa olevia hyviä käytänteitä yhteisöllisyyden kehittymiseksi ja osaamisen jakamiseksi, joita kaikki akatemit voisivat hyödyntää omaan toimintaympäristöönsä sopivalla tavalla.

7 Toimintatutkimuksen vaiheet

Tämän kehittämistyön menetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Tässä työssä kuvataan valmentajayhteisöjen kehittämisen prosessin vaiheita ja sitä, mitä on tapahtunut tähän mennessä. Valmentajayhteisöjen kehittäminen on jatkuva prosessi ja tämä työ osa kehitysprosessin alkuvaihetta.

Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus ja lähestymistapa, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa on keskeistä pyrkiä vaikuttamaan ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan. (Järvinen & Järvinen 2011, 127-128.) Päämääränä on saada aikaan muutosta sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia (Heikkinen 2001, 170). Toimintatutkimuksessa tutkimus ja muutos liittyvät vahvasti toisiinsa. Haasteellista onkin, miten tutkiminen ja muu toiminta erotetaan toisistaan. (Eskola & Suoranta 2000, 128-129.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkimuksen ja toiminnan samanaikaisuus ja tavoitteena toiminnan samanaikainen kehittäminen. Ensisijaisena tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisiä ja heidän yhteistoimintaansa. Toimintatutkimus lähtee ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännössä ja päinvastoin. Toimintatutkimusta voidaan ajatella ennemmin jopa mielentilana kuin tutkimusmenetelmänä, koska siinä yhdistyvät syvä ajattelu ja käytännön järkevä toiminta. (Heikkinen 2001, 170-172.)

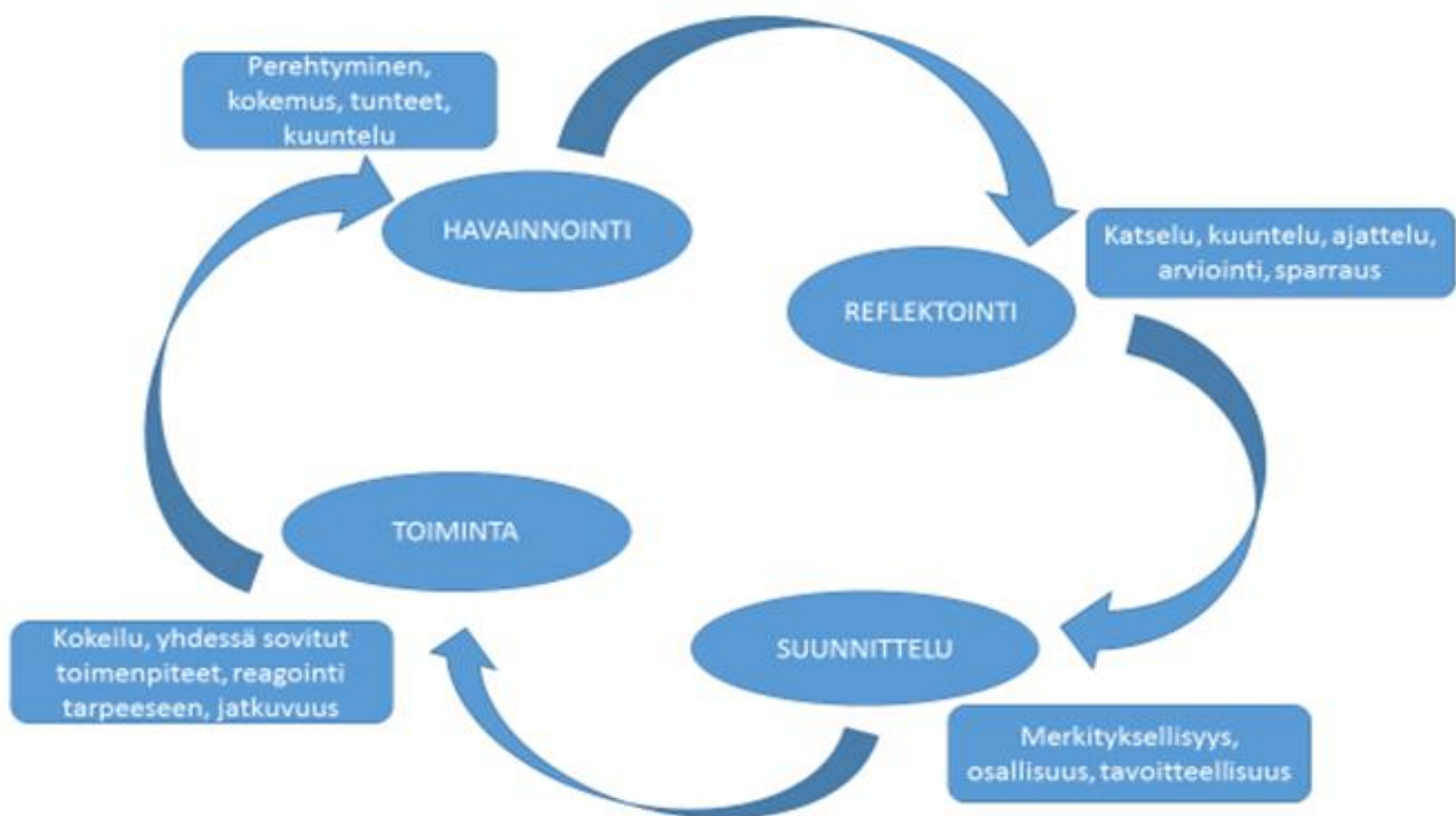
Toimintatutkimuksen lähtökohdaksi on reflektiivinen ajattelu, minkä kautta pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on löytää reflektiivinen tapa tarkastella asioita. (Heikkinen 2001, 175.) Toimintatutkimuksessa ei päde perinteinen näkemys objektiivisuudesta, sillä tavoitteena juuri on vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen ja sekaantua siihen (Eskola & Suoranta 2000, 127).

Tässä tutkimuksessa toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistuu tutkittavien yhteisöjen toimintaan ja pyrkii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan haasteita ja kehittämään toimintaa. Tutkimusta koskevien ihmisten mukaan ottaminen tutkimushankkeeseen on perusidea (Eskola & Suoranta 2000, 127). Tutkimus ei ole lähtenyt tutkimuksen tarpeesta, vaan toiminnan kehittymisen tarpeesta aikaisempiin tutkimuksiin ja kyselyihin perustuen. Toimintatutkimuksen ”tuloksena” voidaankin nähdä muutos parempaan (Eskola & Suoranta 2000, 127).

Tarkoituksena on aktiivinen vaikuttaminen toiminnan arviointiin ja reflektointiin sekä itse taitojen kehittämiseen. Tavoitteena on, että uusi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. Tavoitteena on, että henkilöt sitoutuvat ja ovat mukana kehittämässä myös varsinaisen intervention jälkeen. (Järvinen & Järvinen 2011, 128.) Tämä prosessi ei ole irrallinen osa kokonaisuudesta, vaan tarkoituksena on jatkuva tuki urheiluakatemioiden, vaikka tarkoituksena onkin itsenäinen toiminta tavoitteiden ja tarpeiden suunnassa. Vuorovaikutus on pitkäaikaista ja pysyvää, mikä on tyypillistä toimintatutkimukselle (Eskola & Suoranta 2000, 128).

Tämä prosessi on alkanut 2016 vuoden alusta. Kuvassa 5 on kuvattu prosessin etenemistä konkreettisesti. Tiedonhankinta ja perehtyminen niin akatemioiden kuin huippu-urheiluyksikön toimintaan on ollut jatkuvaa. Omaa sekä toimintaympäristöjen toimintaa on arvioitu ja reflektoitu jatkuvasti sekä kokemusten kautta tulleita käytänteitä pyritty siirtämään heti käytäntöön. Akatemiavierailut alkoivat tammikuusta ja niitä oli kuukausittain, pois lukien heinäkuu. Jokainen vierailu ja valmentajatapaaminen opettivat ja antoivat näkemystä toimintaan ja ideoita jatkoon. Tapaamisten lisäksi toimintaan ovat antaneet näkemyksiä lajiliittojen asiantuntijoita, kuten valmennuspäällikkö tai koulutuksen asiantuntija. Valmennusosaamisen verkosto säännöllisissä työpajoissa, urheiluakatemioiden koordinaattorit ja valmennuspäälliköt, huippu-urheiluyksikön muut asiantuntijat sekä tärkeänä osana urheiluakatemiohjelman tiimi sekä itse urheiluakatemiohjelmaa valmentajat ovat olleet kaikki merkittävässä roolissa työn muotoutuessa oikeaan suuntaan.

Toisaalta kuva 5 kuvaa myös hyvin prosessia, minkä kautta itse valmentajayhteisö voi toimintaansa pyörittää. Jotta se reagoi tarpeeseen ja muuttuviin tilanteisiin, tulee toimintaa havainnoida, reflektoida ja suunnitella säännöllisesti.



Kuva 5. Urheiluakatemiaohjelman valmentajayhteisöjen kehittämisprosessin toiminnan periaatteet.

