

Opinnäytetyö YAMK

Kuntoutuksen ja liikunnan integraatio

2023

Anne-Mari Paavilainen

Urheilijälähtöinen valmennus - ja sitä tukeva valmennuskulttuuri

– määritelmiä ja tunnusmerkkejä suomalaisesta näkökulmasta



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Kuntoutuksen ja liikunnan integraatio

2023 | 111 +2 sivua

Anne-Mari Paavilainen

Urheilijalähtöinen valmennus- ja sitä tukeva valmennuskulttuuri

- määritelmiä ja tunnusmerkkejä suomalaisesta näkökulmasta

Urheilijalähtöisen valmennuksen yhtenä tavoitteena on urheilijan kokonaisvaltainen hyvinvointi. Urheilijalähtöisessä valmennuskulttuurissa organisaation tai yhteisön tuki on tärkeää, niin valmentajille, kuin urheilijoille heidän yhteisellä valmennuspolullaan.

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana oli Suomen Valmentajat ry. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli määritellä urheilijalähtöisen valmennuksen, ja sitä tukevan valmennuskulttuurin lähtökohtia Suomessa, sekä luoda työkaluja, joilla voidaan tunnistaa urheilijalähtöiseen valmennuksen ja sitä tukevaan valmennuskulttuuriin liittyviä tunnusmerkkejä.

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää teemahaastattelun avulla suomalaisten urheiluvalmentajien käsityksiä urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja valmennuskulttuurin muutoksesta, sekä tuoda integroivasta kirjallisuuskatsauksesta Grounded Theory- menetelmän kautta esiin sellaista tietopohjaa ja työkaluja suomalaiselle valmentajayhteisölle, joiden avulla voidaan tukea suomalaisen valmennuskulttuurin muutosprosessia.

Tämän kehittämistyön tuotoksena olivat määritelmät teemahaastattelun analyysin tuloksista sekä tunnusmerkit integroivan kirjallisuuskatsauksen analyysin tuloksista. Suomalainen valmennuskulttuuri on valmis valmennuskulttuurin muutokseen, mutta urheiluyhteisö tarvitsee vielä lisätietoa ja koulutusta aiheesta, ennen kuin urheilijalähtöinen valmennus on arkipäivää Suomessa

Asiasanat:

urheilijalähtöinen valmennus, valmentaminen, valmennuskulttuuri

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Integration of Rehabilitation and Physical Activity

2023 | 111+2

Anne-Mari Paavilainen

Athlete- oriented coaching and coaching culture that support it

- definitions and characteristics from a Finnish perspective

One of the goals of athlete-oriented coaching is the overall well-being of the athlete. In an athlete-oriented coaching culture, the support of the organization or community is important, both for the coaches and the athletes on their common coaching path.

This development work was commissioned by Suomen Valmentajat ry. The goal of this development work was to define the starting points of athlete-oriented coaching and the coaching culture that supports it in Finland, and to create tools that can be used to identify characteristics related to athlete-oriented coaching and the coaching culture that supports it.

The purpose of the development work was to find out the Finnish sports coaches' perceptions of athlete-oriented coaching and the change of the coaching culture through thematic interviews, and to bring out from the integrative literature review, through the Grounded Theory method, a knowledge base and tools for the Finnish coaching community that can be used to support the change process of the Finnish coaching culture.

The output of this development work was the definitions of the results of the thematic interview analysis and the characteristics of the results of the analysis of the integrative literature review. Finnish coaching culture is ready for a change in coaching culture, but the sports community still needs additional information and training on the subject before athlete-oriented coaching is commonplace in Finland

Keywords:

Athlete-oriented, coaching, coaching culture

Sisältö

1 Johdanto	9
2 Kehittämistyön lähtökohdat	10
2.1 Kehittämistyön kohdeorganisaatio	10
2.2 Kehittämistyön tarve	10
2.3 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja tuotos	10
3 Valmennuskulttuuri ja suomalainen valmentaja	12
3.1 . Valmennuskulttuuri valmentamisen tautatekijänä	12
3.2 Organisaatiokulttuuri urheilussa	14
3.3 Toimintakulttuuri	15
3.4 Tekemisen kulttuuri	15
3.5 Voittamisen kulttuuri	16
3.6 Valmentajan muotokuva	17
3.7 Suomalainen valmentaja	18
3.8 Suomalaisten valmentajien motiivit valmentamiseen	18
3.9 Suomalaisen valmentajan toimintaympäristö	19
3.10 Suomalaisen valmentajan koulutuspolku	19
4 Kehittämistyön toteutus	21
4.1 Kehittämistyön projektiorganisaatio	21
4.2 Kehittämistyön prosessi	22
5 Kehittämismenetelmät ja toteutus	23
5.1 Teemahaastattelu ryhmässä	23
5.1.1 Teemahaastattelun tavoite, tarkoitus ja toteutus	25
5.1.2 Haastatteluaineiston analysointi	26
5.2 Havainnointi	28
5.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus	28
5.3.1 Tiedonhaun teoria	29
5.3.2 Tiedonhaku integroivaan kirjallisuuskatsaukseen	29
5.3.3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	30

5.3.4 Aineiston valinta	33
5.4 Integroivan kirjallisuuskatsauksen analyysi	34
5.5 Aineistojen ja tulosten peilaaminen toisiinsa	45
6 Tulokset	47
6.1 Tulokset suomalaisvalmentajien teemahaastattelusta	47
6.1.1 Urheilijälähtöinen valmennus	47
6.1.2 Urheilijälähtöisen valmennuksen hyödyt	50
6.1.3 Urheilijälähtöisen valmennuksen sudenkuopat ja esteet	52
6.1.4 Suomalainen valmennuskulttuuri ja suomalainen valmentaja	54
6.1.5 Valmentajälähtöisestä valmennuksesta urheilijälähtöiseen valmennukseen siirtyminen	57
6.2 Tulokset integroivasta kirjallisuuskatsauksesta ja Grounded Theory-menetelmällä tuotetut tunnusmerkit	59
6.2.1 Urheilijälähtöisen valmennuksen tunnusmerkit	59
6.2.2 Urheilijälähtöisestä valmennuksesta urheilijan saamien hyötyjen tunnusmerkit	62
6.2.3 Urheilijälähtöisestä valmennuksesta valmentajan saamien hyötyjen tunnusmerkit	64
6.2.4 Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkit	66
6.2.5 Urheilijälähtöistä valmennusta tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkit	69
6.2.6 Valmennuskulttuurin muutoksen haasteiden tunnusmerkit	72
6.2.7 Valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkit	73
6.3 Aineistojen synteesi	77
7 TUOTOKSET	81
8 Pohdinta ja johtopäätökset	83
8.1 Pohdinta	83
8.1.1 Voittamisen kulttuurista voittavaan kulttuuriin	83
8.1.2 Urheilijälähtöinen valmennus ja sen monet ulottuvuudet	84
8.1.3 Valmentajuus urheilijälähtöisessä valmennuksessa	86

8.1.4 Valmennuskulttuuri ja sen vaikutukset urheilijälähtöisen valmennuskulttuurin toteutumiseen	88
8.2 Johtopäätökset	93
9 Kehittämiprojektin arviointi ja pohdinta	95
9.1 Kehittämistyön prosessin arviointi	95
9.2 Kehittämistyön tuotoksen arviointi	98
9.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	99
9.4 Kehittämistyön jatkokehittämisajatuksat	101
Lähteet	102

Liitteet

Liite 1. Esimerkki teemahaastattelun valmiin aineiston sisällönanalyysistä

Liite 2. Esimerkki integroivaan kirjallisuuskatsaukseen valikoiduista artikkeleista

Kuvat

Kuva 1. Valmennuskulttuurin rakentuminen.	14
Kuva 2. Suomalaisen valmentajan koulutuspolku.	20
Kuva 3. Avoimet kysymykset suomalaisvalmentajien teemahaastattelussa.	24
Kuva 4. Induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen kuvailtuna urheilijälähtöistä valmennusta määriteltäessä.	27
Kuva 5. Aineiston karkeajako Grounded Theory -menetelmän aloitusvaiheessa.	34
Kuva 6. Sanapilvi avoimen koodauksen vaiheessa käsitteestä urheilijälähtöinen valmennus.	35
Kuva 7. Aineiston avaamien kirjallisuuskatsauksen muotoon, jotta ilmaisujen muodostaminen helpottui.	36
Kuva 8. Ilmaisuja ja alaluokka avoimen koodauksen vaiheessa.	37
Kuva 9. Urheilijan näkökulman oivaltaminen akselikoodausvaiheessa.	38

Kuva 10. Akselikoodauksen myötä oivallettut näkökulmat ja ydinkategorian löytyminen selektiivisessä vaiheessa.	39
Kuva 11. Ydinkategorian muodostuminen selektiivisessä koodauksessa ja käsiteindikaattoreiden hyödyntäminen selektiivisessä vaiheessa.	40
Kuva 12. Käsitteiden suhteiden tarkastelua ja vertailua Grounded Theory- menetelmän prosessissa.	42
Kuva 13. Ydinkategorian rikastaminen teorian tiedon avulla.	43
Kuva 14. Esimerkki Grounded Theory- menetelmällä syntyneestä teoriasta.	44
Kuva 15. Aineistojen peilaaminen ja niiden suhteet toisiinsa.	46
Kuva 16. Urheilijalähtöinen valmennus suomalaisten valmentajien määrittelemänä.	49
Kuva 17. Urheilijalähtöisen valmennuksen hyödyt suomalaisten valmentajien määrittelemänä.	51
Kuva 18. Urheilijalähtöisen valmennuksen sudenkuoppia ja esteitä suomalaisten valmentajien määrittelemänä.	53
Kuva 19. Suomalainen valmentaja ja valmennuskulttuuri suomalaisten valmentajien määrittelemänä.	56
Kuva 20. Valmennuskulttuurin muutos suomalaisten valmentajien määrittelemänä.	58
Kuva 21. Urheilijalähtöisen valmennuksen tunnusmerkit.	61
Kuva 22. Urheilijalähtöisestä valmennuksesta urheilijan saamien hyötyjen tunnusmerkit.	63
Kuva 23. Urheilijalähtöisestä valmennuksesta valmentajan saamien hyötyjen tunnusmerkit.	65
Kuva 24. Urheilijalähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkit	68
Kuva 25. Urheilijalähtöistä valmennusta tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkit.	71
Kuva 26. Valmennuskulttuurin muutoksen haasteiden tunnusmerkit.	73
Kuva 27. Valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkit..	76
Kuva 28. Kokonaisnäkemysten saavuttaminen.	77
Kuva 29. Määritelmät otsikkotasolla	81
Kuva 30. Tunnusmerkit otsikkotasolla.	82

Kuva 31. Nelikenttäanalyysi ennen kehittämistyön aloittamista.	95
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Esimerkki aineiston hausta.	32
--------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki haun tuloksista ja artikkelien valinnasta kirjallisuuskatsaukseen.	33
Taulukko 2. Ydinkategorian muodostuminen alemmista kategorioista.	41
Taulukko 3. Tiedontuotannon arviointi.	97

1 Johdanto

Urheilulla on merkitystä niin koko yhteiskunnalle, kuin sen yksilöille. Urheilun voidaan sanoa olevan omanlaisensa mikrokosmos, joka vaikuttaa vahvasti kansallisiin kulttuureihin. Urheilu on merkityksellinen eri maille, yhteisöille joukkueille, valmentajille, urheilijoille sekä urheilufaneille. (Butler, Griffin & Shephard 2017, 9.)

Maailmalla jo pidempään vaikuttanut urheilijalähtöisen valmennuksen tyyliuuntaus on rantautumassa Suomeen enenevässä määrin. Suomalainen valmentajayhteisö on aktiivisilla toimilla juurruttamassa urheilijalähtöistä valmennusta suomalaiseen valmennuskulttuuriin. Tämä opinnäytetyö on kulkenut mukana Suomen Valmentajat ry:n Meidän urheilu- prosessin määrittelyvaiheessa, jossa on haettu vastauksia siihen, mitä urheilijalähtöinen valmennus tarkoittaa, ja millainen suomalainen valmennuskulttuuri on tällä hetkellä. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin suomalaisten valmentajien käsityksiä urheilijalähtöisestä valmennuksesta analysoimalla valmista teemahaastatteluaineistoa. Lisäksi käytettiin Grounded Theory-menetelmää, jolla saatiin luotua työkaluja ja tietopohjaa integroivasta kirjallisuuskatsauksesta suomalaisen valmentajayhteisön ja urheiluorganisaatioiden käytettäväksi valmennuskulttuurin muutoksen tukena. Johtopäätöksiä saatiin peilaamalla aineistoja ja eri kehittämismenetelmien tuloksia toisiinsa.