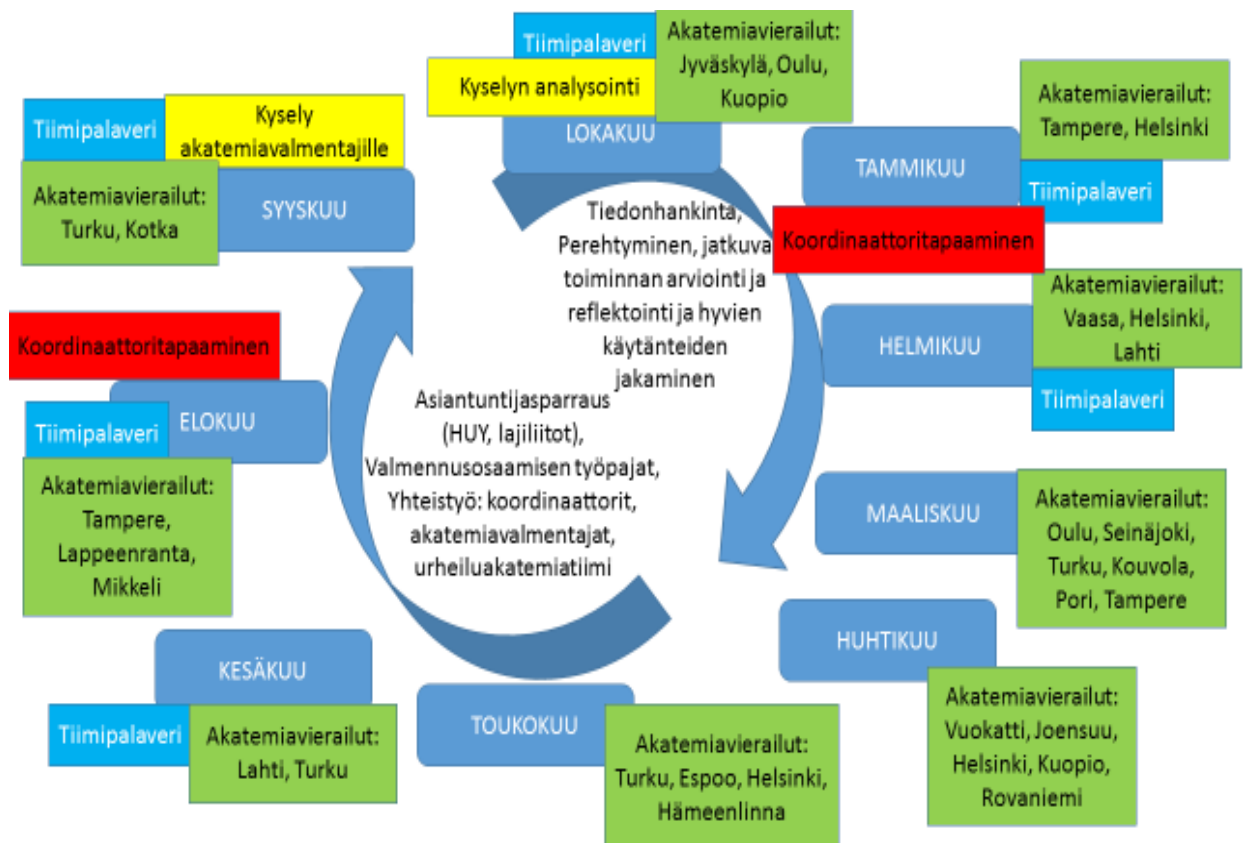
Kehittämistehtävä on lähtenyt liikkeelle yhteisöjen kehittymisen ja osaamisen lisäämisen tarpeesta. Urheiluakatemit ovat erilaisia ja toimivat eri tavoin, joten toimintaan perehtyminen on ollut ensimmäinen askel. Osallistuminen paikan päällä valmentajayhteisön tapaamiseen ja siellä havainnointi, keskustelut ja kuuntelu ovat antaneet kuvan, miten akatemiassa yhteisö toimii ja mihin se tarvitsee tukea tai mitkä ovat valmentajien tarpeet ja toiveet.

Toiminnan ja ajatusten reflektointi on ensiarvoisen tärkeää. Itsearviointi niin valmentajan kuin koordinaattorin näkökulmasta, toiminnan sparraus ja sitä kautta toiminnan suunnittelu tavoitteiden suunnassa yhdessä ja osallistaen on valittu ja koettu hyväksi tavaksi toimia. Olennaisinta on viedä suunnitelmat käytäntöön. On kannustettu kokeilukulttuuria, jossa lähdetään jostain liikkeelle ja muokataan toimintaa sen suunnassa, mikä koetaan hyväksi

ja merkitykselliseksi tavaksi toimia. Tärkeää on, että valmentajayhteisöjen toiminta tai valmentajan kehittyminen nähdään jatkuvana prosessina.

Kuva 6 kuvaa tarkemmin prosessia, jolla urheiluakatemoissa on valmentajayhteisöjen kehittämistä työstetty tammikuusta lokakuuhun saakka. Siinä on avattu urheiluakatemia-vierailut paikkakunnittain. Osittain yhden urheiluakatemian toimintaan kuuluu useampi kaupunki tai paikkakunta, kuten Etelä-Savon urheiluakatemia, johon kuuluvat niin Savonlinna, Mikkeli kuin muutama muu pieni paikkakunta.

Kuvan keskiössä olevat asiat ovat olleet toiminnassa jatkuvasti läsnä ja ohjanneet toimintaa tarvittavaan suuntaan. Tiimipalaverit ovat HUY:n urheiluakatemiaohjelman palavereita.



Kuva 6. Työelämänkehittämistehtävän prosessin eteneminen ja toiminnan kuvaus.

7.1 Vierailut urheiluakatemoissa

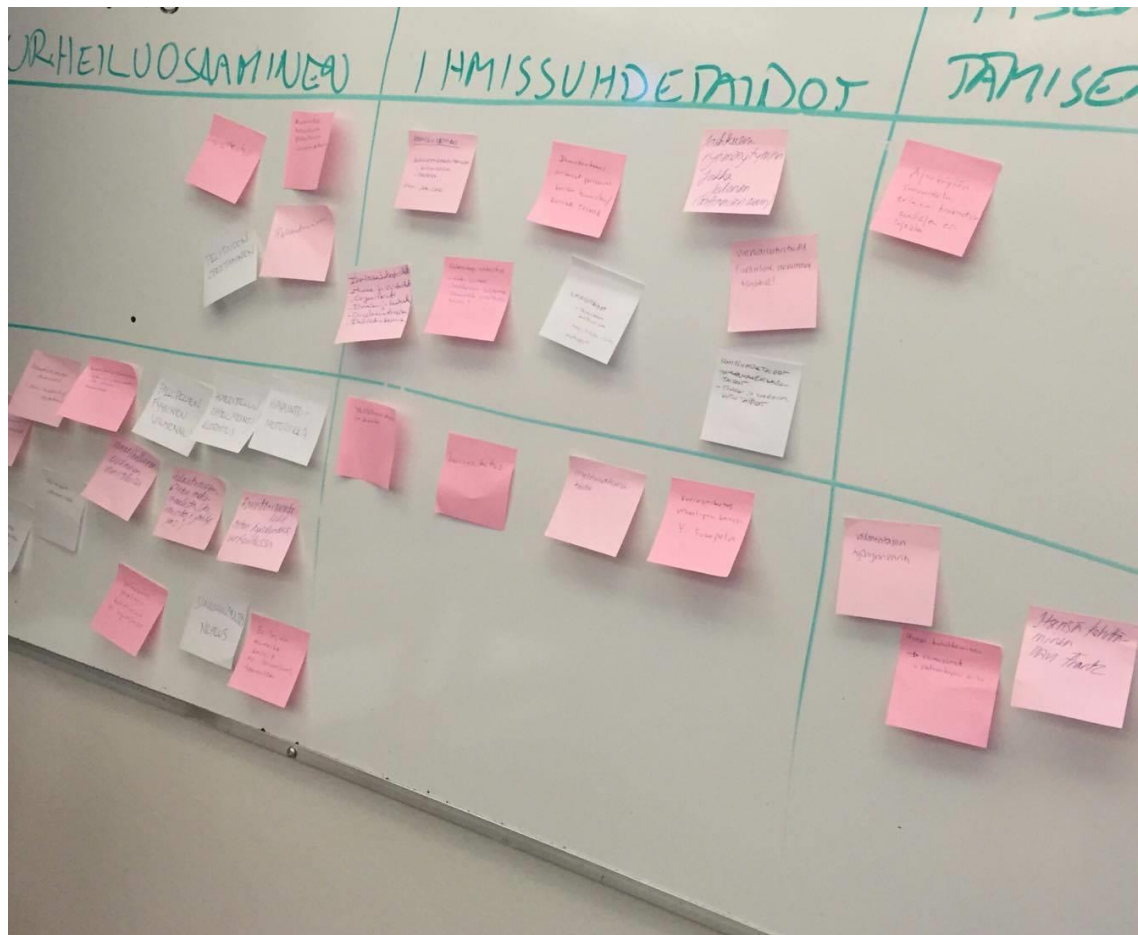
Urheiluakatemiavierailuilla olen tavannut akatemiavalmentajia. Osan vierailuista olen tehnyt yksin ja osassa on ollut mukana urheiluakatemiaohjelman valmennuspäällikkö. Tapaamisissa on sovittu pääsääntöisesti paikallisten akatemioiden aikataulujen mukaan ja

linkitetty heidän omiin valmentajatapaamisiinsa. Kaikilla akatemoilla ei ole aikaisemmin ollut valmentajatapaamisia, jolloin tapaaminen on sovittu ikään kuin startiksi tuleviin tapaamisiin. Joissakin akatemoissa olen vierailut kerran ja osassa useamman kerran (Kuva 6).

Tapaamisissa on käyty läpi suomalaisen urheilun strategisia tavoitteita (korkeatasoinen osaaminen, arvostettu urheilu ja kansainvälinen menestys) ja mitä ne tarkoittavat jokaisen valmentajan päivittäisessä tekemisessä. Myös urheiluakatemiaohjelman tavoitteista valtakunnallisesti on keskusteltu. Koska isona tavoitteena on valmentajien osaamisen kehittyminen ja erilaisten ratkaisujen löytäminen siihen, on käyty läpi Suomalainen valmennusosaamisen malli ja sen kautta valmentajien osaamisen arviointia itsearviointin kautta. Tästä on syntynyt toiveita ja tarpeita urheiluakatemioiden valmentajayhteisöjen yhteisten tapaamisten sisältöihin valmentajien osaamisen kehittämiseksi. On myös yhdessä pohdittu toimintatapoja, jotka koetaan toimiviksi ja hyödyllisiksi yhteisöllisyyden ja osaamisen lisäämisen näkökulmasta.

Akatemievierailujen sisällöt ovat vaihdelleen urheiluakatemiakohtaisesti riippuen, missä vaiheessa valmentajayhteisö on yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen näkökulmasta. Tiettyjä yhteisiä sisältöjä kuitenkin on joka tapaamisessa ollut, sillä suomalaisen valmennusosaamisen mallin jalkauttaminen ja yhteisen strategian ja tavoitteiden tutuksi tuleminen ovat olleet valittuja painopisteitä.


Toimintatapoina valmentajan osaamisen tunnistamiseen on käytetty esimerkiksi omien vahvuuksien esille tuomista joko koko ryhmän kesken tai pienryhmissä. Kahdessa akatemiassa käytettiin 360-mallia itsearviointin välineenä herättämään ajatusta kokonaisvaltaisesta valmennuksesta ja osaamisen arvioinnista. Useissa urheiluakatemoissa kehityskohteiden ja valmentajatapaamisten sisältötoiveiden koontina käytettiin post it -työstöä (Kuva 7), jossa valmentajat pohtivat sisältötoiveita Suomalaisen valmennusosaamisen mallin sisältöjen kautta ja kirjasivat ylös niitä asioita, joita yhdessä muiden valmentajien kanssa haluaisivat käydä läpi.



Kuva 7. Valmentajien toiveita valmentajatapaamisten sisältöihin.