Urheilija on keskiössä urheilijalähtöisessä valmennuksessa, mutta valmentaja on tärkeä vaikuttaja ja kuuluu keskeisiin sidosryhmiin urheilijan urheilukokemuksen laadussa ja luonteessa (Gurgis, Kerr & Stirling 2017, 24). Valmennuskulttuuri taas määrittelee minkälaisissa psyykkisissä ja fyysisissä ympäristöissä valmennusta harjoitetaan. Valmennuskulttuuria kehittämällä voidaan saada aikaan merkittäviä muutoksia niin urheilijan, kuin valmentajan hyvinvoinnissa, elämäntaidoissa sekä urheiluun sitoutumisessa. Nämä asiat siivittävät heitä menestykseen, niin urheilussa, kuin urheilun ulkopuolisessa elämässä.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Kehittämistyön kohdeorganisaatio

Suomen Valmentajat ry on urheiluvalmentajien oma järjestö, johon kuuluu noin 4000 jäsentä. Järjestöön kuuluu 32 erilaista laji- tai valmentajayhteisöä.

Suomen Valmentajat ry on osallistunut erilaisiin urheilun, valmentajien sekä valmennuskoulutuksen kehityshankkeisiin. Suomen Valmentajat ry toimii yhteistyössä kansainvälisten valmentajajärjestöjen kanssa. Suomen Valmentajat ry järjestää jäsenistölleen useita erilaisia koulutuksia, joihin on mahdollista osallistua myös ilman jäsenyyttä Suomen Valmentajat ry:ssä. (Suomen Valmentajat ry 2023.)

2.2 Kehittämistyön tarve

Tämän kehittämistyön taustalla oli tarve tutkia urheilijälähtöistä valmennusta ja valmennuskulttuuria urheilijälähtöisen valmennuksen taustalla, jotta suomalaiseen valmennuskulttuurin saatiin näkyväksi kokonaisuus aiheesta. Aiheesta on parin viime vuosikymmenen aikana tehty kattavasti kansainvälistä tutkimusta ja tuotettu dataa, mutta suomalainen urheilututkimus ei vielä ole saanut tuotettua selkeitä määritelmiä ja kokonaisuuksia, joihin Meidän urheilu - prosessi olisi voinut tukeutua määrittelyvaihetta tarkastellessaan ja uusia valmennusmalleja luodessaan.☞

2.3 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja tuotos

Tämän kehittämistyö toteutettiin osana osa Suomen Valmentajat ry:n Meidän urheilu- prosessin määrittelyvaihetta. Tässä kehittämistyössä tuettiin Meidän urheilu- prosessin määrittelyvaihetta tuomalla tietoa urheilijälähtöisestä valmennuksesta, niin suomalaisten valmentajien teemahaastattelun kautta, kuin integroivan kirjallisuuskatsauksesta saadun tiedon avulla..

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli:

1. määritellä urheilijälähtöisen valmennuksen ja sitä tukevan valmennuskulttuurin lähtökohtia Suomessa.
2. luoda työkaluja, joilla voidaan tunnistaa urheilijälähtöiseen valmennuksen ja sitä tukevaan valmennuskulttuuriin, sekä valmennuskulttuurin muutokseen liittyviä tunnusmerkkejä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena olivat:

1. selvittää teemahaastattelusta saadun valmiin haastatteluaineiston avulla suomalaisten urheiluvalmentajien käsityksiä urheilijälähtöisestä valmennuksesta ja valmennuskulttuurin muutoksesta Suomessa.
2. tuoda integroivasta kirjallisuuskatsauksesta Grounded Theory- menetelmää käyttäen esiin sellaista tietopohjaa ja työkaluja suomalaiselle valmentajayhteisölle, joiden avulla voidaan tukea suomalaisen valmennuskulttuurin muutosprosessia siirryttäessä enenevässä määrin urheilijälähtöiseen valmennukseen Suomessa.

Tämän kehittämistyön tuotoksena olivat:

1. suomalaisvalmentajien teemahaastattelun aineistopohjaisen sisällönanalyysin perusteella luodut määritelmät suomalaisen valmennuskulttuurin nykytilasta ja lähtökohdista urheilijälähtöiseen valmennukseen siirtymisessä
2. integroivasta kirjallisuuskatsauksesta Grounded Theory- menetelmään käyttäen luodut tunnusmerkit urheilijälähtöisestä valmennuksesta ja sitä tukevasta valmennuskulttuurista.

Tuotokset luovutettiin kuvina toimeksiantajalle Power Point- esityksen muodossa.

3 Valmennuskulttuuri ja suomalainen valmentaja

3.1 . Valmennuskulttuuri valmentamisen tautatekijänä

Valmentaminen on jatkuva kehitysprosessi, jossa valmentaja auttaa urheilijaa oppimisen jatkumisessa ja urheilussa kehittymisessä edeltä laadittujen suunnitelmien ja tavoitteiden pohjalta. Urheilun kontekstissa valmennuksen tulisi sijoittua urheiluorganisaatiossa keskiöön, koska urheilussa valmennus on pysyvä asia. (Clancy 2019,1.) Urheiluvalmennuksessa tavoitteena on auttaa urheilijoita hyödyntämään heidän omaa potentiaaliaan sekä vapauttaa urheilijoiden tuottavuuden ja luovuuden lähteitä. Valmentajalle valmentaminen edistää johtamistaitoja ja auttaa saamaan laajempaa kokonaiskuvaa niin työstä, kuin muusta elämästä. (International Coaching Federation 2022.)

Valmennussuhde ja siihen liittyvä valmennuskulttuuri, ei ole vain kahden tekijän eli urheilijan ja valmentajan kauppa. Valmennussuhteen ja valmennuskulttuuriin liittyy muitakin osapuolia, joiden toimintakulttuuri ja tekemisen kulttuuri vaikuttavat niin urheilijaan kuin valmentajaan sekä koko urheilun kontekstiin.

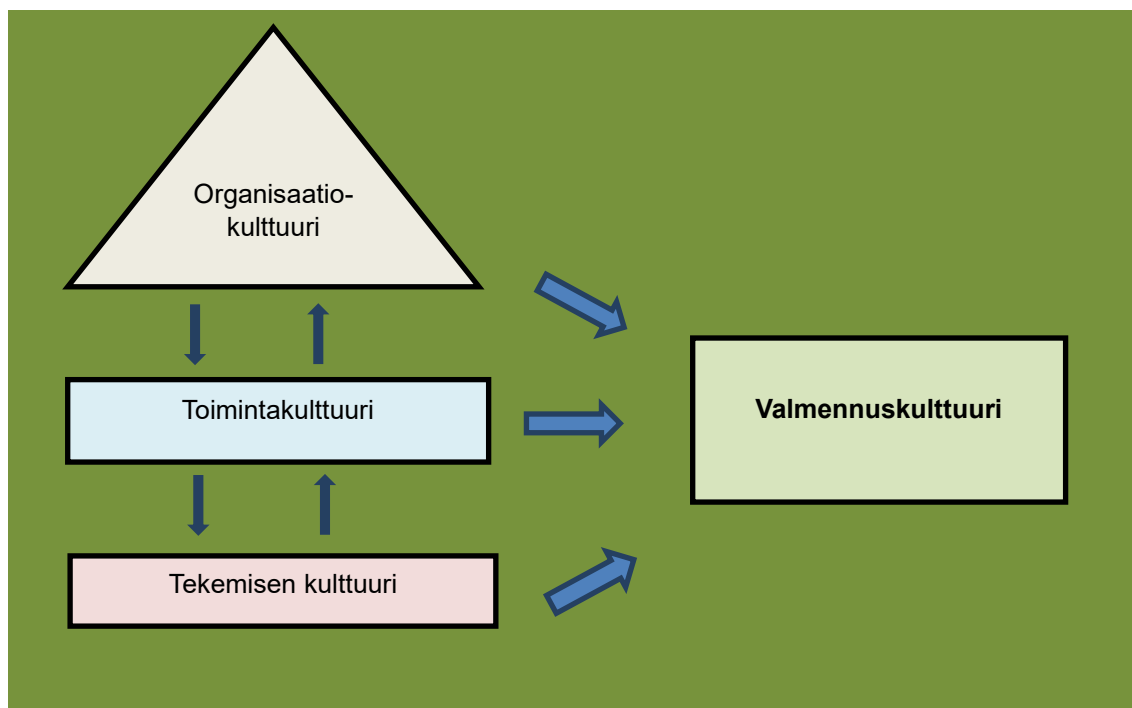
Valmennussuhteen kolmas osapuoli on urheiluorganisaatio, jonka tehtävänä on luoda puitteet, joissa valmennusta voidaan suorittaa ja neljäntenä osapuolena on yhteiskunta, joka mahdollistaa urheilujärjestöjen toiminnan. Suomessa urheilu on iso osa suomalaista elämää. Urheilu on eri aikakausina kytkeytynyt eri tavoin suomalaisten elämään. Urheilun ollessa yhteiskunnallista toimintaa, kytkeytyy se sitä kautta politiikkaan, johon vaikuttavat hyvinkin erilaiset asiat ja yhteydet. Poliitiikan ja yhteiskunnan kautta määrittyvät urheiluun käytettävät resurssit, urheilujärjestelmä, lajivalikoima, urheilun infrastruktuuri ja harrastajien koostumus. Urheilun harrastamiseen liittyvät merkitykset muokkautuvat erilaisten sosiaalisten kontekstien kautta ja urheilijan määritelmä määräytyy myös sosiaalisten kontekstien kautta. (Jokisipilä 2022,11.)

Suomalaiseen valmennus- ja urheilukulttuuriin vaikuttaa liikuntalaki, jossa määritellään liikunnan ja urheilun yhteiskunnallista roolia kahdeksan eri kohdan mukaisesti. Liikuntalaissa käsitellään eri väestöryhmien mahdollisuuksia

harrastaa urheilua, väestön terveyttä ja hyvinvointia, fyysisen toimintakyvyn parantamista ja ylläpitämistä sekä lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä. Liikuntalaissa käsitellään lisäksi liikunnan kansalaistoimintaa, kuten urheiluseuratoimintaa, huippu-urheilua, eri- arvoisuuden vähentämistä liikunnassa ja urheilussa sekä liikunnan ja huippu-urheilun eettisiä periaatteita sekä rehellisyyttä. (Jokisipilä 2022, 16.)

Valmennuskulttuurin muodostuminen on siis monien osien summa. Vallitsevan valmennuskulttuurin vaikutuksia voidaan seurata ja mitata tarkastelemalla urheilijoiden sekä valmentajien hyvinvointia. Valmennuskulttuurin tulisi pohjautua yhdessä sovittuihin arvoihin, sekä olla eteenpäin menevä prosessi. Yhteneväistä valmennuskulttuuria noudattavan yhteisön tulee sitoutua yhdessä sovittuihin arvoihin. (Passaportis, Brown, Wagstaff, Arnold & Hayes 2022.)

Valmennuskulttuuri voidaan jakaa erilaisiin alakulttuureihin, jotka voivat olla lajikohtaisia, valmennustyyllisuunnan mukaisia tai perustua eri maiden kulttuuriperintöön valmentamisessa. Tässä kehittämistyössä suomalaista valmennuskulttuuria tarkistellaan organisaatiokulttuurin, toimintakulttuurin, tekemisen kulttuurin sekä voittamisen kulttuurin kautta. Kuvassa 1 esitetään, miten valmennuskulttuurin rakentuminen ymmärrettiin tässä opinnäytetyössä.



Kuva 1. Valmennuskulttuurin rakentuminen.

3.2 Organisaatiokulttuuri urheilussa

Organisaatiokulttuurilla on merkitystä urheilun valmennuskulttuurin muodostumisessa. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisön arvoista ja niiden heijastumisesta organisaation päätöksentekoon ja toimintatapoihin. Hyvässä organisaatiokulttuurissa osallistetaan yhteisön jäseniä. Organisaatiossa vallitsee positiivinen ihmiskäsitys ja organisaation yhteisössä on vahva yhteenkuuluvaisuuden tunne. Positiivinen ihmiskäsitys perustuu luottamukseen ja siihen, että yksilöt työskentelevät omasta halustaan yhteisen hyvän eteen. Hyvin toimivassa organisaatiossa tuetaan yhteisön jäsenten autonomiaa. Autonomian tukemisessa oleellista on, että odotukset yksilön toimintaan on oltava selkeät ja tavoitteisiin perustuvia. (Heikinheimo 2021, 189–190.) Toisin sanoen organisaatiokulttuuri toimii yhteen sulattavana tekijänä organisaation perustehtävän, strategian, ihmisten ja toiminnan välillä (Kulmala & Rosvall 2022, 24).