Osassa tapaamisista ollaan menty syvemmälle valmentajien yhteisön muodostumiseen erilaisten toimintatapojen ja avoimen keskustelun kautta. Valmentajan jaksaminen, itsensä johtaminen, itsensä tunteminen ja osaaminen ovat olleet teemoina tapaamisissa, jossa valmentajien kanssa on ollut enemmän aikaa työstää asioita. Toimintatapoina on ollut esimerkiksi yksilöpohdinta, parikeskustelut, pienryhmäkeskustelut tai asioiden jakaminen koko yhteisön kesken. Menetelmät ovat vaihdelleet osallistujamäärän mukaan. Tilaisuuksien tavoite on ollut herättää ajatus olemassa olevasta osaamisesta, niin omasta kuin ympärillä olevien valmentajien, ja kannustaa sen jakamiseen sekä innostaa yhdessä tekemiseen. Oman työn merkityksellisyyden sisäistäminen on olennaista, toisaalta ymmärrys valmentajana toimimisen vastuusta jatkuvasta kehittämisestä, jotta pystyy tekemään työssä mahdollisimman hyvin ja tukea urheilijoita heidän kehittymisen polullaan.

Tässä kaksi esimerkkiä (kuva 8 ja 9) tehtävistä, joiden kautta valmentajan omaan osaamiseen ja sen esille tuomiseen on pyritty pääsemään kiinni. Olennaista on, että valmentaja itse tiedostaa osaamisensa, mutta myös ympärillä oleva yhteisö, jolloin osaaminen mahdollisesti saadaan muidenkin käyttöön tai ainakin siitä tulotaisiin tietoiseksi.




Kompetenssi

- Mitkä ovat sinun vahvuutesi?
- Miten näet itsesi?
- Mitä kollega/esimies, ystävä/kumppani kertoisi sinusta ?

Itsenäinen työskentely

Kuva 8. Pohdintatehtävänä valmentajan oman osaamisen itsearviointi



Osaamisen tunnistaminen

Kerro parille miten osaamisesi valmentajana on kehittynyt; onnistumisista tai haasteellisista tilanteista ja miten tilanteet käytännössä etenivät? Pohdi ääneen mitä opit ja oivalsit.

Pari kuuntelee, tunnistaa ja kirjaa mitä osaamista kertoja tilanteessa osoitti. Kysy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

5 min / hlö

Kuva 9. Paritehtävä osaamisen tunnistamiseksi

Urheiluakatemioiden valmentajayhteisöissä on syntynyt uusia toimintatapoja tai jo olemassa olevia on vahvistettu. Niissä akatemioiden, joissa valmentajat eivät olleet yhteisesti tavanneet, on synnytetty vuosikello valmentajatapaamisille jatkossa. Tapaamisten sisältö on syntynyt valmentajien omista tarpeista, joita urheiluakatemiaohjelman henkilöiden vie-

raillessa on kysytty. Toimintatapoja on työstetty yhdessä valmentajien kanssa – mitkä ovat sellaisia malleja, jotka omaa osaamista kehittäisi, innostaisi ja jotka sopisivat valmentajan arkeen. Osassa akatemiosta on muodostunut pienempi ryhmä halukkaista, jotka ovat ison ryhmän toiveista lähteneet suunnittelemaan toimintaa eteenpäin. Urheiluakatemiaohjelman henkilöt ovat olleet jakamassa jo hyväksi todettuja tai toimivia käytäntöjä, joita eri akatemit voisivat mahdollisesti kokeilla tai muokata itselleen sopiviksi.

Kaikkien lajien valmentajatapaamisten lisäksi muutamassa urheiluakatemiassa paikalliset joukkuepelien valmentajat on koottu yhteen pohtimaan nykyistä tilannetta ja toiminnan kehittymistä joukkuepelien näkökulmasta. Jukka Rautakorpi joukkuepelien vastuvalmentajana on ollut näissä tilaisuuksissa myös paikalla. Sisältöinä on ollut, mitä joukkuepelien näkökulmasta huippu-urheiluyksikkö tekee, mikä on pelaajapolkujen valtakunnallinen tilanne ja mitä yhteistyön on tulevaisuudessa tarkoitus olla. Tapaamisissa on yhdessä valmentajien kanssa työstetty paikallisia asioita, kuten mitkä ovat lajien vahvuudet ja kehityskohteet ja miten yhteistyötä paikallisesti kehitetään, muun muassa verkostojen rakentamisen ja tukipalveluiden organisoimisen ja hyödyntämisen näkökulmasta. Myös valmentajien omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen on menty joissakin akatemiassa pinnallisesti, lähinnä pohtien ja kertoen muille.

7.2 Kysely

Prosessissa yhtenä metodina vaikuttavuuden arviointiin käytettiin kyselyä. Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyn kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 193). Tässä tutkimuksessa valittu joukko oli urheiluakatemioiden valmentajat.

7.2.1 Kyselyn toteutus

Kyselyn aineisto voidaan kerätä kahdella tavalla, posti- tai verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä (Hirsjärvi ym. 1997, 196). Tässä työssä aineisto kerättiin verkkokyselynä. Urheiluakatemiavalmentajille lähetettiin webropol kysely (Liite 1) syyskuussa 2016. Vastajat poimittiin kevään 2016 ilmoitettujen valmentajalistojen perusteella. Linkki kyselyyn lähetettiin myös koordinaattoreille tiedoksi, jolloin he pystyivät mahdollisille uusille valmentajille, tai muissa mahdollisissa tilanteissa, joissa viesti ei ole webropolin kautta mennyt perille, välittämään viestiä eteenpäin. Kyselyssä vastaajat (n= 285) pohtivat viimeisintä vuottaan valmentajana urheiluakatemiassa. Kyselyyn sai vastata joko omalla nimellä tai nimettömänä. 85% vastaajista (n= 240) vastasi tunnistettavasti.

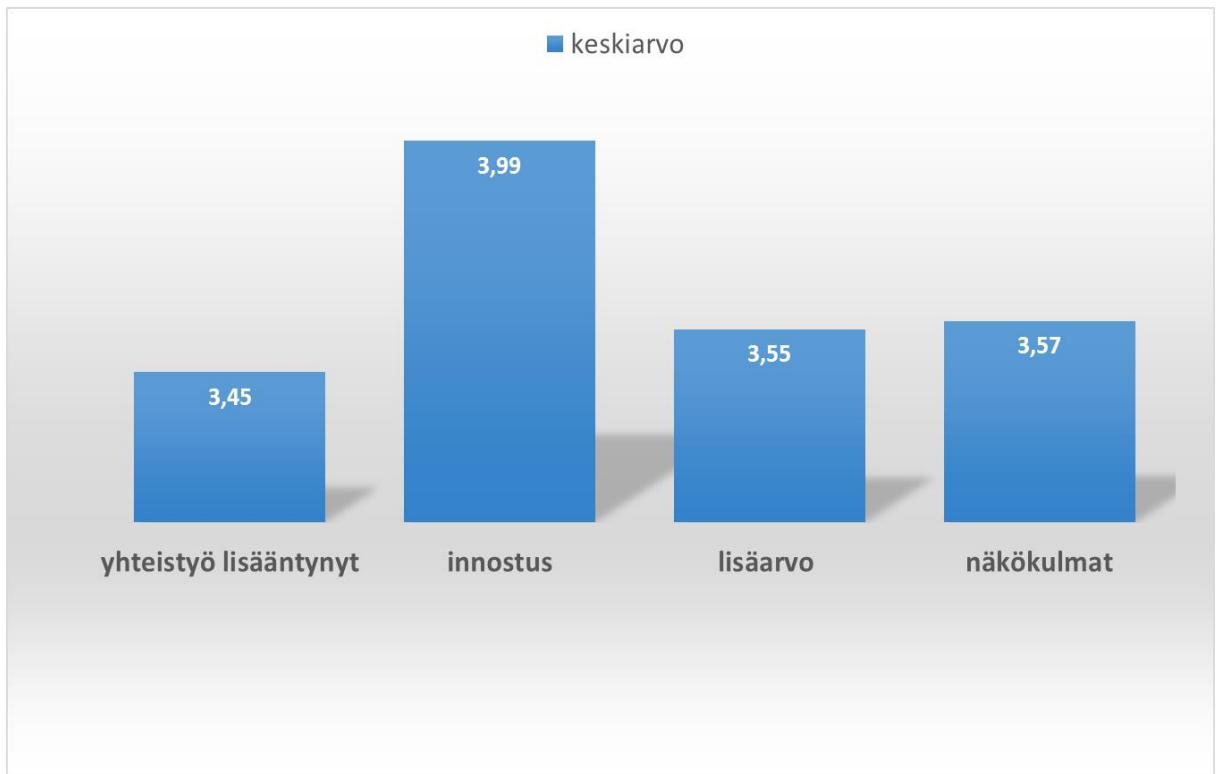
Kyselyssä käytettiin avoimia sekä monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on valittu numeroidut vastausvaihtoehdot, joista voi valita yhden. Likert-asteikossa vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan ja ovat tyypillisesti 5- tai 7-portaisia. Tämä kysely sisälsi vaihtoehtokysymyksiä, joissa valittiin sopiva vaihtoehto väliltä 1-5, jossa 1= ei lainkaan ja 5= erittäin paljon. Lisäksi muutama kysymys oli avoin. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin ja monivalintakysymys tuo raamit, jolloin vastauksia voidaan mielekkäästi verrata. Avoimet kysymykset tuovat esille sen, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa ja se antaa mahdollisuuden avata monivalintakysymysten vastausta enemmän. (Hirsjärvi ym. 1997, 199-201.)

Sekä vaihtoehtokysymyksen, että avoimen kysymyksen sai jättää halutessaan tyhjäksi. Kyselylomake haluttiin pitää lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta siihen olisi helppo vastata, ja haluttua tietoa saataisiin kerättyä mahdollisimman monelta valmentajalta. Helppoutta korostettiin myös saateviestissä.