3.3 Toimintakulttuuri

Toimintakulttuuri määritellään ilmenevän tilannesidonnaisina yhteisön sosiaalisina, henkisinä ja aineellisina käytäntöinä. Muun muassa yhteisön normit, uskomukset, arvot, odotukset, menettelytavat, säännöt ja roolit kuuluvat yhteisön toimintakulttuuriin ja ne ovat usein epävirallisia. Toimintakulttuuri ei ole stabiili, vaan sitä voi muuttaa ja siihen voidaan vaikuttaa. (Tieteen termipankki 2022.) Toimintakulttuurin taustalla vaikuttaa siis yhteisön tai organisaation kulttuuri, joka määrittelee, mitkä asiat toimintakulttuuriin vaikuttavat. Toimintakulttuuria ei voida muuttaa, ennen kuin tarkistellaan yhteisön tai organisaation tekemisen kulttuuria ja niitä asioita, jotka tapahtuvat päivittäisessä tekemisessä. (Luukka, 2019,24.)

3.4 Tekemisen kulttuuri

Yhteisön tekemisen kulttuuria määriteltäessä on huomioitavaa, että jokainen yksilö osallistuu siihen omalla tekemisellään, niin positiivisessa, kuin negatiivisessa kontekstissa. Tekemisen kulttuuriin vaikuttavat aikaisemmat toimintatavat ja käytännöt. Tekemisen kulttuuriin tulee muutoksia uusien yhteisöön tulevien yksilöiden myötä. Näin ollen tekemisen kulttuuri yhteisössä on monen tekijän summa. (Kansallinen sivistysliitto ry 2022.) Yhdessä tekemisen kulttuuri ei synny itsestään, vaan se on luotava. Se vaatii yhteisiä arvoja, tavoitteita ja tapoja, jolla työtä tehdään sekä vaivannäköä kulttuurin muodostumiseksi. Tekemisen kulttuurin muodostumiseksi vaaditaan yhteisöltä tai organisaatiolta strategia, jonka kautta luotujen tavoitteiden eteen työn tekeminen on mahdollista. (Sutinen & Haapakorva 2021,21–22, 228; Cole & Martin 2018.)

3.5 Voittamisen kulttuuri

Urheilussa voittaminen ja menestyminen ovat osa urheilukulttuuria. Urheilijat ja valmentajat pyrkivät parantamaan urheilijoiden suorituksia, jotta urheilijat olisivat parhaimmillaan kilpailuissa. Kilpailumenestymisen edellytyksenä on voittamisen kulttuuri, joka voidaan käsittää negatiivisena asiana, silloin kun suoritusta haetaan urheilijan hyvinvoinnin ja terveyden kustannuksella. (Chan & Hagger 2012.) Voittamisen kulttuurin voidaan nähdä sijoittuvan valmennuskulttuurin, ja sen osatekijöitä ympäröiväksi elementiksi.

Voittaminen vahvistaa urheilijan tuntemaa pätevyyttä, sekä tuo positiivisen tunnekokemuksen urheilijalle. Urheilijan hävittyä tai epäonnistuttua voi negatiivisten tunteiden suuruus olla vahvempi tai vaikuttavampi, kuin voittamisesta saatu ilo. (Alcaraz-Munoz, Izquierdo, Garcia, Roque & Lucas 2020.) Urheilijan autonomiaa tukevassa valmennuskulttuurissa ja valmennuksessa vahvistetaan urheilijan psyykkisiä valmiuksia kohdata pettymyksiä ja häviöitä, niin ettei epäonnistuminen suorituksessa ole katastrofi, vaan tapa oppia virheistä (Wang, Wu, & Cheng 2022).

Voittamisen kulttuurissa tärkeintä ovat voitot ja menestys. Voittamisen kulttuuri on merkittävä osa huippu-urheilua, jossa kansainvälisen menestyksen ratkaisevat voittavat ja parhaat tulokset. Jotta voittamisen kulttuuri olisi mahdollista, täytyy järjestelmien, olosuhteiden ja valmennuksen olla rakennettu, niin, että urheilijalla on urheilemiseen tarkoitetut olosuhteet kunnossa, arkielämä on kunnossa ja urheilija pystyy harjoittelemaan ja kilpailemaan ilman taloudellisia murheita. Voittamisen kulttuurin rakentumisessa on valmennuksella merkittävä asema ja oikeanlaisella valmennuskulttuurilla pystytään urheilijaa tukemaan ja nousemaan kohti kansainvälisiä tavoitteita ja menestystä. (Michelsen, Lehtonen, Rantala & Jokisipilä 2022; Henriksen 2015.) Menestymiseen tarvitaan vahvaa organisaatiokulttuuria. Menestymiseen vaaditaan eri tahojen yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jotta kulttuuri tulee pysyväksi ja jalostuu ajan myötä. (Henriksen 2015.)

Jotta pitkän aikavälin voittamisen kulttuurin muodostuminen urheilussa on mahdollista, niin urheilijoiden, kuin valmentajienkin hyvinvoinnista on huolehdittava taustalla vaikuttavan organisaation tai yhteisön taholta (Lindgren & Barker-Ruchti 2017). Voittamisen kulttuurissa urheilijan lisäksi menestymisen paine kohdistuu vahvasti valmentajiin. Valmentajien työ on olla osa yhteisöä, joka on rakentunut hänen työnsä ympärille ja valmentajan työtä arvioidaan ja seurataan jatkuvasti tulosten valossa. (Light 2004.)

3.6 Valmentajan muotokuva

Valmentamista voi verrata tieteen ja taiteen tekemiseen. On oleellista, että valmentaja on omaksunut valtavat määrät tietoa niin omasta lajistaan, kuin tieteellistä tietoa tieteen eri aloilta, jotta hän pystyy modifioimaan urheilijalle sopivia ja käytännönläheisiä harjoitusohjelmia. Oikeanlaisten harjoitusohjelmien avulla urheilija pystyy käyttämään täyttää potentiaaliaan harjoitellessaan kohti päämääräänsä. Valmentamisessa tulee osata soveltaa tieteellistä tietoa ja suodattaa sitä oman kokemuksensa ja näkemyksensä kautta. Valmentamisessa tulisi ymmärtää sekä oman lajinsa, että tieteelliset perusteet harjoitteille.

Urheilijan menestymiseen tähtäävissä harjoitusohjelmissa ja valmentamissuunnitelmissa näkyy valmentajan kokemus, erilaisten resurssien saatavuus, valmentajan suhde urheilijaansa ja urheiluun. (Short & Short 2005.)

Valmentajalta vaaditaan lajiosaamisen lisäksi vahvaa pedagogista osaamista, johtamis- ja elämäntaitoja, vahvoja vuorovaikutustaitoja, sekä ymmärrystä kilpailusuorittamisesta. Valmentajalta vaaditaan osaamista eri tieteenaloilta, kuten fysiologiasta, anatomiasta, psykologiasta ja biomekaniikasta ja hänen tulisi tunnistaa urheilijan yksilölliset tarpeet, huomioiden muun muassa urheilijan ikä, urheilijan sukupuoli sekä urheilijan fyysiset ja psyykkiset valmiudet.

(Blomqvist 2021, Hämäläinen 2016.) Valmentajan työ on jatkuva prosessi ja valmentaja oppii uusia asioita oman valmentajan polkunsä varrella. Valmentajan näkökulma laajenee ammatillisen kehittymisen myötä (Hullinger & DiGirolamo 2020).

3.7 Suomalainen valmentaja

Tyypillinen suomalainen päätoiminen urheiluvalmentaja on sukupuoleltaan mies, joka on iältään 30–49 vuotta ja hän asuu puolison ja lasten kanssa pääkaupunkiseudulla tai isommassa kaupungissa. Keskimääräinen valmennuskokemus valmentajilla on 16 vuotta. Valmennustyöhön on ajauduttu oman urheiluharrastuksen myötä. Päätoimisia naisvalmentajia on huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Päätoimisten naisvalmentajien osuus oli vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen 31 % kokonaismäärästä. Naisvalmentajilla on useammin takana kansainvälinen kilpailu-ura kuin miehillä, vaikka 90 %:lla valmentajista oli takanaan kilpaurheilutausta. (Blomqvist, Hämäläinen & Mononen 2019.)

Päätoimisten valmentajien lisäksi Suomessa on suuri määrä vapaaehtoisia valmentajia, jotka tekevät valmennustyötä oman työnsä ohella muun muassa urheiluseuroissa. Suomessa on 80 000 valmentajaa, joista noin ainoastaan 2000 toimii valmennustyössä päätoimisesti saaden siitä rahallista korvausta. Vapaaehtoisten valmentajien panos suomalaiseen urheilumaailmaan on merkittävä. Heidän ansiostaan urheilu on yli päätään mahdollista suomalaisessa yhteiskunnassa. (Suomen Valmentajat ry 2020.)

3.8 Suomalaisten valmentajien motiivit valmentamiseen

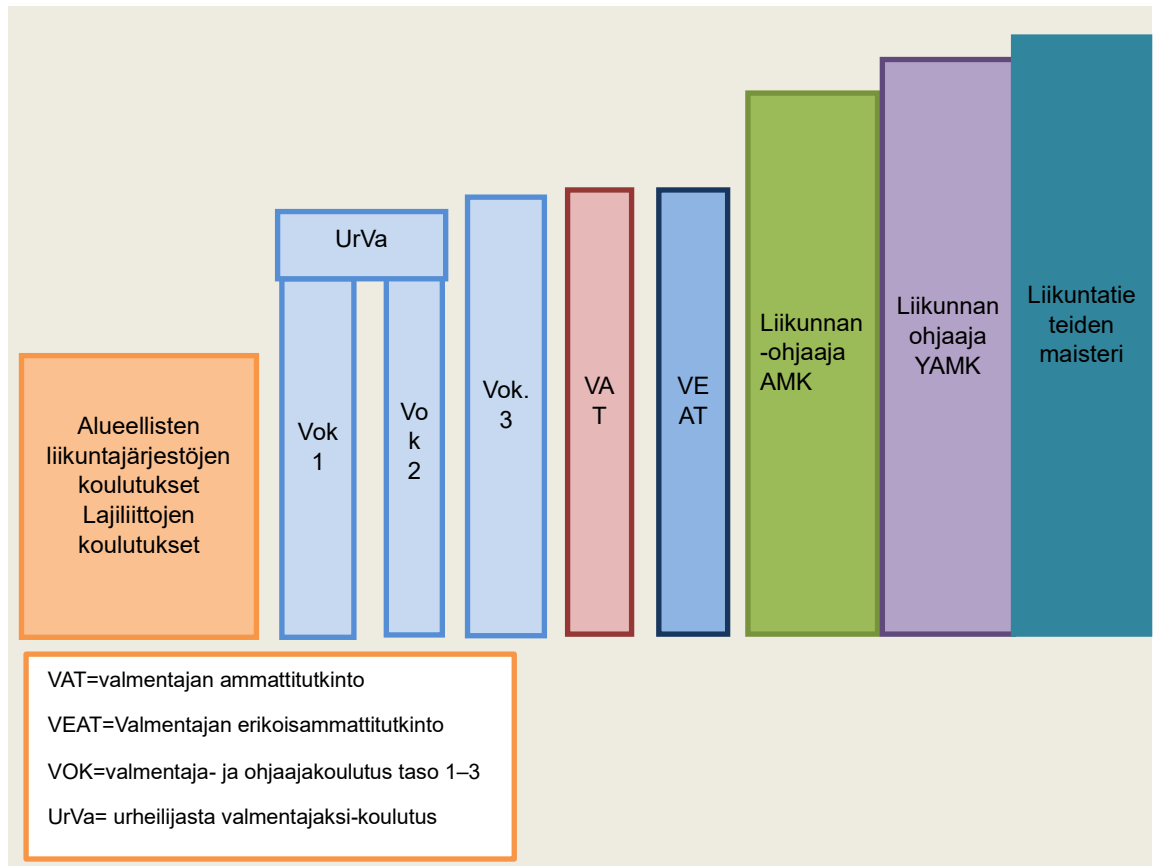
Päätoimisten valmentajien motiivit valmentamiseen ovat vahvasti urheilijälähtöisiä. Valmentaja-tutkimuksessa vuonna 2019, valmentajat toivat esiin motivaatiotekijöitä, joista merkittävimmäksi nousi se, että valmentajalla on mahdollisuus auttaa ja vaikuttaa urheilijan kasvamiseen ja kehittymiseen ihmisenä. Tärkeäksi tekijäksi nousi mahdollisuus olla ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Valmentajia motivoi se, että valmentajina heillä oli itsellään mahdollisuus oppia ja kehittyä ja olla mukana rakkaassa lajissaan oman kilpailu-uran jälkeen. (Blomqvist ym. 2019.)