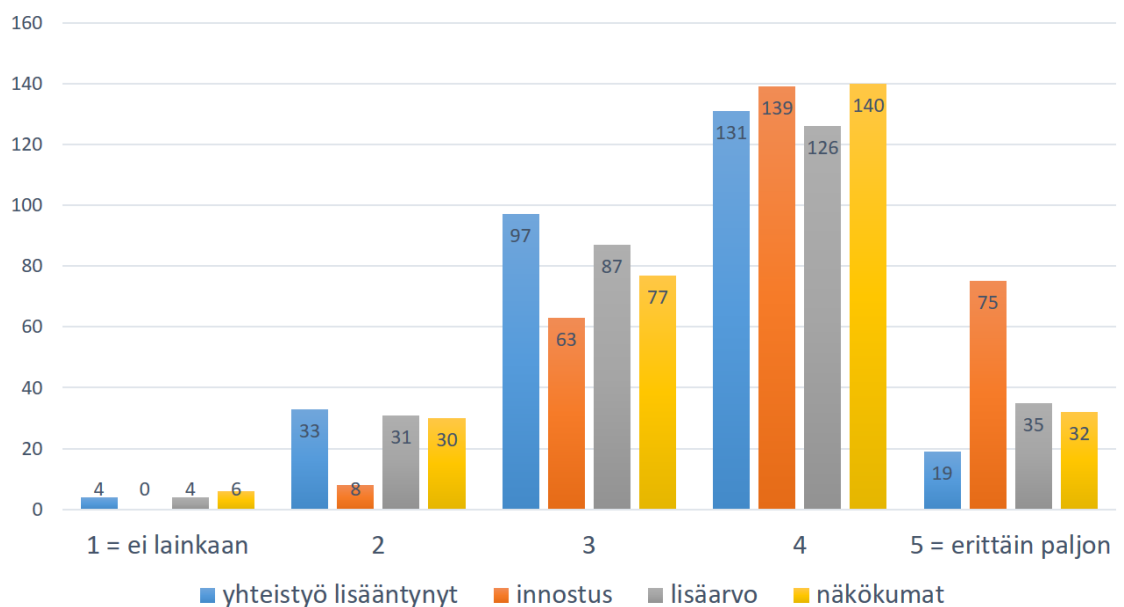
Kyselylomakkeen suunnittelussa urheiluakatemiaohjelman tiimi pohti kysyttäviä kysymyksiä linkittyen urheiluakatemiaohjelmalla olleisiin painopisteisiin, mutta painottuen valmentajayhteisön toimintaan. Kysely piti sisällään myös muita teemoja kuin tämän kehittämissuhteiden sisällölliset teemat. Tässä työssä avataan valmentajien yhteisöllisyyteen liittyviä vastauksia.

7.2.2 Kyselyn tulokset

Valmentajien käsitystä urheiluakatemiensa kehittymisestä ja oman valmentajayhteisönsä toimivuudesta sekä koetusta hyödyistä omaan valmennukseen on avattu kaavioissa 1 ja 2. Valmentajat pohtivat viimeisintä vuotta urheiluakatemiaoiminnassa. Tulokset koetusta yhteistyön lisääntymisestä, innostuksesta tehdä yhteistyötä muiden valmentajien kanssa sekä lisäarvon ja erilaisten näkökulmien saamisesta omaan valmennustoimintaan on koottu kaavioihin. Kaaviossa 1 näkyvät vastausten keskiarvot ja kaaviossa 2 jaoteltuna tulokset vastausmäärän mukaan ja kyselyssä olevalla skaalalla 1-5.



Kaavio 1. Keskiarvoina kuvattuna urheiluakatemiavalmentajien kokemus viimeisen vuoden ajalta yhteistyön lisääntymisen, innostuksesta muiden kanssa toimimisesta, lisäarvon ja erilaisten näkökulmien tuottamisesta omaan valmennustoimintaan.



Kaavio 2. Urheiluakatemiavalmentajien kokemus viimeisen vuoden ajalta yhteistyön lisääntymisen, innostuksesta muiden kanssa toimimisesta, lisäarvon ja erilaisten näkökulmien tuottamisesta omaan valmennustoimintaan kuvattuna skaalalla 1-5.

Muiden valmentajien kanssa toimiminen innostaa (ka 3,9) ja motivoituminen yhdessä tekemiseen ja kehittymiseen on korkealla (ka 4,21). Kukaan valmentajista ei vastannut, että ei olisi lainkaan innostunut tai motivoitunut yhdessä tekemisestä.

Valmentajien kokema hyöty urheiluakatemiajärjestämistä valmentajatapaamisista vaihtelee. Kun kysyttiin, onko urheiluakatemia valmentajayhteisö/verkosto vastannut valmentajan tarpeisiin ja tuottanut toimintaan lisäarvoa, 283:sta vastaajasta suurin osa kokee verkoston positiivisesti (ka 3,55). On kuitenkin valmentajia, jotka kokevat, ettei hyötyä ole lainkaan (n=4) tai vain vähän (n=31).

Valmentajat kokevat, että urheiluakatemiaverkosto ja valmentajayhteisö on antanut erilaisia näkökulmia tai toimintatapoja valmentajana toimimiseen ja urheilijoiden tukemiseen (ka 3,57). On kuitenkin myös valmentajia, jotka kokevat, että eivät ole hyötöneet lainkaan tai vain vähän toiminnasta.

Suurin osa vastaajista kokee urheiluakatemia toiminnan kehittyneen positiiviseen suuntaan (ka 3,89). Yhteensä 12 vastaajista koki, että akatemia ei ole kehittynyt lainkaan tai ei juurikaan antaen arvot 1 tai 2. Myös valmentajien välinen yhteistyö on lisääntynyt viimeisen vuoden aikana suurimmalla osalla (ka 3,45). Vuorovaikutus ja ilmapiiri urheiluakatemioiden toimijoiden välillä koetaan hyväksi (ka 3,66).

Moni valmentajista on saanut tukea ja apua valmennustyöhönsä urheiluakatemiaympäristöstä. Kyselyssä valmentajat toivat esille positiivisia ja tulevaisuuteen luottavia kommentteja.

”Usko Akatemioihin on vahva. Paljon hyvää on tapahtunut viime vuosien aikana.”

”Jokaiselta koulutuskerralta olen poistunut entistä viisaampana, ja olenkin ottanut saman tien käyttöön koulutuksessa oppimiani valmennuksen työtapoja/työkaluja. Olen erittäin tyytyväinen tähän koulutusjärjestelmään!”

”Akatemiayhteisön merkitys on noussut kuluneen vuoden aikana todella suureksi.”

Myös kehitettävää koetaan olevan ja kyselyyn vastanneet toivat esiin hyvin konkreettisia asioita toiminnan kehittämiseksi. Vastaukset vaihtelevat paljon riippuen siitä, minkälaisesta toiminnasta urheiluakatemiassa tällä hetkellä on. Kehityskohteet ovat erilaisia. Moni valmentajista toivoisi lisää koulutusta ja sparrausta oman osaamisen kehittämiseksi.

”Kehityskeskusteluiden kautta voisi miettiä jokaiselle valmentajalle hänen omaa valmentajapolkua ja tukea vielä paremmin toimintaa yksittäisen valmentajan kannalta. Tätä varsinkin”

kin Akatemiassa voisi vielä parantaa. Puhumme paljon asioista yleisesti, mutta aivan kuten urheilijoiden kehittymisessä halutaan kohdata yksittäinen urheilija, niin samalla tavalla tulisi ajatella valmentajien kehittymisen kannalta.”

”Erilaisista aiheista lisäkoulutus mahdollisuus ei ole koskaan pahasta.”

”Valmentajayhteistyön kehittämisellä. Eri lajit yhteiseen pöytään keskustelemaan/mieltimään miten voitaisiin välttää päällekkäisyyksiä yms.”

Suurin osa valmentajista on osallistunut urheiluakatemian järjestämiin tapaamisiin. Vastaa-
taajista 15 ilmoitti, että ei ole osallistunut lainkaan. Asteikon voisi tulkita tässä kysymyk-
sessä (Olen osallistunut urheiluakatemian järjestämiin valmentajatapaamisiin) niin, että 5
tarkoittaa jokaista tai lähes kaikkia, 4 usein, 3 ajoittain, 2 harvoin, 1 ei lainkaan. Tätä as-
teikkoa ei kuitenkaan kyselyssä kerrottu, joten vastaaja on saanut harkinnan varansa mu-
kaan pohtia, mikä on sopivin vaihtoehto. Kysymyksestä voi silti tulkita, kuinka aktiivista
osallistuminen on ollut.

Järjestettyjen valmentajatapaamisten lisäksi muitakin yhteistyöntapoja valmentajien välillä
on. Kyselyssä ei kysytty, ovatko ne muodostuneet urheiluakatemian kautta tai valmentaja-
tapaamisten innoittamana, mutta osittain tulos aukeaa avoimen kysymyksen kautta. Ja
toisaalta lopputulos on se, mikä ratkaisee. Yhteistyö muiden valmentajien kanssa valmen-
tajatapaamisten lisäksi oli vaihtelevaa (ka 3,04). Ne valmentajat, joilla on järjestettyjä ti-
lanteita yhteistyöhön muiden valmentajien kanssa, kertoivat sen olevan esimerkiksi men-
torointia, urheilija- ja valmentajavaihtoja, yhteisiä harjoituksia tai harjoitusten seurantaa.
Oman lajin kautta yhteistyö muiden valmentajien kanssa nousi esille. Yhteisillä leireillä ja
kilpailumatkoilla tulee yhdessä tekemistä ja pohtimista. Toisen lajin valmentajan osaami-
sen hyödyntäminen omissa harjoituksissa oli yksi yhteistyömuoto.

*”Naispaloilijoiden yhteisharjoituksia ja lajikokeiluja. Yhteisiä luentoja. Keskusteluita eri
lajien valmentajien kanssa mikä toimii ja mikä ei. Iltapäiväkahvitteluja.”*

*”Lajivalmentajien kanssa jatkuva yhteistyö valmentamisessa. Myös rinnakkaislajeilta rei-
lusti sparria. Uusimpana yhteistyömuotona perjantaina kaikkien lajien yhteiset treenit -
missä oppia eri lajeilta.”*

Yhteiset harjoituspaikat tarjoavat otollisen ympäristön kohtaamisille, yhdessä tekemiselle
ja toisten auttamiselle. Esille nousi myös yhteistyö eri valmentajien ja ammattilaisten
kanssa esimerkiksi loukkaantuneiden urheilijoiden kohdalla tai hyödyntäen urheiluopiston
tai muun ammattilaisen palveluita. Moni valmentajista toimii myös seuravalmentajana tai
akatemiavalmennus on organisoitu seuran kautta, jolloin seuran muut valmentajat ovat
automaattisesti arjessa mukana.

”Pyydän apua esim. oheisharjoittelun muodoissa, jotka eivät ole itselle kovinkaan tuttuja. Lisäksi keskustelemme haastavista tilanteista jne. vertaistukea tarjoten.”

Muun yhteistyön kerrottiin olevan myös vapaamuotoista keskustelua ja ajatustenvaihtoa ilman organisoituja tapaamisia.

”Jutusteluja lounaalla, harjoituksissa.”

Osa urheiluakatemiosta on myös järjestänyt pienemmille ryhmille eri teemoilla koulutusta, kuten psyykkisen valmennuksen ohjelma tai valmentajan työhyvinvointiohjelma. Näiden kautta vertaistuki muilta valmentajilta nostettiin esille.

Moni valmentajista on aktiivinen yhteistyössä ja oman osaamisen kehittämisessä. Kyse-lystä ilmenee myös halu yhdessä tekemiseen, mitä edesauttaa toki muiden valmentajien tunteminen. Lähes kaikki valmentajat tuntevat ainakin osan muista urheiluakatemiavalmentajista. Ne, jotka eivät ole osallistuneet valmentajatapaamisiin, tunsivat muut valmentajat heikommin kuin muut ($R = -0,27$).

Valmentajat nostivat esille monia asioita, joihin kaipaisivat tukea joko urheiluakatemialta tai olympiakomitealta. Suurelta osalta tarve liittyä taloudelliseen tukeen tai lisäresursseihin, mutta esille nousi myös asioita, jotka liittyvät asioiden organisoimiseen ja tapaan tehdä asioita. Osa valmentajista koki, että tiiviimpi yhteistyö ja konkreettinen tuki käytännön tekemisessä olisi toivottavaa.

”Olemalla tiiviimmin yhteydessä / seuraamassa valmennustoimintaa.”

Johtaminen ja vaatimustason nosto toiminnassa koettiin osittain kehityskohteiksi.

”Asettamalla tavoitteita/odotuksia toimintaa kohtaan.”

”Vahvemmallalla toiminnan johtamisella.”

Osa valmentajista toivoisi edelleen yhteisiä koulutuksia ja ohjelmia, joissa olisi mahdollisuus henkilökohtaiselle kehittymiselle ja hyvinvoinnille. Koulutukset voivat olla valtakunnallisia, alueellisia tai yksittäisen urheiluakatemian omia koulutuksia.

”Nykyisillä tavoilla (akatemia tarjoaa työyhteisön ja OK järjestää seminaareja) on hyviä

vaikutuksia. Konkreettisin hyöty tulisi kuitenkin urheilijoiden resurssien lisäämisellä, sillä monen urheilu kärsii rahapulasta.”

”Lajiryhmätoimintaa enemmän (esim. taitolajien valmentajat yhteen oppimaan toisiltaan), yhteistä koulutusta teemoittain esim. taidon oppimisesta ja opettamisesta jne. Urhean ominaisuusvalmentajat huippujuttu!”

”Urhean (Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia) työhyvinvointiohjelma oli hieno kokemus, sille toivoisi jatkoa - lisää henkilökohtaisia tapaamisia valmentajille työhyvinvoinnin edistämiseksi.”

Urheiluakatemiavalmentajille ja akatemioiden koordinaattoreille lähetetään koonti vastauksista. Tärkeää on, että he tiedostavat vastauksilla olleen merkitystä ja jokainen kommentti on luettu ja asioihin reagoidaan mahdollisuuksien mukaan. Huippu-urheiluyksikön johtajan, lajiryhmävastaavien ja muiden yksikön valmennukseen liittyvien henkilöiden kanssa on käyty tulokset läpi.

7.3 Omat havainnot ja tuntemukset, asiantuntijasparraus

Prosessi on ollut mielenkiintoinen ja opettava. Omakin toiminta ja osaaminen on kehittynyt prosessin aikana, kun tietoisuus ja käsitys toiminnasta sekä tarpeista on lisääntynyt. Urheiluakatemiavierailut on osittain toteutettu tiimityönä, osittain olen vierailut yksin. Jokaisen vierailun jälkeen on käyty suullinen keskustelu huippu-urheiluyksikön urheiluakatemiatimin kesken, mikä kuva akatemiasta ja valmentajayhteisöstä jäi, miten onnistuttiin ja mihin tulee kiinnittää huomiota.

Toimintatavat akatemioiden valmentajatapaamisissa oli ennalta suunniteltuja ja perustuen hyvien toimintatapojen teoriaan yhteisöllisyyden näkökulmasta. Toisaalta osallistujamäärän, keskustelun aktiivisuuden ja syvyyden perusteella toteutus saattoi muuttua tapaamisen aikana. Tärkeää oli, että syntyi yhteistä ymmärrystä ja dialogisuutta sekä valmentajille tuli tunne toiminnan merkityksellisyydestä ja siitä, että heidän työtään arvostetaan, heitä halutaan tukea ja kuulla, miten arjesta saadaan parempi. Toisaalta tärkeää oli myös osoittaa valmentajan työn vastuullisuus urheilijoiden kanssa.

Akatemiavierailuissa oli tärkeää luoda turvallinen ja mukava ilmapiiri, jotta keskustelu olisi luontevaa ja avointa. Omalla persoonalla ja toiminnalla on iso merkitys. Tavoitteena oli, että urheiluakatemiaohjelma olisi lähellä käytännön tekemistä. On tärkeää, että kasvat tulevat tutuksi ja jatkossa olisi helppo lähestyä. Pyrin siihen, että osallistamalla, kuuntelemalla ja toisaalta muokkaamalla fyysistä toimintaympäristöä, jokaiselle tulisi kuulumisen tunne ja halu olla osa aktiivista tiimiä jatkossakin. Fyysisesti toimintaympäristössä mahdol-

lisuuksien mukaan on ollut tärkeää, että jokainen näkisi toisensa, ryhmä- ja parityöstöissä on vaihdeltu kokoonpanoja joko oman halun tai sattumanvaraisen jaon kautta.

Osassa valmentajatapaamisissa kysyttiin lopuksi päällimmäisiä tunteita tai fiiliksiä joko kirjallisesti tai suullisesti. Palaute oli pääsääntöisesti positiivista, toisaalta odottavaa ja innostunutta. Moni valmentaja odotti yhteisiä tapaamisia, yhdessä tekemistä ja osaamisen jakamista.

Itselläni on ollut paljon osaavia ihmisiä ympärillä tukemassa työtäni, antamassa minulle palautetta tai suunnittelemassa tulevia akatemiavierailuja. Yhteistyö urheiluakatemioiden koordinaattoreiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää ja positiivinen palaute heiltä on ollut merkityksellistä. Olennaiset ihmiset ovat olleet oman tiimini jäsenet (urheiluakatemiaohjelman jäsenet), mutta myös huippuvaiheen ohjelman ja osaamisohjelman henkilöiden kanssa on asioita ideoitu. Lähes jokapäiväiset keskustelut, itse työn tekeminen, mikä on ollut uutta, ja asioihin perehtyminen opettavat jatkuvasti.

8 Toimintatutkimuksen tulosityhteenveto

Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön urheiluakatemiaohjelman yhtenä painopisteenä vuonna 2016 on ollut valmentajayhteisöjen ja valmennusosaamisen kehittäminen Suomen 20 urheiluakatemiassa. Tämän prosessin aikana on pyritty vaikuttamaan näihin asioihin vierailien urheiluakatemioiden tavaten niin koordinaattoreita kuin valmentajia sekä antaen tukea koordinaattoreille toimintatapojen kehittämisessä, jotta kyseiset tavoitteet olisi mahdollista toteuttaa. Jokaisella urheiluakatemialla on itsellään vastuu toiminnan organisoimisesta, johon urheiluakatemiaohjelma antaa tukea. Valmentajayhteisöjen kehittäminen on koettu hyödylliseksi ja käytänteitä on tarpeen edelleen kehittää. Urheiluakatemiaohjelman tiimin työ akatemioiden ja valmentajien tukena on koettu myös tärkeäksi.

Valmentajapalaute kyselyssä:

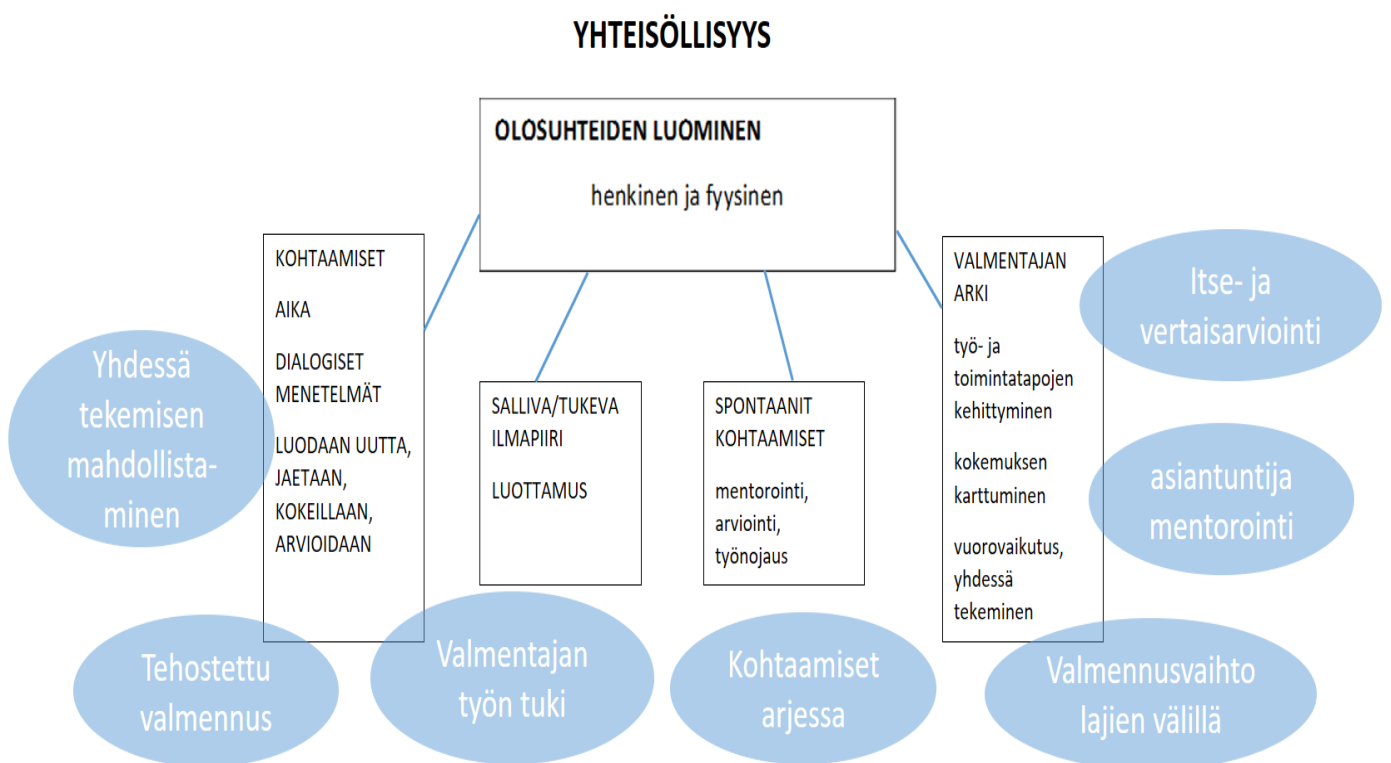
”Jatkaa sitä suuntaa, mihin on menty eli OK:n tulee ottaa vahva rooli akatemiatoiminnan yhtenäistämässä. Vaikka jokaisella akatemialla on oma toimintaympäristö ja omat vahvuudet ja haasteet, tulee OK:n olla linjaamassa akatemiatoimintaa. Tällä tavoin järjestelmästä tulee yhtenäinen. Vaikka järjestelmä ei pelkästään takaa laadukasta toimintaa, on rakenteiden tuettava toimintaa. Se antaa kivijalan paikallistason toiminnalle.”