3.9 Suomalaisen valmentajan toimintaympäristö

Urheiluvalmentajan toimintaympäristönä Suomessa on tyypillisesti urheiluseura, joka tarjoaa eri lajien harrastajille mahdollisuuden harrastaa liikuntaa ja kilpaurheilua seurassa. Urheiluseuratoiminnassa on erityisesti mukana lapsia ja nuoria, joista erityisesti 9–11 vuotiaista suurin osa on LIITU –tutkimuksen mukaan urheiluseuratoiminnan piirissä. (Blomqvist, Kokko, Koski & Mononen 2021.) Urheiluvalmentajan toimintaympäristö voi muodostua hyvinkin erilaisista elementeistä. Toimintaympäristöön voivat vaikuttaa niin lajin vaatimukset, paikkakunnan koko, harrastajien ikä, urheilijan taso ja valmentajan oma osaaminen. Valmentaja voi työskennellä urheiluseurassa päävalmentajana, apuvalmentajana tai seuravalmentajana. Toimintaympäristöön vaikuttaa myös se toimiiko valmentaja ominaisuus- vai fysiikkavalmentajana, vai onko hän urheiluakatemian akatemiavalmentaja. Toimintaympäristö muuttuu kansainvälisemmäksi, jos valmentaja valmentaa lajiliiton liittovalmentajana tai lajin päävalmentajana. Taloudelliset tekijät vaikuttavat valmentajan toimintaympäristöön joko mahdollistajana, tai haasteita asettavana tilana. (Hämäläinen 2016.)

3.10 Suomalaisen valmentajan koulutuspolku

Suomessa on moniportainen valmentajakoulutusjärjestelmä, jonka alimman portaan koulutuksia järjestävät alueelliset liikuntajärjestöt ja lajiliitot. Suomalaisvalmentajien aktiivisena kouluttajana toimii myös Suomen Valmentajat ry. Eri urheiluopistot tarjoavat liikunnan – ja valmennuksen ammattitutkintoon tähtäävää koulutusta. Suomessa on mahdollista kouluttautua liikunta-alalle eri korkeakouluissa. Alempi korkeakoulututkinto on nimeltään liikunnanohjaaja AMK. Ylempiä korkeakoulututkintoja ovat liikunnanohjaaja YAMK sekä liikuntatieteen maisteri. (Suomen Valmentajat ry 2023; Studentum 2023; Hämäläinen 2016.) Kuvassa 2 on esitelty suomalaisen valmentajan koulutuspolku.



Kuva 2. Suomalaisen valmentajan koulutuspolku.

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Kehittämistyön projektiorganisaatio

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina. Kehittämisprojekti toteutettiin kolmikantamallina, jossa osapuolina olivat Turun ammattikorkeakoulun opettajatutor, työelämämentori sekä kehittämistyön tekijä. Tässä kehittämistyössä projektipäällikkönä toimi Turun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, joka opiskeli liikunnan ja kuntoutuksen asiantuntijaksi. Työelämämentorina toimi liikunta-alan ammattilainen, joka on työskennellyt eri lajiliittojen koulutuspäällikkönä, sekä Mieli ry:n asiantuntijana. Tutoropettajan ja työelämämentorin tehtävänä oli ohjata ja tukea projektipäällikkönä toimivan opiskelijan toimintaa.

Projektiryhmään kuuluivat kehittämistyön teemahaastattelun osallistuneet suomalaiset urheiluvalmentajat, sekä teemahaastattelutilanteen vetänyt urheilututkija. Tähän opinnäytetyöhön teemahaastattelut suomalaiset urheiluvalmentajat arvioivat valmennuskulttuurin nykytilaa omien näkemystensä kautta. Teemahaastattelun avulla heiltä saatujen tietojen perusteella pystyttiin luomaan määritelmiä suomalaisesta valmentajasta, suomalaisesta valmennustyöstä, sekä kartoittaa valmennuskulttuurin muutoksen tarvetta Suomessa. Projektiryhmään liittyi kirjoittamisvaiheessa kolme asiantuntijaa, jotka auttoivat asiantuntemuksellaan muokkaamaan kehittämistyön raporttia oikeaan suuntaan väliarviointivaiheessa. Projektiryhmä antoi palautetta kehittämistyössä käsitellystä aiheesta ja sen laajuudesta.

Ohjausryhmään kuului Meidän urheilu- prosessin projektivastaava, työelämämentori ja tutoropettaja. Ohjausryhmän asiantuntijuutta hyödynnettiin kehittämisprojektin eri vaiheissa. Heidän tehtävänään oli myös arvioida ja ohjata kehittämisprojektin etenemistä vaihe vaiheelta.

4.2 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyössä hyödynnettiin aineistonkeruussa laadullisia tutkimusmenetelmiä, joita olivat teemahaastattelu ryhmälle sekä integroiva kirjallisuuskatsaus, jota analysoitiin käyttäen Grounded Theory -menetelmää. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin teemahaastattelun avulla suomalaisten valmentajien käsityksiä tutkittavasta aiheesta ja analysoitiin valmis haastatteluaineisto aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysin menetelmää käyttäen saatiin näkyväksi määritelmät urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja suomalaisesta valmennuskulttuurista suomalaisvalmentajien määrittelemänä.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa selvitettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen ja Grounded Theory- menetelmän avulla tutkimukseen liittyvää aikaisempaa tietoa. Integroiva kirjallisuuskatsaus tehtiin tietoisesti vasta haastattelututkimuksen analysoinnin jälkeen, jotta kehittämistyön tekijällä ei olisi vahvoja ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta. Näin ennakkokäsitykset eivät ohjanneet haastatteluaineiston analyysia. Grounded Theory- menetelmää käyttäen saatiin luotua tunnusmerkkejä urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja sitä tukevasta valmennuskulttuurista.

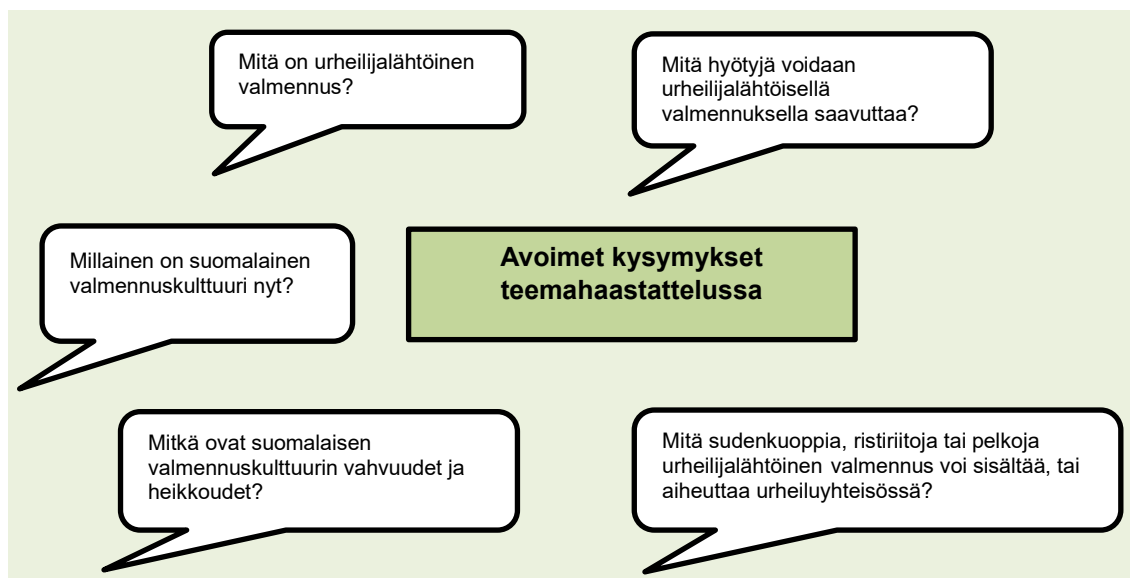
Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa peilattiin suomalaisten urheiluvalmentajien ryhmähaastattelusta saatua tietoa eli teemahaastattelun valmiista aineistoa ja integroivavasta kirjallisuuskatsauksesta saatua tietoa toisiinsa. Lisäksi peilattiin aineistopohjaisella sisällönanalyysillä tuotettuja määritelmiä suomalaisesta valmennuskulttuurista ja urheilijalähtöisen valmennuksen toteuttamisen lähtökohdista Suomessa Grounded theory- menetelmällä tuotettuja tunnusmerkkejä tutkitusta aiheesta toisiinsa. Tällä vahvistettiin opinnäytetyön pohdintaa ja johtopäätöksiä, joissa käsiteltiin niitä asioita, joita suomalaisessa valmennuskulttuurissa ja valmennustoiminnassa tulisi mahdollisesti tapahtua ennen kuin voidaan puhua täysimittaisesta urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja urheilijalähtöisestä valmennuskulttuurista Suomessa.

5 Kehittämismenetelmät ja toteutus

5.1 Teemahaastattelu ryhmässä

Tämän kehittämistyön menetelminä sovellettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida, että tutkimuksen tehtävä on olla emansipatorinen. Emansipatorisella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulisi vaikuttaa myönteisesti tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoihin, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Oleellista on, että tutkimus lisää tutkittavien tietoa asiasta ja he voivat sitä jälkikäteen soveltaa toiminnassaan. Tässä opinnäytetyössä emansipatorisuutta vahvistaa se, että suomalaisvalmentajien ryhmähaastattelussa pyrittiin löytämään tutkittavien yhteisymmärrys asiasta ilman, että sitä ohjatusi tavoitellaan. Kun haastateltavat eivät olleet vain tiedon saannin väline, heidät osallistamalla saatiin ryhmälle oma keskustelukulttuuri ja yhteinen käsitteistö selkeyttämään tutkittavaa asiaa. (Vilka 2015,125.)

Kehittämismenetelmänä käytettiin suomalaisten urheiluvalmentajien teemahaastattelua ryhmässä, jota havainnoitiin opinnäytetyöntekijän toimesta. Teemahaastattelussa edettiin avointen kysymysten ja ennalta suunniteltujen teemojen kautta haastateltavien vapaaseen keskusteluun. Näin pyrittiin löytämään haastateltavien yhteistä näkemystä tutkittavasta aiheesta eli urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja valmennuskulttuurista Suomessa keskustelunkaltaisen tilanteen kautta. Kuvassa 3 on nähtävillä kysymykset, joiden pohjalta urheiluvalmentajien teemahaastattelussa keskustelua käytiin.



Kuva 3. Avoimet kysymykset suomalaisvalmentajien teemahaastattelussa.

Teemahaastatteluun haasteltaviksi kutsuttujen määrä oli kahdeksan henkilöä, mutta lopulliseen haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Sopiva määrä ryhmähaastatteluun on kuudesta kahdeksaan henkilöä (Vilka 2015, 125). Haastatteluun kutsutut henkilöt oli kutsuttu sinne asiantuntijuutensa perusteella. Haastatteluun kutsutuilla katsottiin olevan kykyä muuttaa olemassa olevia asioita ja he ovat sellaisessa asemassa, että he pystyvät omilla mielipiteillään ja tekemisellään vaikuttamaan suomalaiseen valmennuskulttuuriin ja sen muutokseen. (Vilka 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavat olivat itse ilmaisseet halukkuutensa osallistua Meidän Urheiluprosessiin olemalla yhteydessä hankkeen hankepäällikköön. Haastattelu suoritettiin kesäkuussa 2022. Haastattelupaikkana oli Sporttitalon toimistotilat Helsingissä. Haastattelu toteutettiin hybridinä, eli osa haastateltavista oli mukana videoyhteydellä Microsoftin Teams- alustalla. Haastattelu tallennettiin jälkikäteen tapahtuvaa haastattelun analysointia varten.

5.1.1 Teemahaastattelun tavoite, tarkoitus ja toteutus

Teemahaastattelun tavoitteena oli saada selville suomalaisten valmentajien näkemyksiä suomalaisesta valmennuskulttuurista ja urheilijalähtöisestä valmennuksesta. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja määritellä niiden kautta mitä tarkoittaa valmennuskulttuuri Suomessa, mistä tekijöistä se rakentuu, millaista on hyvä valmennus ja miten valmennuskulttuurin muutosta voidaan viedä eteenpäin kehittämistyöstä saadun tiedon avulla. Haastattelijana toimi kokenut urheilututkija, joka huolehti aikataulussa pysymisestä ja monipuolisesta dialogista. Haastattelija oli myös luonut avoimet kysymykset haastatteluun. Haastattelun aluksi haastattelija kertoi haastateltavalle ryhmälle haastattelun tavoitteen, jonka kerrottiin olevan urheiluvalmennukseen liittyvien asenteiden tai tarpeiden paljastamista, sekä ideoiden kehittelyä aiheen ympäriltä

Haastatteluun osallistuneiden valmentajien edustama lajikirjo oli monipuolinen. Paikalla oli sekä nais- että miesvalmentajia. Sukupuolijakaumassa puolet oli naisia ja puolet miehiä. Lajikirjona teemahaastatteluun osallistuneilla suomalaisvalmentajilla olivat uinti, käsipallo, hiihto, jalkapallo, vikellysratsastus sekä luistelu. Haastatteluun osallistuneet valmentajat olivat sekä seuratason valmentajia, että maajoukkueetason valmentajia. Yhteistä valmentajille oli pitkä kokemus omasta lajista niin urheilijana, kuin valmentajana. Valmentajat olivat eri puolilta Suomea, ja heillä oli ennakkoon ymmärtämystä siitä, mitä urheilijalähtöisellä valmennuksella tarkoitetaan.

Haastattelun punaisena lankana oli opinnäytetyön teeman mukaisesti urheilijalähtöinen valmennus. Urheilijalähtöiseen valmentamiseen syvennyttiin määrittelemällä mitä urheilijalähtöinen valmennus on tutkittavien mielestä, ja mitkä ovat urheilijalähtöisen valmentamisen hyödyt ja sudenkuopat. Haastattelussa käytiin läpi suomalaista valmennuskulttuuria yleisesti, johtajuutta, urheilijalähtöisen valmennuksen kulttuuria ja suomalaisen valmentajan vahvuuksia ja heikkouksia. Haastateltavat saivat isot paperit ja kyniä, joiden avulla he pystyivät keskustelun aikana piirtämään ja kirjoittamaan

miellekarttaa sekä muistiinpanoja käsiteltävistä asioista. Haastattelun lopuksi opinnäytetyön tekijä sai itselleen osallistujien piirtämät miellekartat haastattelusta raportoinnin tueksi.

5.1.2 Haastatteluaineiston analysointi

Haastattelun analyysitavaksi valikoitui induktiivinen sisällönanalyysi. Analyysimenetelmään vaikutti se, että induktiivisella sisällönanalyysillä oli mahdollista paljastaa aineistosta seikkoja, jotka olivat odottamattomia. Induktiivisen sisällönanalyysin menetelmää käyttäen haastattelusta saatua aineistoa voitiin tarkastella yksityiskohtaisesti sekä monitahoisesti. (Hirsjärvi ym.2009,164.)

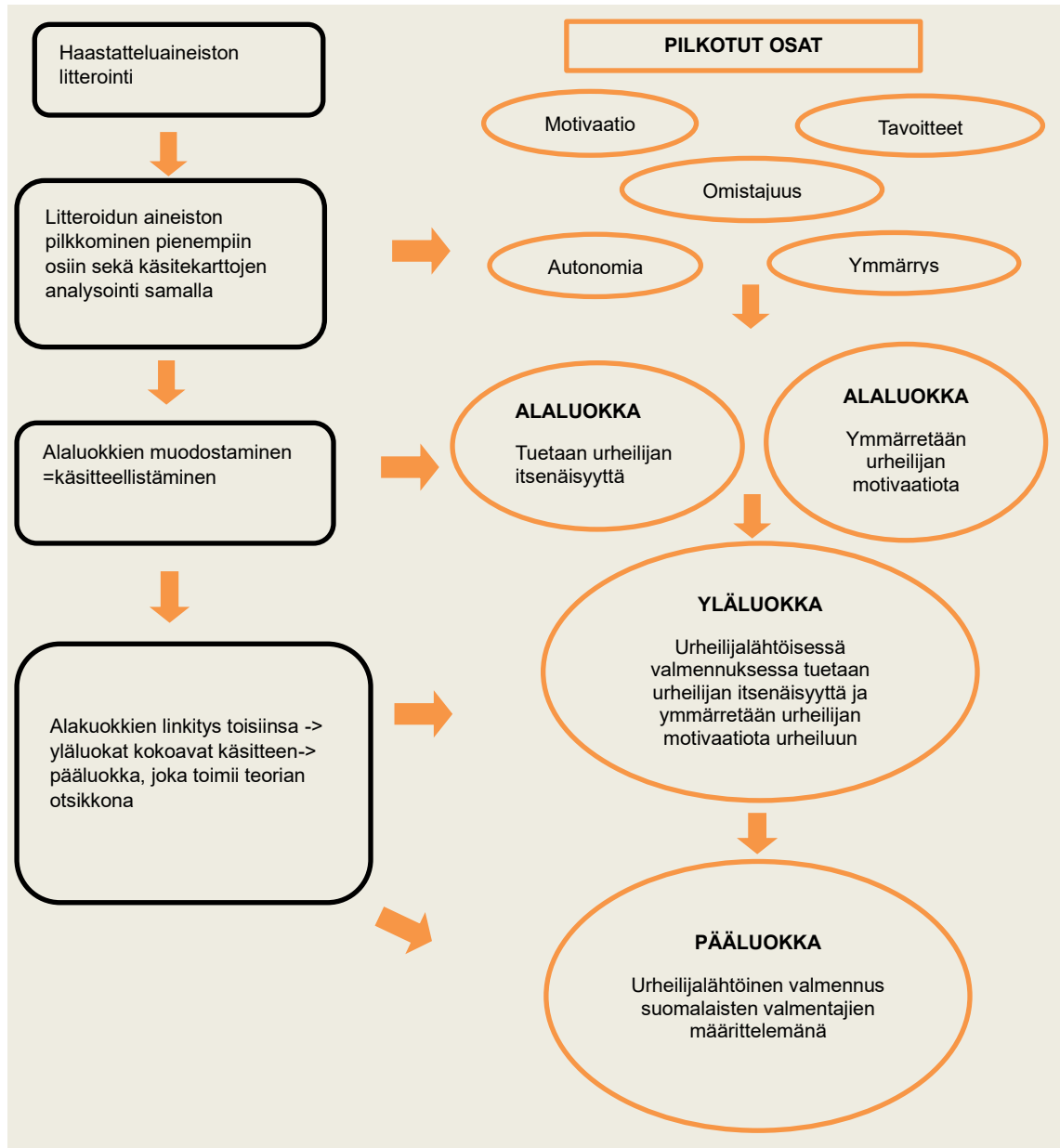
Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkimusongelmat ohjasivat päättelyä ja tulokset muodostettiin aineiston perusteella. Tutkimuskysymykset muotoutuivat analyysin edetessä. (Kankkunen & Vehviläinen- Juntunen 2013, 167–169.) Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa tutkimuskysymykseksi määrittyivät seuraavat asiat:

1. Miten Suomessa valmennetaan nyt?
2. Minkälaista valmennusta Suomessa halutaan edistää?
3. Millaista on suomalainen hyvä valmennus?

Haastattelusta saatu puhuttu aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Videonauhoituksen litterointiin käytettiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroinnin jälkeen käsitellyt aiheet jaettiin osiin sen perusteella, mitä haastattelijä oli ryhmältä kysynyt.

Näin muodostui viisi teemaa, joiden alle aineistoa analysoitiin pilkkomalla aineisto osiin, järjestämällä aineistoa, sekä koodaamalla ja yhdistämällä aineiston eri osia, kuten litteroitua materiaalia, haastatteluun osallistuneiden tekemiä muistiinpanoja ja käsitekarttoja sekä havainnoijan omia muistiinpanoja. Aineistoa vertailemalla, yhdistämällä ja erittelemällä alkoi muodostua käsitteitä, joista muodostui alaluokkia. Alaluokkia linkittämällä toisiinsa syntyi yläluokkia,

jotka kokosivat alaluokkia yhteen. Yläluokkia linkittämällä muodostui pääluokka, joka määritteli teorian otsikko tasolla. (Koppa 2018; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 163–169.) Kuvassa 4 voidaan tarkistella, miten aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällön analyysi eteni. Liitteessä 1 on nähtävissä miten sisällönanalyysin aikana eri luokat ovat lopullisesti muodostuneet.



Kuva 4. Induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen kuvailtuna urheilijälähtöistä valmennusta määriteltäessä.

5.2 Havainnointi

Toisena kehittämismenetelmänä oli havainnointi, jossa havainnoijana toimi opinnäytetyön tekijä. Havainnointi toimi osana haastattelua ja havainnoijan roolia oli olla ei osallistuva. Ei osallistuva havainnoijan rooli valikoitui, koska haastateltavien valmentajien ja havainnoivan opinnäytetyöntekijän aktiivisella vuorovaikutuksella ei ollut merkitystä tutkimuksen etenemiseen. (Vilka 2014, 62.) Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin monipuolisen tiedon saamiseksi teemahaastattelutilanteessa.

5.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Tässä kehittämistyössä haluttiin tarkastella tutkittavia aiheita monipuolisesti, mutta samalla arvioida tutkimusmateriaalia kriittisesti ja tehdä kerätystä tutkimusaineistosta synteeseit, joiden pohjalta luotiin tunnusmerkit vahvistamaan haastattelututkimuksen tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen muodoksi valikoitui integroiva kirjallisuuskatsaus. Integroiva kirjallisuuskatsaus kuuluu kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin (Marjamaa & Sinisalo 2022).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla haluttiin tarkastella laadullisesta ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia ja tarkastella niitä. Lisäksi pyrittiin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta hahmottamaan rakenteita ja selityksiä, sekä luoda rakenteellisia malleja kuvaamaan urheilijalähtöistä valmennusta ja taustalla vaikuttavia asioita. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi, ja siinä käytettyjen aineistojen valintaa eivät rajaa metodisäännöt, ja käytetyt aineistot ovat laajoja. Koska tässä kehittämistyössä haluttiin pitää vahvasti tutkimuksellinen ote, valikoitui kuvailevista kirjallisuuskatsauksista menetelmäksi integroiva kirjallisuuskatsaus, jolla on useita yhtymäkohtia systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Kehittämistyöllä haluttiin tuottaa uutta tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla ja integroiva kirjallisuuskatsaus on siihen sopiva menetelmä. (Salminen 2011, 6,8.)

5.3.1 Tiedonhaun teoria

Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen valitut lähteet voidaan luokitella kuuteen eri kategoriaan, jolloin niitä voidaan tarkastella kriittisesti. (Tavares de Souza, Dias de Silva & de Carvalho 2010.) Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on mahdollista käyttää monen tyyppisiä lähteitä, jotka voivat jakautua empiiriseen tai teoreettiseen kirjallisuuteen (Salminen 2011, 8;Whittemore &Knalf 2005).

5.3.2 Tiedonhaku integroivaan kirjallisuuskatsaukseen

Tietoa tämän opinnäytetyön toisessa vaiheessa haettiin osin implisiittisesti ja osin eksplisiittisesti, jotka molemmat ovat tapoina ovat hyväksytyjä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa. Implisiittiseen tiedonhakuun päädyttiin osassa kirjallisuuskatsausta, koska useita artikkeleita etsittiin manuaalisesti ja pyydettiin suoraan tutkijoilta. Lähdekritiikki ja lähteiden valinta ovat sisällytetty tutkimuskysymyksiin, joiden avulla pohdittiin aineiston merkityksellisyyttä tutkimuksessa. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Kirjallisuuskatsaus suoritettiin yhden tutkijan toimesta ja katsauksessa käytettäviä artikkeleita kertyi seulonnan kautta 39 kappaletta. Lähdeaineisto oli suurelta osin käypää molempiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Lähdeaineisto rajautui vuosille 2006–2022, ja aineisto oli kansainvälistä, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava.

Kirjallisuuskatsausta kirjoitettiin auki Grounded Theory-menetelmän alkuvaiheessa, jotta saatiin tutkimusartikkelien laaja tietomäärä opinnäytetyön tekijän käyttöön, siten että artikkeleista saatu informaatio oli yhdessä paikassa.

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamista ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä on urheilijalähtöinen valmennus?

2. Mikä on valmennuskulttuurin merkitys urheilijalähtöisessä valmennuksessa?

5.3.3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Integroivan kirjallisuuskatsauksen ensimmäisten hakujen jälkeen kävi selväksi, että tutkimusaineistoa tulee rajata. Luotiin sisäänottokriteerit, joilla pyrittiin löytämään tarkoituksenmukaiset tutkimusartikkelit, jotka käsittelevät urheilijalähtöistä valmennusta, valmennuskulttuuria sekä urheilijan että valmentajan suhdetta, sekä valmentamista.

Sisäänottokriteereinä olivat vuosiluvut 1990–2022, jotta saatiin mahdollisimman laaja kattaus artikkeleista esiin. Lopulliset artikkelit rajautuivat vuosille 2006–2022. Sisäänottovaiheessa rajattiin kieleksi englanti, mutta manuaalisesti hakuja täydennettäessä hyväksyttiin toiseksi kieleksi myös suomi. Sisään otetuissa artikkeleissa käsiteltiin urheilijalähtöistä valmennusta käsitteenä, vuorovaikutusta urheilijan ja valmentajan välillä, valmennuskulttuuria, motivaation/ motivaatioilmaston merkitystä sekä valmentajuutta.