Verkoston koettiin kehittyneen positiiviseen suuntaan, mikä on kokonaisuuden kannalta merkityksellistä. Kuten on mainittu, tällöin toimijat alkavat tuntea toisensa paremmin, luottamus kasvaa ja sitoutuminen yhteistyöhön vahvistuu. Myös tieto alkaa liikkua laajemmin ja laadukkaammin sekä yhteinen ymmärrys tavoitteista, toimintatavoista ja yhteistyön tarpeesta lisääntyy. (Järvensivu ym. 2010, 61.) Urheiluakatemioiden on tämän vuoden aikana joko synnytetty tai muokattu valmentajayhteisön toimintaa. Isoin asia toiminnan muutokselle on se, että valmentajia on osallistettu vahvemmin ja heiltä on kysytty tarpeita ja toiveita. Näin päästään kiinni vaikuttavampaan ja merkityksellisempään toimintaan, johon useampi haluaa sitoutua.

Kuten Bertram ym. (2016, 13) sanovat, jatkuva valmentajuuden kehittäminen on avainasia tullakseen hyväksi valmentajaksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että urheiluakatemiaympäristössä valmentajille luodaan edellytyksiä itsensä kehittämiseen. Urheiluakatemioiden on jo olemassa hyviä toimintatapoja ja valmentajat kokevatkin yhdessä tekemisen ja itsensä kehittämisen tärkeäksi. Kyselyn kautta ja vierailujen perusteella omakohtainenkin kokemus on ollut, että valmentajat ovat innostuneita ja motivoituneita yhdessä tekemiseen ja kehittymiseen. Urheiluakatemiaympäristö nähdään tähän mahdollisuutena. Itsensä ja yh-

teisöllisyyden kehittymisestä on kuitenkin vastuussa jokainen toiminnassa mukana oleva yksilö omalla panoksellaan.

Urheiluakatemioiden erilaisuus, jo fyysisen toimintaympäristöjen näkökulmasta, valmentajien osaaminen on eri tasolla ja akatemioiden urheilijat ovat eri tason urheilijoita. Tämä on ollut tärkeä asia tiedostaa ja huomioida prosessin aikana. Tärkeä asia urheiluakatemiakierroksella on ollut jakaa hyviä käytänteitä ja olemassa olevia kokeiluja akatemioiden kesken. Koordinaattorit tapaavat tietyissä järjestetyissä tilaisuuksissa, joissa pääsevät keskustelemaan keskenään, mutta ideoiden ja sitä kautta innostuksen herättäminen suoraan valmentajillekin on ollut hyvä asia. Kuvassa 10 kuvataan toimintaympäristön rakentamista yhteisöllisyyden näkökulmasta, lopputuloksena jatkuva valmentajuuden kehittyminen. Ympäristö pitää luoda toimivaksi niin fyysisesti, jolloin organisoidaan mahdollisuus kohtaamisille ja yhdessä tekemiselle, mutta myös henkisesti, jolloin ilmapiiri mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen toiminnan (Koskimies ym. 2012, 50).



Kuva 10. Toimenpiteitä yhteisöllisyyden lisääntymiseksi ja jatkuvan valmentajuuden kehittymiseksi

Tapaamiset ovat aikaansaaneet myös järjestettyjen tapaamisten ulkopuolisen yhdessä tekemisen. Kun on opittu tuntemaan, on helpompi lähestyä tarvittaessa. Valmentajat ovat keskenään sopineet muun muassa valmennusvaihtoa, jolloin eri lajin valmentajan osaamista hyödynnetään oman lajin urheilijoille. Mentorointia ja työnohjausta urheiluakatemiaympäristöissä on vielä vähän. Kolmessa urheiluakatemiassa on lähtenyt käyntiin Valmentajan työn tuki -ohjelma. Tämä on tarpeesta syntynyt toimintatapa valmentajana kehittymiseen, lähinnä omien voimavarojen, itsensä johtamisen ja jaksamisen näkökulmasta. Ohjelmaan on saanut hakea ja siihen on valittu valmentajia 6-10 henkeä. Ohjelman tavoitteena on tarjota työssä kehittymisen välineitä ja työnohjausta, joiden tavoitteena on ammatillinen kehittyminen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen. Kyselyn mukaan valmentajat itsekin toivovat tämän tyyppistä toimintaa enemmän ja se voisi olla yksi konkreettinen organisoitava asia jokaiseen urheiluakatemiaan.

Arviointi niin itsearviointina kuin vertaisarviointina on tärkeää jatkuvan kehittymisen kannalta. Kun toiminnalla on tavoitteet ja niiden kehittymistä seurataan, tuo se laatua päivittäiseen tekemiseen. Arviointi tulisi kohdistua niin toiminnan kehittymiseen kuin valmentajan itsensä kehittymiseen. Tavoitteet tulee olla siis molemmissa. Tämän kautta valmentajan työ- ja toimintatavat voivat kehittyä haluttuun ja tarpeelliseen suuntaan ja toisaalta niihin saa tukea ympäristöltä. Olennaista on, että jokaisella valmentajalla on mahdollisuus, mutta myös velvollisuus yhdessä tekemiseen. Työn ja omien toimintatapojen kehittyminen liittyy asiantuntijuuteen ja ammatilliseen kasvuun (Paloniemi 2004, 23).

Yksi hyvä esimerkki yhdessä tekemisestä on yhdessä urheiluakatemiassa synnytetty tehostettu valmennus, johon lajien valmentajat saivat valita osallistuvat urheilijat. Valmennuksessa urheilijat lajirajojen yli harjoittelevat keskenään tarpeidensa mukaan ja saavat yksilöllistä ohjausta asiaan perehtyneeltä valmentajalta. Muutkin valmentajat voivat mahdollisuuksien mukaan olla mukana oppimassa ja kehittämässä omaa osaamistaan. Tällainen toimintatapa olisi jollain aikajänteellä tavoitteena saada useampiin urheiluakatemioidiin.

Prosessin aikana myös minä urheiluakatemiohjelman valmennusosaamisen kehittäjän roolissa olen päässyt kiinni akatemioiden toimintaan ja tarpeeseen, mikä kentältä nousee. On paljon helpompi tukea ja auttaa, kun tietää kontekstin, missä toimitaan ja millaiset asiat arjen työstä nousee. Tuloksena voidaan pitää myös sitä, että urheiluakatemioiden ollessaan opittu tuntemaan minut ja tällöin lähestyminen huippu-urheiluyksikön suuntaankin on varmasti helpompaa.

9 Pohdinta

Tässä toimintatutkimustyyppisessä prosessissa käynnistettiin ja vauhditettiin Suomen 20 urheiluakatemiassa prosesseja valmentajayhteisöjen muodostumiseksi ja valmentajien kehittämisestä. Tämä työelämän kehittämistehtävä ei ole lähtenyt tutkimisen tarpeesta, vaan on linkittynyt huippu-urheiluyksikön ja urheiluakatemiohjelman määritettyihin tavoitteisiin ja tämä raportti on tuotos tehdyistä asioista ja havainnoista sekä pohdintaa toimintojen merkityksellisyydestä ja jatkoideoista.

Toimintatutkimuksen aikana vierailtiin urheiluakatemioiden ja pyrittiin innostamaan valmentajia yhdessä tekemiseen ja ymmärtämään yhteisöllisyyden merkitys. Vierailujen aikana konkretisoitiin tarve ja suunniteltiin alustavasti toimintatapoja yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen. Vastuu asioiden jalostamisesta ja viemisestä käytäntöön jäi akatemiakoordinaattoreille ja hänen mahdollisesti ympärilleen kasaamasta muutamasta innokkaasta valmentajasta. Prosessin alun arvioimiseksi urheiluakatemiohjelmaa lähetettiin kysely, jossa selvitettiin, onko toiminta ollut sen suuntaista, mitä tavoitellaan.

Verkoston toimivuutta voidaan edistää esimerkiksi muuttamalla verkoston rakenteita tai kehittämällä sosiaalisia suhteita (Järvensivu ym. 2010, 13). Tämä jälkimmäinen on ollut tämän tutkimuksen tarkoituksena, jolloin toimijoiden keskinäinen luottamus ja sitoutuminen nousevat tärkeiksi asioiksi. Olennainen asia verkoston toimivuudessa ja yhteisöllisyyden tunteissa on se, että yksilöllisyys huomioidaan, jolloin toiminta vetää puoleensa (Bolton ym. 2008, 101). Siksi toimintatavoilla on ollut ja on iso merkitys.

Urheilu itsessään synnyttää yhteisöllisyyttä ja tunteet sekä elämykset, joita urheilun kautta voi kokea, ovat suuria. Oma kokemukseni on, että urheiluihmiset, etenkin valmentajat, ovat intohimoisia tekijöitä, joilla on vahva halu auttaa ja toisaalta ymmärrys jatkuvasta muutoksesta urheilumaailmasta, mikä tarkoittaa myös jatkuvaa kehittämisen tarvetta. Ennen paremmin ymmärretään yhteistyön merkitys. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi tarvitaan tahtotila yhdessä tekemiselle, mihin suuntaan kulttuuri onkin koko ajan muuttumassa. Eri-laiset yhteistyöprosessit urheilussa voisivatkin toimia myös esimerkkinä muille yhteiskunnan aloille.

Osallistuminen, osallistaminen ja vuorovaikutus ovat ydinasioita toimivalle yhteisölle. Valmentajayhteisön ja yhteisöllisyyden tavoitteena on osaamisen kehittämisen lisäksi työssä viihtyminen ja jaksaminen. Yhteisöllisyyden näkökulmasta on hyvin tärkeää ymmärtää

sosiaalisen puolen merkitys (Kellet & Warner 2011, 473). Yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan tarkoituksena on urheilijan päivittäisarjen parantuminen valmentajan paremman osaamisen ja jaksamisen kautta. Perimmäinen tarkoitus valmennukselle kuitenkin on olla urheilijan tukena hänen kehittymisen polullaan. Valmentajat ovat erilaisia ja oppivat eri tavoin. Ei ole olemassa samaa kaikille sopivaa pedagogiikkaa päivittäiseen kehittymiseen (Bosscher ym. 2015, 288).

Kuten (Bertram ym. 2016, 4) toteavat eri lajien yhteisöissä isoksi arvoksi sen, että näkökulmia tulee monesta eri suunnasta, joita valmentaja voi omassa arjessaan soveltaa. Yhdessä tekemisen potentiaali liittyy siihen, että saa erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka voi viedä käytäntöön urheilijoiden kehittämiseksi. Tapaamisten tulee olla innostavuuden lisäksi tarkoituksenmukaisia ja merkityksellisiä. Myös valmentajien tulee nähdä oppiminen sosiaalisena osallistumisena ja ymmärtää se hyöty, mikä verkostossa on. Ehkä vision maalaaminen siitä, millainen yhteisö ideaalitalanteessa voisi olla ja mitä mahdollisuuksia se voi tarjota, olisi tarpeellista ja loisi näkemystä sekä suunnan toiminnalle.

Ydinasia valmentajan oman toiminnan kehittämiseksi on tiedostaa oma osaaminen ja tarpeet kehittymiselle. Itsensä kehittäminen ja johtaminen tulee olla yhtä lailla tavoitteellista toimintaa kuin urheilijoiden kanssa toimiminen. Jokaisella valmentajalla on myös vastuu olla niin hyvä kuin mahdollista. Yhteistyö, osallisuus ja avoimuus ovat oman toiminnan tarkastelun ja kehittämisen ydinasioita. Urheiluakatemioiden valmentajayhteisö pystyy tarjoamaan mahdollisuuden kehittymiselle, jos valmentaja niin haluaa ja antaa sille mahdollisuuden. Tavoitteena hyvässä yhteisössä ja verkoston toiminnassa on, että yhteiset arvot ja tahtotila näkyvät työssä ja jokaisen tavassa toimia (Koskimies ym. 2012, 7).

Oma kokemus valmentajatapaamisiin osallistumisesta on positiivinen. Valmentajat ovat pääsääntöisesti hyvin heittäytyneet mukaan keskusteluun ja avoimesti kertoneet omasta osaamisestaan, tarpeistaan ja ajatuksistaan joko suullisesti tai yhden toimintatapanamme olleen postit -lappu toimenpiteen kautta. Valmentajat ovat tuoneet esille yhteisön merkityksen oman jaksamisen, vertaistuen saamisen ja oppimisen kannalta.

Valmentajille lähtenyt kysely meni valmentajalistojen perusteella. Valmentajalistat olivat ne, jotka urheiluakatemioiden ovat keväällä ilmoittaneet. Se, miten akatemioiden tulkitsevat akatemiavalmentajat tai verkostovalmentajat, vaihtelevat. Mutta tärkeintä varmasti on, että urheiluakatemia itse paikallisesti kokee ja tunnistaa ne valmentajat, jotka toiminnassa ovat mukana ja jotka halutaan vielä aktiivisemmin mukaan myös valmentajayhteisöön. Muuta-

ma kyselyn saanut henkilö vastasi, että ei enää toimi tai ei ole varsinaisesti toiminutkaan akatemiavalmentaja. Heitä ohjasin jättämään vastaamatta kyselyyn.

Kyselyyn vastasi hyvä määrä urheiluakatemiavalmentajia. Kyselyä ei laitettu niihin kahteen urheiluakatemiaan, joissa tämän vuoden aikana ei ole vielä vierailtu. Kysely oli tärkeä ja sen kautta saatiin paljon tietoa, miten valmentajat kokevat urheiluakatemiatoiminnan ja miten sitä voisi kehittää. Kyselyn avulla olisi voinut myös selvittää eroavatko yksilö- ja joukkuelajien valmentajien kokemukset ja ajatukset toisistaan, mutta sitä ei tässä kyselyssä selvitetty.

Kyselyn mukaan kaikki valmentajista eivät ole osallistuneet olympiakomitean paikallisiin tapaamisiin. Kyseisessä kysymyksessä ei kysytty vain akatemiaohjelman henkilöiden vierailuista, joten vastaajat ovat saattaneet laskea mukaan esimerkiksi lajiryhmävastaavien vierailut. Vierailut koettiin pääsääntöisesti tärkeiksi (ka 3,23) niiden 150 valmentajan mukaan, jotka tapaamisiin olivat osallistuneet. Tämä tuo varmistusta siitä, että huippu-urheiluyksikön työ ja tuki koetaan myös tärkeäksi. Olennaista kuitenkin on korostaa sen merkitystä, että toiminta on lähtöisin ja organisoitu paikallisesti. Huippu-urheiluyksikön henkilöstön läsnäolo fyysisesti on harvemmin mahdollista resursseista johtuen ja yksittäiset tilaisuudet tuskin ovat isossa kuvassa vaikuttavuuden kannalta olennaisimpia. Tärkeää on, että valmentajat pysyvät tietoisina valtakunnallisista asioista ja kokevat toimintansa merkitykselliseksi, mitä se suuressa määrin on. Vierailuilla halutaan myös osoittaa, että arjen toiminta on ydinasia suomalaisessa urheilussa ja sen kehittymisessä. Työtä halutaan tukea huippu-urheiluyksikön näkökulmasta ja toisaalta myös edellytetään laadukasta tekemistä. Vastausten perusteella arjessa mukana olemista kaivataan enemmän, joten tämä on tärkeä huomioida tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa.

Kommenteissa kiitettiin, että valmentajilta kysytään ja heitä osallistetaan toiminnan kehittämiseen. Tärkeää on, että kuunnellaan ja on mahdollista tuoda omat ajatuksensa esille. Kentällä on se tieto, miten toimintaa voisi kehittää. Sitoutuminen ja vaikuttavuus ovat suurempia, kun saa itse olla mukana myös suunnitteluvaiheessa. Urheiluakatemiaohjelman tehtävänä on ohjata ja linjata toimintaa oikeaan suuntaan sekä tukea toimijoita kentällä. Tärkeää on löytää paikallinen ratkaisu, johon toimijat sitoutuvat ja jonka kautta osaaminen ja yhteinen ymmärrys lisääntyvät.

Valmentajat ovat aktiivisia ja kyselyn mukaan monilla on yhteistyötä vapaamuotoisestikin muiden valmentajien ja asiantuntijoiden kanssa. Tutkimusten mukaan tällainen spontaani tai oma-aloitteinen toiminta monesti lisääntyy, kun ensin organisoidusti on tuotu ihmisiä

yhteen ja opittu tuntemaan toisia (Evans ym 2006, 7). Akatemiavalmentajien verkostossa on paljon mahdollisuuksia, koska osaamista on paljon. Eri lajien yhteisöissä iso arvo on se, että näkökulmia tulee monesta eri suunnasta, joita valmentaja voi omassa arjessaan soveltaa ja toisaalta ammattilaisena kehittää jotain aivan uutta urheilijan kehittymisen tukemisessa. Yhdessä tekeminen ja osaamisen jakaminen voivat olla tärkeä menestystekijä suomalaisessa urheilussa. Urheiluakatemit ovat tärkeä esimerkki suomalaisessa urheilussa myös muille instansseille mitä yhdessä tekeminen ja vahva verkosto voi saada aikaan.

Kyselyn tuloksia käytetään myös yksittäisen akatemian palautteeseen, mitä tässä työssä ei avattu. Tulokset ovat apuna, kun pohdimme akatemioiden koordinaattoreiden kanssa toimintatapoja ja mahdollistajia valmentajayhteisöjen ja valmennusosaamisen kehittämiseen. Jokaiselle urheiluakatemialle pidetään tavoite- ja tuloskeskustelut syksyn 2016 aikana. Tämä kehittämistehtävä ja kyselystä saadut tulokset ovat hyvä pohja, kun koordinaattoreiden kanssa käydään keskustelua tulevaisuuden tavoitteista ja toimintamalleista. Tämän työn kautta nousevat asiat ja tavoitteet on otettava toiminnassa huomioon.

Sisältöä ja toimintatapoja tapaamisissa olisi vielä kehitettävä, jotta jokainen valmentaja kokisi saavansa jotakin. Toisaalta joillakin voi olla merkittävä rooli muiden tukemisessa ja kehittymisessä. Urheiluakatemioiden valmentajat ovat hyvin eri lähtökohdista ja erilaisen osaamisen ja valmiuksien työskenteleviä (Lämsä ym. 2016). Tämän vuoksi yhtä yhteistä jokaiselle sopivaa toimintamallia ei varmastikaan löydy, mutta olisi tärkeää, että jokainen valmentajayhteisössä ymmärtää sen hyödyn, minkä muista valmentajista ja asiantuntijoista on mahdollista saada. Oman osaamisen kehittäminen on tutkitustikin huippuvalmentajien yksi tärkeä ominaisuus (Bertram ym. 2016,13).

Haasteena, mutta myös mahdollisuutena jatkuvan kehittymisen prosesseissa on se, että etukäteen ei voi tietää, millaisia tarpeita valmentajayhteisöllä on ja millaisia ratkaisuja se alkaa tuottaa. Olennaisinta olisi, että yhteisöstä syntyy sitoutunut verkosto, jossa ilmapiiri on oppimista ja luovuutta tukevaa ja siten innostavaa ja kehittäväää. Erittäin positiivista on, että valmentajia innostaa muiden valmentajien kanssa toimiminen (ka 3,9) sekä motivoituminen yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen on korkealla (ka 4,21). Tämän innostuksen ja motivaation hyödyntäminen urheiluakatemiaympäristössä on erittäin olennaista. Kuten Aalto-setälä & Saarinen (2014, 133) sanovat: ”Innostus on energiaa, jolla työyhteisön taidoista ja tahdosta voi syntyä jotakin merkittävää.” Innostuminen on tärkeää yleisen hyvinvoinninkin kannalta. Se on välttämätöntä fyysisen ja psyykkisen, mutta myös sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. (Aalto-setälä & Saarinen 2014, 17.)

On useita tapoja, miten päästä yhteisiin tavoitteisiin tai toimintamalleihin. Jokaisen urheiluakatemian on löydettävä omansa, mikä tuntuu toimivan ja on osallistujien näköinen ja palvelee tarkoitustaan. Järvensivu ym. (2010) sanovat, että verkostoitumisen voidaan nähdä epäonnistuneen, ellei kunkin verkoston jäsenen omassa toiminnassa ja omien tavoitteiden saavuttamisessa tapahdu muutoksia. Toisaalta en koe, että toiminta olisi epäonnistunut, jos kaikki eivät ole mukana. Voi myös lähteä pienemmästä joukosta liikkeelle ja toiminnan ollessa hyvää, se varmasti imaisee mukaansa vielä enemmän toimijoita. Kuten kyselykin osoitti, suurin osa on innostunut yhdessä tekemiseen, joten toiminnan tulee olla tätä innostusta ruokkivaa.