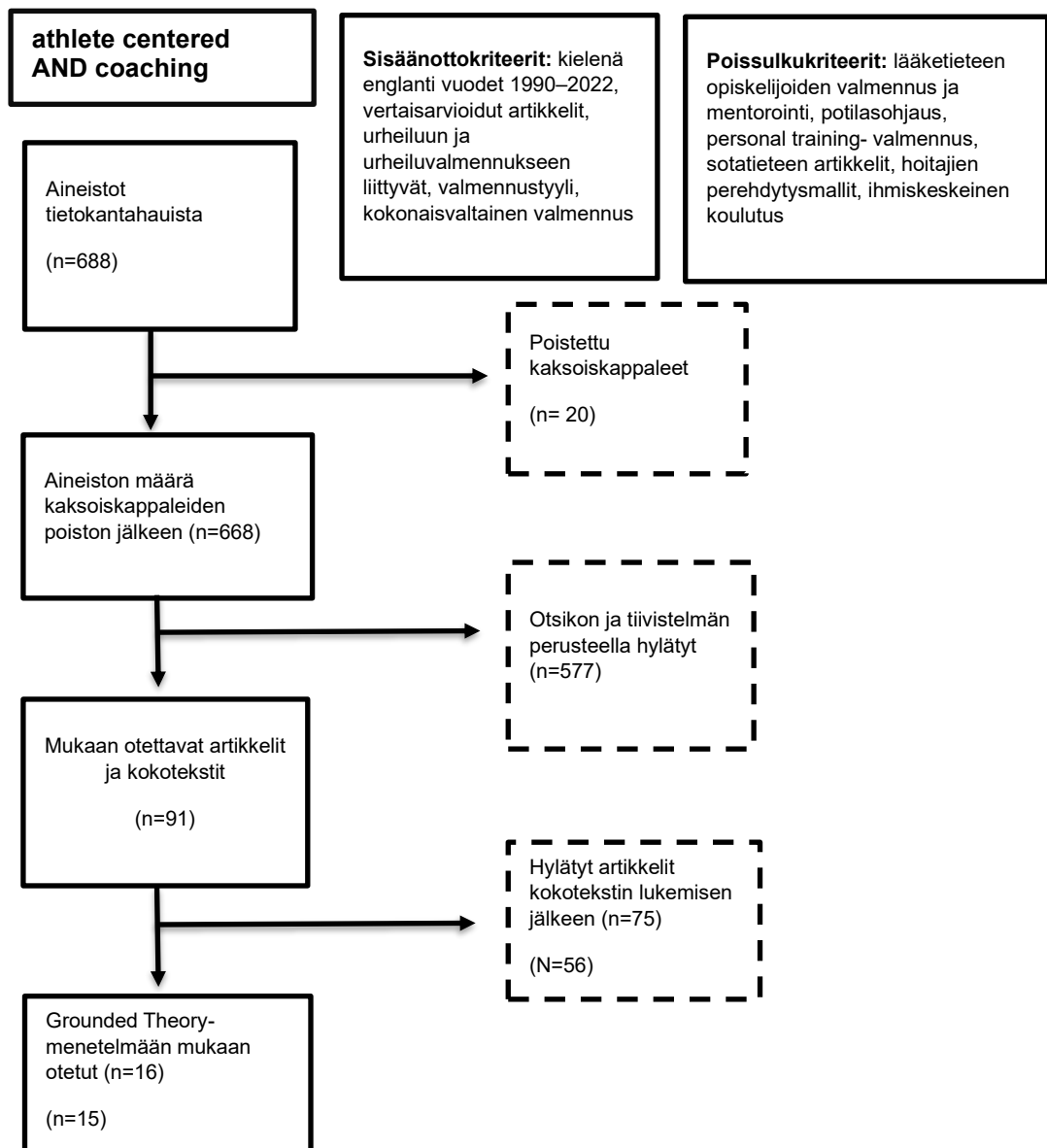
Sisäänottokriteerinä oli vertaisarvioidut artikkelit, mutta tietojen täsmentämisen vaiheessa hyväksyttiin mukaan myös muita aineistoja, kuten aiheesta kirjoitettuja kirjoja.

Poissulkukriteereinä käytettiin seminaariartikkeleita sekä sellaisia artikkeleita, jotka eivät koskeneet urheiluvalmennusta. Artikkeleita, joissa käsiteltiin personal trainer- tyyppistä valmennusta ei myöskään otettu mukaan. Sotatieteeseen painottuvat artikkelit hylättiin myös sopimattomina pois, sekä artikkelit, joissa käsiteltiin potilasohjausta tai lääketieteen opiskelijoiden/ hoitajaopiskelijoiden mentorointia. Kaksoiskappaleet poistettiin kokonaismäärästä. Artikkeleista suljettiin pois muut kuin englanninkieliset ja artikkelit, joita ei ollut saatavilla ilmaiseksi. Joitakin maksumuurin takana olevia artikkeleita pyydettiin tutkijoilta ResearchGaten kautta.

Hakulausekkeita muodostettiin käsitteistä, jotka koettiin tärkeiksi ja merkityksellisiksi tässä työssä. Hakulausekkeina käytettiin haun ensimmäisessä vaiheessa muun muassa sanoja athlete centered OR human centered, joka hakulausekkeena tuotti paljon osumia. Haun seuraavassa vaiheessa hakua täsmennettiin esimerkiksi lausekkeella athlete centered AND coaching, jolloin hakutulosten määrä väheni huomattavasti. Skriinausvaiheessa käytettiin hakulausekkeena myös athlete oriented OR athlete centered. Nämä tuottivat paljon tuloksia, mutta paljon samoja artikkeleita. Vertaillen hakusanoja athlete oriented ja athlete centered todettiin jälkimmäisen olevan lopulta tuottavampi aineiston hankinnassa

Hakusanoina olivat lisäksi coaching culture, inter action, motivation, organization culture, coach, athlete, holistic coaching, sport coach. Hakuja tehtiin näitä sanoja yhdistelmällä Boolean operaattoreita käyttäen. Hakuja tehtiin myös manuaalisesti eri lähteistä siinä kohtaa, kun haluttiin vielä täsmentää aineistoa. Manuaalisia hakuja tehtiin jo mukaan valikoituneiden artikkelien lähdeluetteloiden kautta, sekä muun muassa Sponetin tietokannasta.

Artikkeli haun tietokannoiksi valikoituivat ScienceDirect, PubMed, SPORTdiscus, & Cinahl. Aineistosta valittiin vain kokotekstejä. Näistä täsmennetyin haun perusteella löydetyistä artikkeleista seulottiin otsikon perusteella, julkaisuvuoden, julkaisukielen ja saatavuuden perusteella pois ne, jotka eivät vastanneet tarkoitusta. Poissulku- ja sisäänottokriteerejä, sekä esimerkki aineiston hakuprosessista ovat nähtävissä kuviosta 1.



Kuvio 1. Esimerkki aineiston hausta.

5.3.4 Aineiston valinta

Seuraavassa vaiheessa luettiin kokotekstit läpi, ja valittiin jatkoon ne artikkelit, jotka sopivat kirjallisuuskatsaukseen tuomaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Kokonaisuudessaan artikkelien määrä oli 39 kappaletta, joista suurin osa oli vertaisarvioituja artikkeleita haettuna hakulausekkeiden avulla. Hakuja tehtiin lisäksi jo mukaan valittujen artikkelien lähdeluetteloista. Manuaalisten hakujen myötä mukaan otettiin lisää aineistoja, kuten lehtiartikkeli Valmentaja-lehdestä, jotta saatiin vahvistettua kokonaisnäkemystä aiheesta. Lähteinä käytettiin myös opinnäytetyön aiheeseen liittyviä kirjoja. Kaikki aineisto taulukoitiin, jotta aineiston laatu pystytään todentamaan tarvittaessa. Esimerkki taulukosta löytyy liitteestä 2.

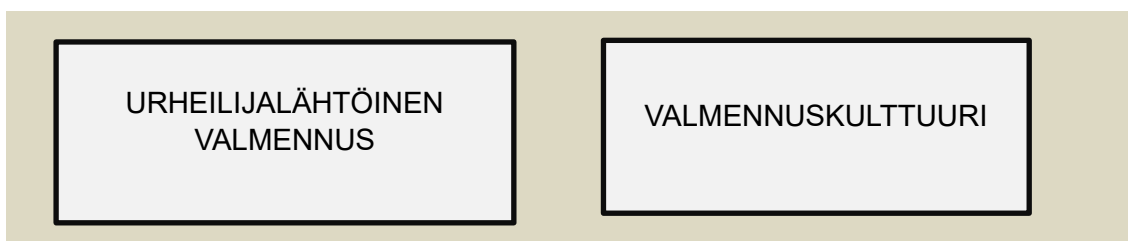
Taulukko 1. Esimerkki haun tuloksista ja artikkelien valinnasta kirjallisuuskatsaukseen.

Hakukone	Hakulauseke athlete centered AND coaching	Hakutulos	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Lopulliset
PubMed		44	5	3	1
Cinahl		13	5	2	2
SPORTdiscus		38	30	15	6
ScienceDirect		593	21	10	7

5.4 Integroivan kirjallisuuskatsauksen analyysi

Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysia lähdettiin tekemään Grounded theory- menetelmään pohjautuvasti. Tähän teoriaan pohjautuvassa sisällönanalyysissa käsitteiden luokitus ilmiöstä pohjautuu aineistoon. Analyysin myötä kategoriat syntyvät vähitellen avoimessa vuorovaikutuksessa aineiston kanssa, ja ne toimivat aineiston luokittelun pohjana. (Seitamaa- Hakkarainen 2022.)

Tässä opinnäytetyössä Grounded Theory- menetelmän käyttö aloitettiin lohkolla aineistoa osiin. Ensimmäisessä karkeajakovaiheessa aineisto jaettiin kahteen osaan kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 5. Aineiston karkeajako Grounded Theory -menetelmän aloitusvaiheessa.

Näiden karkejakolohkojen alle ryhmiteltiin aineistoa sen mukaan, miten se vastasi tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen aineistoista kerättiin sanoja, jotka toistuivat aineistoissa toistuvasti ja nousivat siten esiin tekstistä. Tällä avoimen koodauksen tekniikalla, joka suoritettiin manuaalisesti teksteistä sanoja yliviivaamalla, saatiin aikaiseksi sanapilviä. Kuvassa 6. sanapilvessä on nähtävissä urheilijalähtöiseen valmennuksen käsitteeseen liittyviä sanoja.



Kuva 6. Sanapilvi avoimen koodauksen vaiheessa käsitteestä urheilijälähtöinen valmennus.

Näiden sanapilvien myötä syntyi ymmärrystä niistä käsitteistä, jotka toimivat indikaattorina siinä, mitkä asiat kannattelivat laajempaa käsitettä, kuten urheilijälähtöistä valmennusta. Nämä käsiteindikaattorit ohjasivat koodausta alaluokkien muodostumisessa myös myöhemmässä akselikoodausvaiheessa. Avoimen koodauksen myötä syntyi alaluokkia, joiden mukaan käsitteitä ryhmiteltiin (Airaksinen 2022.)

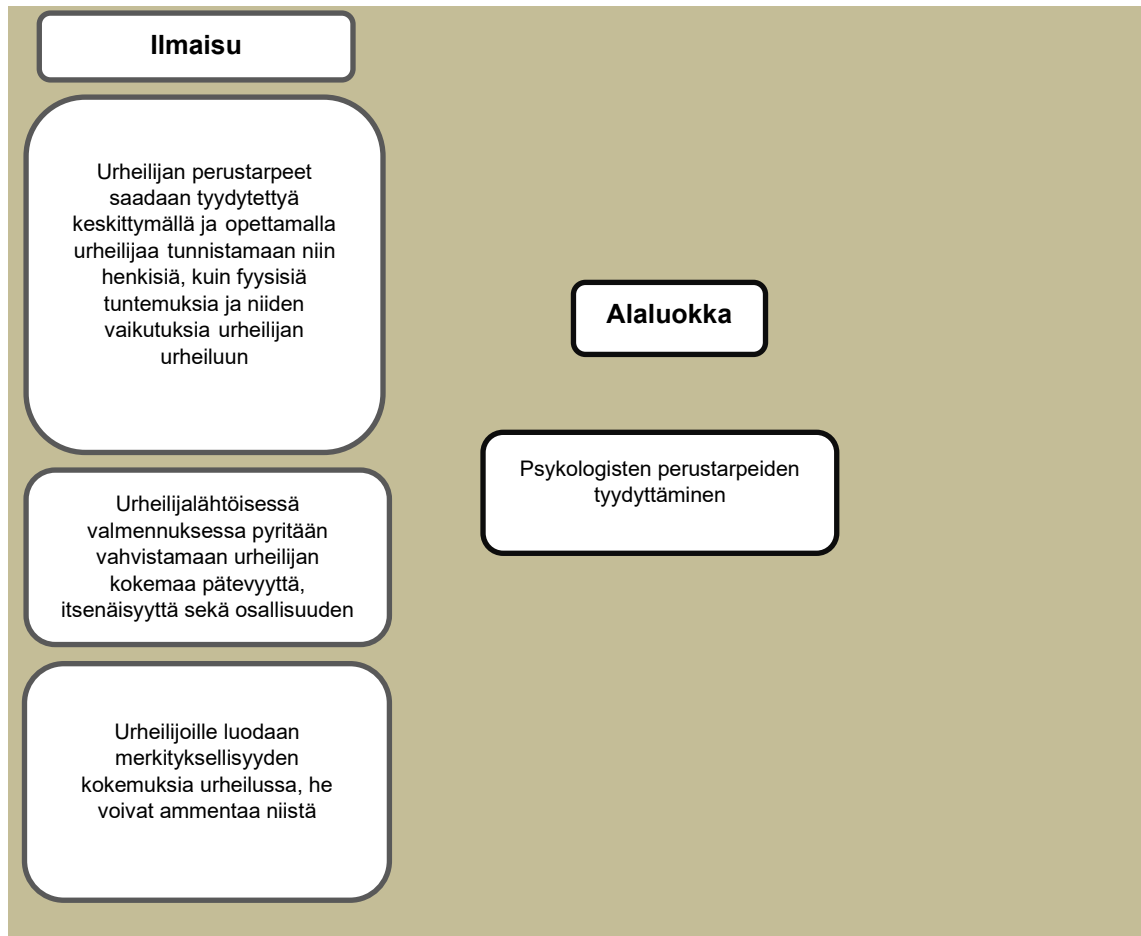
Sanapilvien sanoista muodostettiin ilmaisuja, jotka selvensivät tutkittua lohkoa, kuten esimerkiksi urheilijälähtöistä valmennusta. Laajan aineiston ja aineiston hallinnan, sekä opinnäytetyöntekijän oman ymmärryksen vuoksi aineistoa avattiin enemmän auki kirjoittamalla perinteinen kirjallisuuskatsaus ja se helpotti ilmaisujen muodostumista. Kuvassa 7 on lyhyt esimerkki kirjoitetusta kirjallisuuskatsauksesta.

Urheilija on yksilö, ja jotta valmentaja voi toimia urheilijälähtöisesti, tulee hänen ensin tunnistaa yksilöt ja heidän tarpeensa valmennuksen suhteen (Yukhymenko-Lescroart & Sharma 2022). Urheilijälähtöisessä valmennuksessa on tavoitteena vahvistaa urheilijoita kokonaisvaltaisesti, jolloin urheilijat voivat parantaa omia urheilusuorituksiaan, sekä oppia omista kokemuksistaan ja virheistään. Urheilijälähtöisessä valmennuksessa vahvistetaan urheilijan omaa päätöksentekotaitoa ja kykyä toimia luovasti. (Pippus 2022; Shane 2016.) Urheilijälähtöinen valmennus on vuorovaikutteista, tasa-arvoista ja pyrkii ymmärtämään ja käsittelemään urheilijan tunteita. Urheilijan humanistiset perustarpeet saadaan tyydytettyä keskittymällä ja opettamalla urheilijaa tunnistamaan niin henkisiä, kuin fyysisiä tunteita ja niiden vaikutuksia urheilijan urheiluun ja mielenmaisemaan. (Milbrath 2017). Urheilija nähdään ensisijaisesti ihmisenä urheilun takana, ja vasta toissijaisesti tuloksia tahkoavana urheilijana (Kokkonen & Holopainen 2022).

Kuva 7. Aineiston avaamien kirjallisuuskatsauksen muotoon, jotta ilmaisujen muodostaminen helpottui.

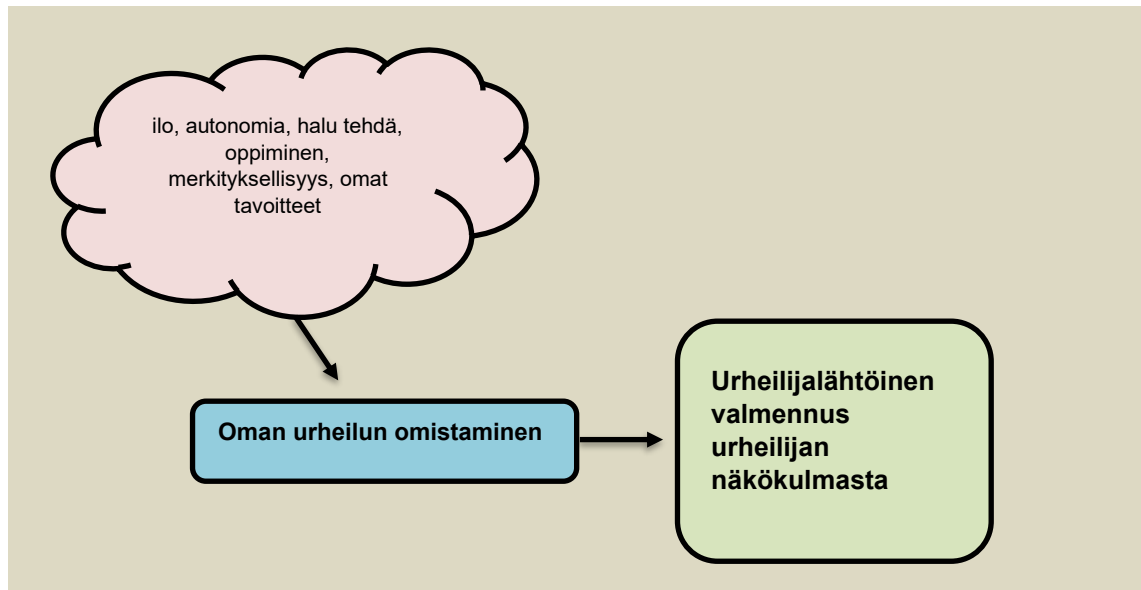
Tässä vaiheessa artikkeliaineistoa syväluodattiin vielä niin, että ilmaisujen todettiin olevan aineistosta saatuun tietoon perustuvia, ja artikkeliaineistossa oli samankaltaisia ilmaisuja.

Näiden ilmaisujen kautta muodostui alaluokkia, joiden avulla voitiin etsiä ja tunnistaa luokkien erityisiä ja yleisiä piirteitä. (Airaksinen 2022). Avoimen koodauksen vaiheessa tuotettiin käsitteitä, jotka eivät olleet vielä mahdollisesti lopullisia käsitteitä, vaan ne syventyivät ja tarkentuivat analyysin edetessä (Metsämuuronen 2006, 100). Kuvassa 8 on ilmaisuja, sekä alaluokka, johon ne kuuluvat.



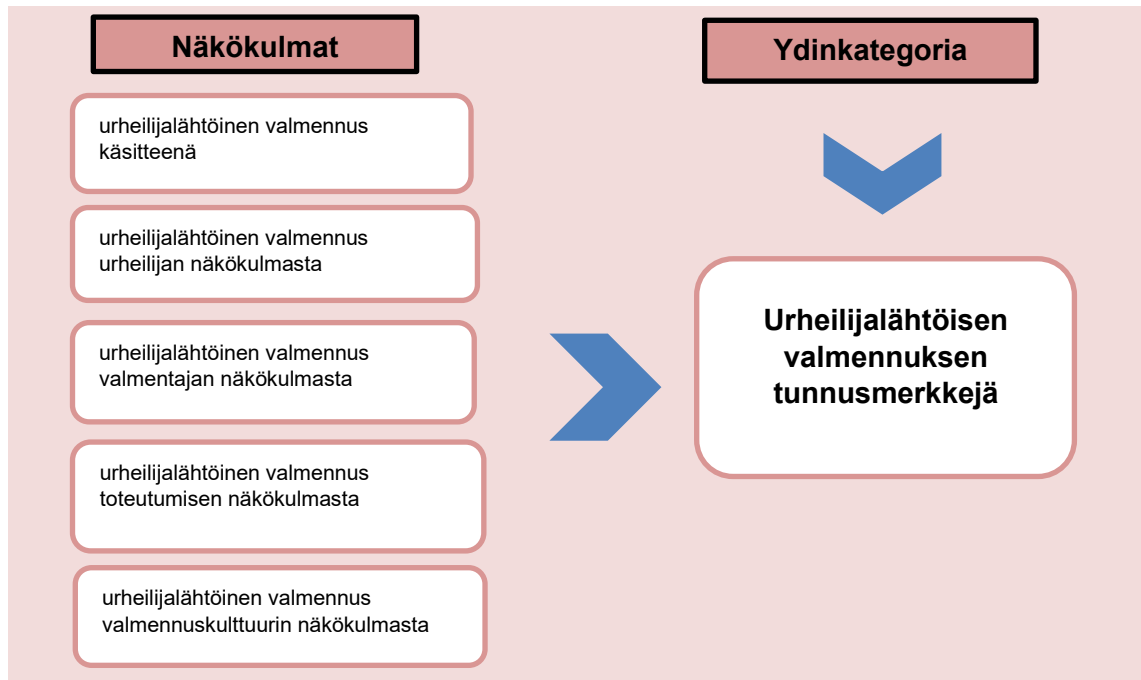
Kuva 8. Ilmaisuja ja alaluokka avoimen koodauksen vaiheessa.

Akselikoodauksessa luotiin yhteydet avoimen koodauksen eli sanapilvivaiheessa saatujen käsitteiden alle, jolloin oivallettiin ne näkökulmat, joiden pohjalta haluttiin tutkittavaa asiaa tarkastella ryhmittelemällä niitä tutkittavan asian ilmiöiden ympärille. Kuvassa 9 on kuvattuna, miten oivallettiin urheilijan näkökulma urheilijälähtöiseen valmennukseen.



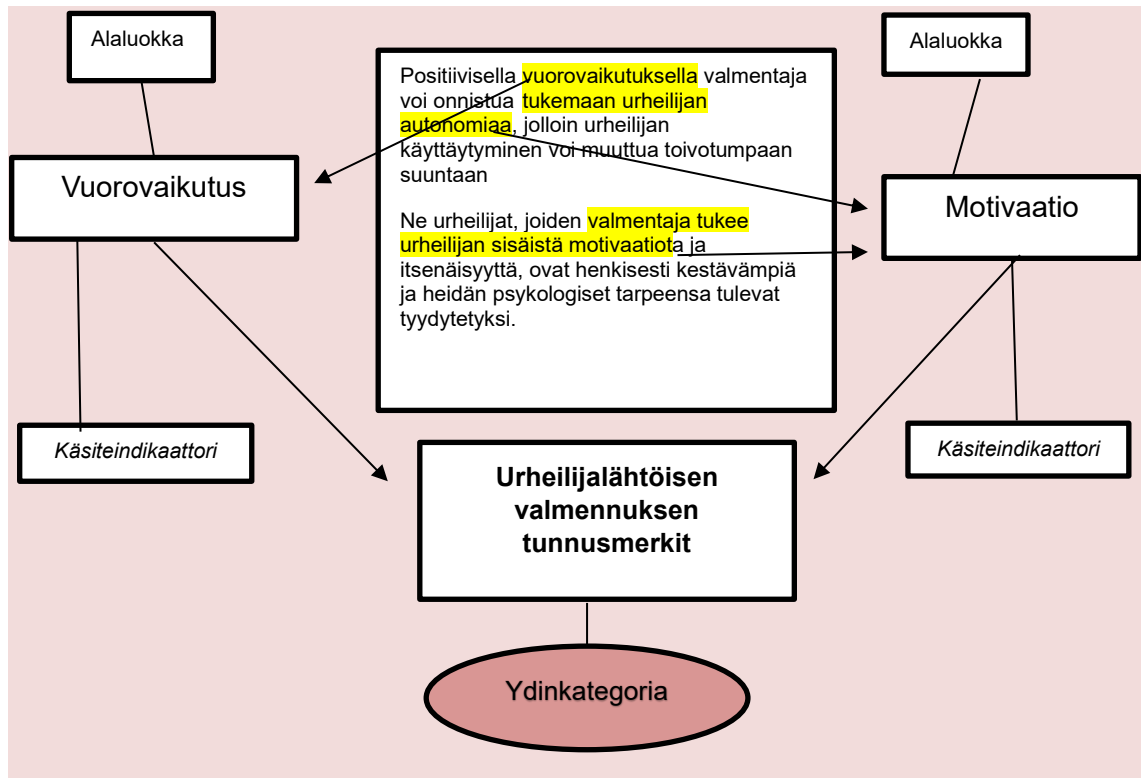
Kuva 9. Urheilijan näkökulman oivaltaminen akselikoodausvaiheessa.

Kuvassa 10 on nähtävissä kaikki akselikoodauksen myötä syntyneet näkökulmat (luokat) sekä selektiivisessä vaiheessa syntyneiden ydinkategorioiden löytyminen. Tässä opinäytetyössä käytettyjen näkökulmien hahmottuminen rajasi käsitteiden määrää. Se helpotti samalla aineiston käsittelyä ja hallintaa. (Airaksinen 2022; Koskennurmi-Sivonen 2007.) Koodauksen tämä vaihe oli työllistävin, koska asioita piti pohtia ja käänellä moneen suuntaan ennen kuin ymmärrys aiheesta löytyi.



Kuva 10. Akselikoodauksen myötä oivalletut näkökulmat ja ydinkategorian löytyminen selektiivisessä vaiheessa.