Yksi toimiva osaamisen lisäämisen toimintatapa voisi olla osallistuva asiantuntijuus, jolloin eri alojen osaajat tulevat yhteisöön vahvemmin mukaan. Kyse on toki resursseista, mutta jo nyt monessa akatemiassa asiantuntijapalveluita hyödynnetään, ehkä vain erilaisin toimintamallein. Vaikuttavuuden kannalta ammattitaidon hyödyntäminen päivittäisessä urheilijan tekemisessä voisi olla tukiratkaisu niin valmentajan kuin urheilijan kehittymiseksi.

Osaamisen näkökulmasta on tärkeää löytää ydinviestit, joita suomalaisessa urheilussa ja valmennusosaamisessa halutaan painottaa. Yhteiset viestit sen suunnassa, mitä hyvä valmennus on ja miten urheilun arvostusta voidaan lisätä. Otettaisiinko käyttöön yhteinen työkalu, minkä kautta tuetaan valmentajan kehittymistä ja samalla seurataan ja arvioidaan tekemisen laatua? Työkalu valmentajan itsearviointiin ja sparrauksen tueksi, mutta toisaalta tuomaan esille niitä asioita, joita erinomaisessa valmennuksessa tulee näkyä. Työkalun avulla voisi syntyä prosessi, minkä kautta yhteisöllisyys ja valmennusosaaminen harppaavat ison askeleen. Tämä työkalu voisi olla keino valmennuksen vaatimustason nostoon ja toisaalta yhdessä tekemiseen. Hyviä malleja ja pohjia on jo olemassa, joita voisi sellaisenaan tai muokkaamalla ottaa käyttöön. Tärkeää on, että se olisi työkalu, jota on helppo käyttää ja urheiluakatemia sekä valmentajat ottavat sen kehittymisensä tueksi.

Olen ollut mukana kahdessa olympiakomitean arvostusryhmän ja Suomen Valmentajat ry:n arvostustoimikunnan kokouksessa ja saanut sparrausta seuraaviin askeliin urheiluakatemioiden valmennuksen tason nostoon. Kuten aiemmin on mainittu, toimikunta on työstänyt uutta materiaalia valmentajan osaamisesta ja urheilun sekä valmennuksen yhteiskunnallisesta merkityksestä. Olennainen huomio on, että osaaminen ja sen kehittäminen lähtevät itsetuntemuksesta ja valmentajan omista voimavaroista. Tämä näkyy suomalaisessa valmennusosaamisen mallissa myös ja voisi olla vahva ydinviesti, mitä kentälle ja

urheiluakatemiavalmentajillekin pyritään viemään. Tämä olisikin tärkeä näkyä kehittymisen työkalussa ja siitä voisi lähteä liikkeelle.

Valmentajan arviointityökalu voisi sisältää alla olevia asioita:

1. Valmentajan vahvuudet ja kehityskohteet (suhteessa valmennusosaamisen malli ja erityisesti huomioiden valmentajan henkiset ja fyysiset voimavarat)
2. Valmentajan osaamistarve tämän hetkessä ympäristössä
3. Missä haluaa kehittyä?
4. Menetelmät (tämä sisältäisi toivottavasti yhdessä tekemistä akatemia/laji/seurapinnassa)
5. Mittarit – seurataan ja todennetaan kehitystä

Valmentajayhteisöt ovat alkaneet rakentua hyvin. Jatkossa tavoitteena on yhteisöjen vahvistaminen ja sopivien toimintatapojen löytyminen valmentajien yhteisöllisyyden lisääntymiseksi ja osaamisen kehittymiseksi. Osaaminen ratkaisee onnistumisessa ja kuten Aarresola & Lämsä (2016, 58) toteavat, yhteisen ajattelun merkitys korostuu erityisen paljon. Olennaista on löytää keinoja, miten tukea valmentajien työtä mahdollisimman hyvin.

Suomalainen urheilu ja sen organisoituminen ovat muutoksen alla. Suomen Olympiakomitea ja Valo Ry yhdistyvät vuoden 2017 alusta, mikä tarkoittaa suomalaisen liikunnan ja urheilun kentän vahvempaa yhdessä tekemistä ja yhdessä suunnittelua myös kattojärjestelmän tasolla. Tämä toivottavasti ohjaa ja kannustaa paikallisestikin vahvempaan yhteistyöhön. Urheiluakatemiapinnassa yhteisöllisyys on alkanut rakentua hyvin, ja ollaan opittu tuntemaan toisiamme, mikä edesauttaa sitä, että tulevaisuudessa toivottavasti paikalliset erityisosaamiset saadaan vahvemmin myös valtakunnallisesti käyttöön. Tavoitteena on, että yhteistyössä rakennamme paremman arjen urheilijalle.

Lähteet

Aalto-setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus – myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum, Helsinki.

Bertram, R., Culver, D. & Gilbert, W. 2016. Creating Value in a Sport Coach Community of Practice: A Collaborative Inquiry. *International Sport Coaching Journal*, 2016, 3, 2-16.

Bolton, N, Fleming, S. ja Elias, B. 2008. The experience of community sport development: a case study of Blaenau Gwent. *Managing Leisure* 13, 92–103 (April 2008).

Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H. & Bottenburg, M. 2015. Successful Elite Sport Policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Mayer & Mayer Sports.

Côté, J. & Gilbert, W. 2009. An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching* 4 (3).

Evans, K., Hodkinson, P., Hodkinson, H. & Unwin, L. 2006. Improving workplace learning. Lontoo: Routledge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hedman, E. 2015. Facilitating Leadership Team Communication. University of Jyväskylä.

Hedman, E. & Valkonen, T. 2015. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Jyväskylän Yliopisto.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sarajärvi, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Hämäläinen, K. 2012. Suomalainen Valmennusosaaminen: Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Planeetta 10, Helsinki.

Jalava, U & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

- Järvensivu, T., Nykänen, K., Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Järvinen, P. & Järvinen A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kellet, P. & Warner, S. 2011. Creating Communities that Lead to Retention: The Social Worlds and Communities of Umpires. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No. 5, 471-494, 2011.
- Koskimies, M, Pyhäjoki, J ja Arnkil, T.E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Lämsä, J., Puska, M., Mononen, K. & Mäkinen, J. 2016 Huippu-urheilun arviointi: Urheilija- ja verkostokyselyt. KIHU – Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus.
- Manninen, T. & Lämsä, J. 2005. Urheiluakatemiaverkoston osaaminen. Käyttöraportti. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, KIHU. Jyväskylä.
- Merriam, S.B. & Caffarella, R.S. 2007. *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen: resonanssi ratkaisee. Kariaton Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän Yliopisto.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Multiprint Oy, Helsinki.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005, Dialoginen verkostotyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, I. 2005. Yhteisöllisyyden paluu tietoyhteiskuntaan. Teoksessa: Yhteisöllisyyden paluu. Tammer-paino, Tampere.
- Wildevuur, S, Van Dijk, D, Hammer-Jakobsen, T, Bjerre, M, Äyväri, A ja Lund, J. 2013. *Connect: Design for an emphatic society*. Bis Publishers, Amsterdam.
- Suomen Olympiakomitean toimintasuunnitelma. [<http://www.sport.fi/kirjasto/teos/suomen-olympiakomitean-toiminta-ja-taloussuunnitelma-2016>]

Suomen Olympiakomitea Ry vuosikertomus 2015.

[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTYvMDQvMjkwMTJfMTVfMjNfNjc3X1N1b21lI9PbHlhcGlha29taXRIYV92dW9zaWtIcnRvbXVzMjAxNS5wZGYiXV0/Suomen%20Olympiakomitea_vuosikertomus2015.pdf]

Urheiluakatemiatoiminnan ohjeisto 2013. Huippu-urheilun muutostyöryhmä, Suomen Olympiakomitea, Suomen Paralympiakomitea.

Akatemiavalmentajat

Pohdi viimeisintä vuotta Urheiluakatemiassasi. Valitse sopiva vaihtoehto ja tarvittaessa avaa vastaustasi lopussa olevaan tekstikenttään. Jos haluat antaa vastauksesi nimettömänä, voit jättää tiedot tyhjäksi. Ilmoita kuitenkin urheiluakatemia, johon kuulut. Jos et osaa vastata johonkin kysymykseen, voit jättää kohdan tyhjäksi.

1. Yhteystiedot

Etunimi _____
 Sukunimi _____
 Sähköposti _____
 Urheiluakatemia _____

2. Tunnen muut urheiluakatemiavalmentajat

Kyllä En Osan valmentajista

3. Urheiluakatemiani on kehittynyt positiiviseen suuntaan

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

4. Valmentajien välinen yhteistyö on lisääntynyt

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

5. Vuorovaikutus urheiluakatemian toimijoiden välillä on hyvää

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

6. Olen osallistunut urheiluakatemian järjestämiin valmentajatapaamisiin

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

7. Minulla on akatemiavalmentajana valmentajatapaamisten lisäksi muita yhteistyön toimintatapoja muiden valmentajien kanssa

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

8. Millaisia yhteistyötapoja?

9. Olen innostunut muiden valmentajien kanssa toimimisesta

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

10. Urheiluakatemian valmentajayhteisö/verkosto on vastannut tarpeisiini ja tuottanut toimintaan lisäarvoa

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

11. Olen saanut erilaisia näkökulmia tai toimintatapoja omaan valmennukseeni urheilijoiden kehittämiseksi

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

12. Olen motivoitunut yhdessä tekemiseen ja kehittymiseen

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

13. Akatemian toimijoiden välillä on mielestäni hyvä ja avoin ilmapiiri

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

14. Saan tukea työhöni lajiliiton johdolta

1 2 3 4 5

Ei lainkaan ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon

15. Saan tukea työhöni akatemian johdolta

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

**16. Olympiakomitean vierailuilla on ollut minulle merkitystä. (Jos et ole osallistunut tapaami-
siin, jätä vastaus tyhjäksi)**

1 2 3 4 5

Ei lainkaan Erittäin paljon

**17. Miten akatemia / Olympiakomitea voisi tukea sinua valmentajana tai valmentamiasi urheili-
joita paremmin?**

18. Oletko kuullut CoachApp sovelluksesta?

- kyllä, minulla on käytössä
- kyllä, mutta minulla ei ole käytössä
- en ole kuullut

19. Kommentteja ja toivomuksia sovelluksesta:

**20. Jos haluat avata vastauksiasi enemmän, niin tässä se onnistuu. Voit myös antaa yleisesti
palautetta.**

Kiitos vastauksestasi!