Akselikoodauksen jälkeen siirryttiin selektiiviseen koodaukseen, jonka tuotoksena olivat ydinkategoriat, joita nimitetään Grounded Theoryssa johtoajatuksiksi. (Metsämuuronen 2006, 101.) Ydinkategorian alaluokkia muodostettaessa hyödynnettiin niitä indikaattorikäsitteitä, jotka olivat tulleet esiin avoimen koodauksen vaiheessa, kuten esimerkiksi motivaatio ja vuorovaikutus. Selektiivisen koodauksen avulla pyrittiin löytämään ilmaisuille kokoavia alaluokkia, kuten kuvassa 11 kuvataan ydinkategorian syntymistä selektiivisen koodauksen avulla.



Kuva 11. Ydinkategorian muodostuminen selektiivisessä koodauksessa ja käsiteindikaattoreiden hyödyntäminen selektiivisessä vaiheessa.

Tässä koodausvaiheessa pyrittiin myös tunnistamaan niitä asioita, joista eri ydinkategoriat muodostuivat. Esimerkiksi urheilijälähtöisen valmennuksesta urheilijan saamien hyötyjen ydinkategoriassa, ydinkategoria muodostui alemmista kategorioista, jotka esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Ydinkategorian muodostuminen alemmista kategorioista.

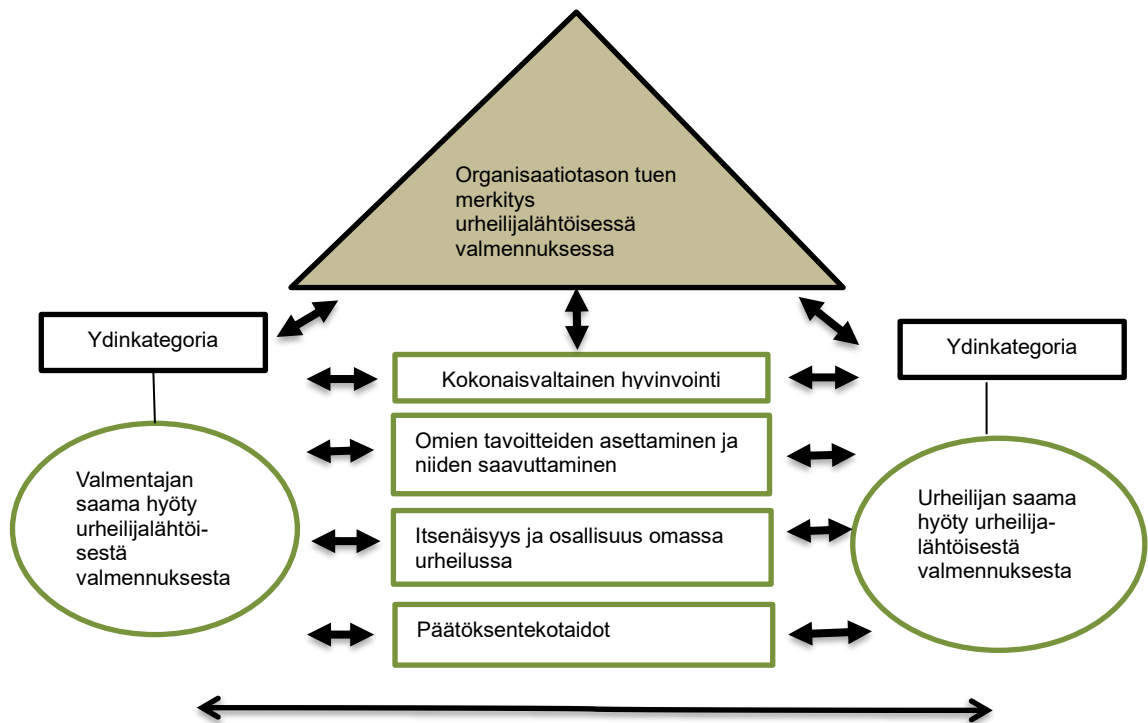
Alakategoria	Ydinkategoria
Urheilija oppii kantamaan vastuuta omasta tekemisestään ja tavoitteisiin pääsemisestä	Urheilijälähtöisestä valmennuksesta urheilijan saamat hyödyt
Urheilu-uraan sitoutuminen ja urheileminen omista lähtökohdista	
Aktiivisen elämäntavan oppiminen ja vastuun kantaminen myös urheilun ulkopuolisessa elämässä	
Urheilijan henkinen hyvinvointi, terve itsetunto ja positiivinen kehonkuva	
Urheilijan fyysinen hyvinvointi	

Ydinkategorian tarkoitus on siis koota muut kategoriat yhteen ja toimia aineiston pääteemana, niin että syntyy ymmärrys siitä, mistä asioista ydinkategoria muodostuu (Metsämuuronen 2006, 101).

Urheilijälähtöisen valmennuksen- teemaa lähdettiin tutkimaan näiden ydinkategorioiden suunnasta, jolloin saatiin esiin eri käsitteiden suhteita toisiinsa. Näin saatiin esiin esimerkiksi urheilijälähtöisen valmennuksen hyötyjä sekä valmentajalle, että urheilijalle. Näitä käsitteiden suhteita toisiinsa vertailtiin koko menetelmäprosessin ajan eri näkökulmia käsiteltäessä. Grounded Theory- menetelmään kuului jatkuva aineiston vertailu osasta toiseen, jolloin reflektion kautta pohdittiin, onko kyseisestä osasta hyötyä vai onko se erillisen käsitteen alla (Koskennurmi-Sivonen 2007; Metsämuuronen 2006, 98).

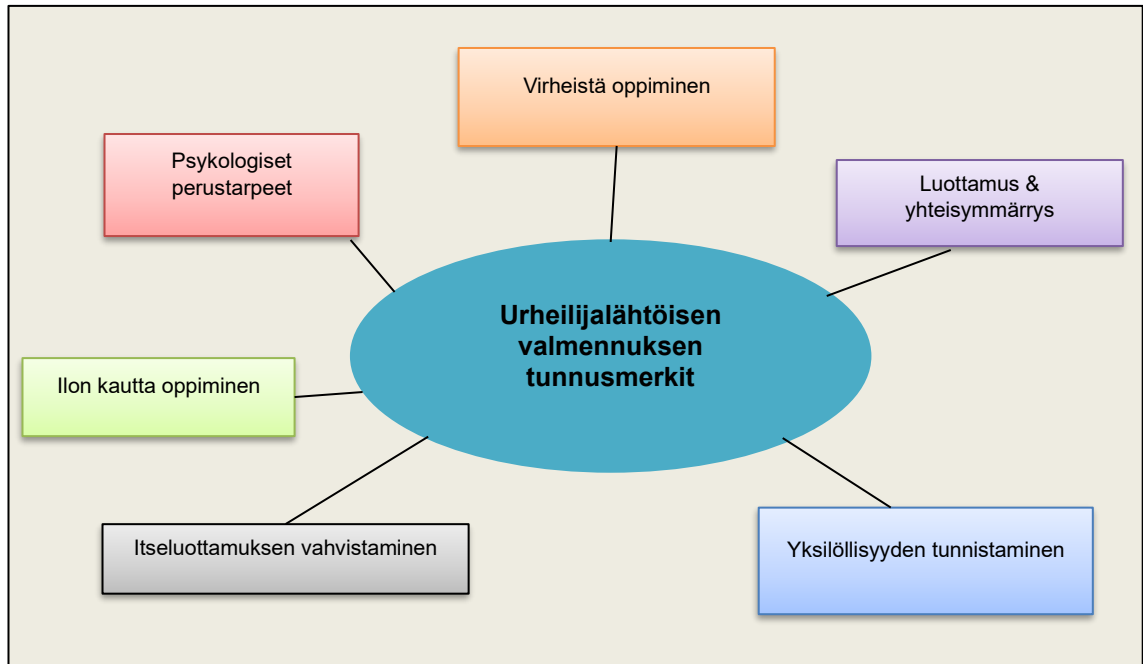
Täten saatiin kokonaisnäkemystä ja oppimista näkökulmien vaikutuksista ja suhteista toisiinsa. Tällöin ymmärrettiin esimerkiksi se, miten tärkeää hyvinvoivalle urheilijalle on hyvinvoiva valmentaja, joka saa tukea valmennustyöhönsä, ja sen toteuttamiseen taustalla olevalta organisaatiolta. Tai mikä merkitys valmentajan autonomialle on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä urheilijan valmennuksen suhteen, ilman organisaatiolta tulevaa ohjeistusta tai painetta. Urheilijälähtöisen valmennuksesta saatavaa hyötyä urheiluorganisaatiolle valmentajan ja urheilijan kokeman hyödyn kautta pohdittiin pintapuolisesti tämän vertailun yhteydessä, mutta se päätettiin jättää

tietoisesti käsittelemättä, jotta opinnäytetyön laajuus saatiin pidettyä hallittuna. Kuvassa 12 on kuvattu organisaatiotason tuen merkityksen vertailua valmentajan saamien hyötyjen sekä urheilijan saamien hyötyjen suhteen urheilijälähtöisessä valmennuksessa.



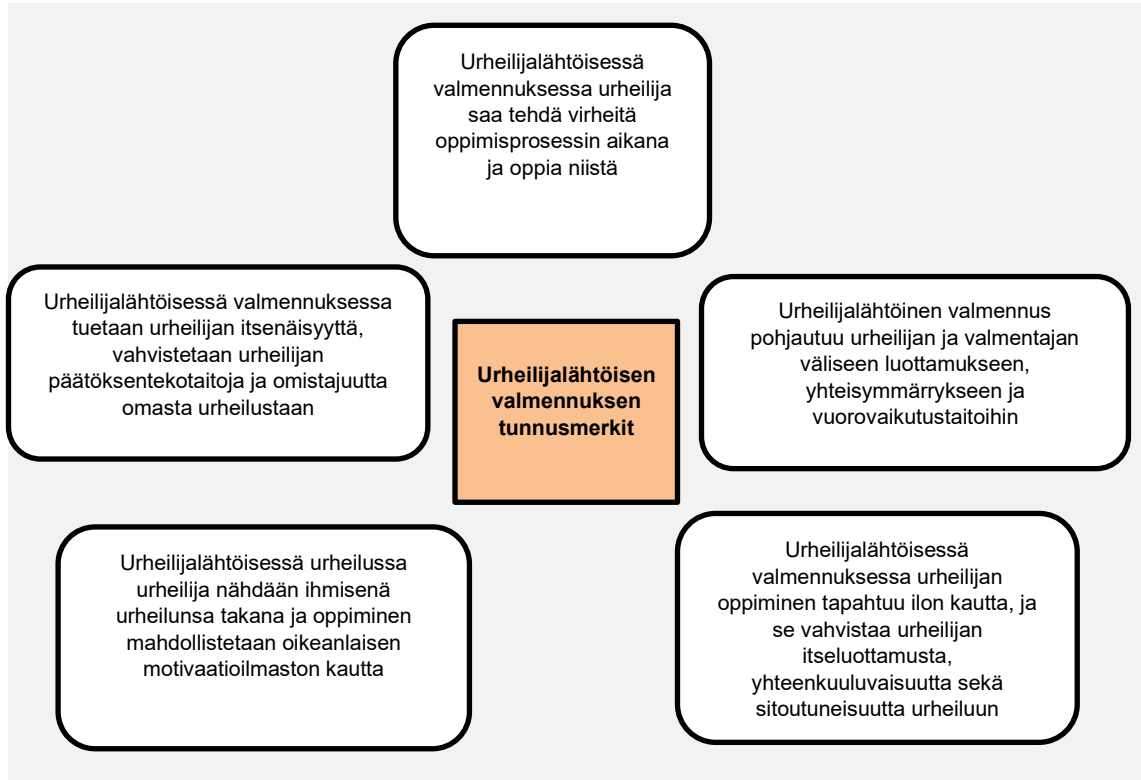
Kuva 12. Käsitteiden suhteiden tarkastelua ja vertailua Grounded Theory-menetelmän prosessissa.

Selektiivisen koodauksen vaiheessa löydettyä ydinkategoriaa lähdettiin rikastamaan integroivasta kirjallisuuskatsauksesta saadun tiedon avulla. Kuvassa 13 on nähtävissä miten ydinkategoriaa on lähdetty käsitteiden avulla rikastamaan, jotta siitä on saatu luotua teoria Grounded Theory-menetelmän edetessä.



Kuva 13. Ydinkategorian rikastaminen teoratiedon avulla.

Ydinkategorian rikastamisen jälkeen, ydinkategorioiden ympärille rakentui teoria, joka selittää tutkimuksen kohteena ollutta käsitettä, kuten esimerkiksi urheilijälähtöisen valmennuksen tunnusmerkkejä. (Airaksinen 2022; Metsämuuronen 2006, 101.) . Kuvassa 14 on esimerkki teoriasta, joka syntyi urheilijälähtöisen valmennuksen tunnusmerkit- ydinkategorian ympärille.



Kuva 14. Esimerkki Grounded Theory- menetelmällä syntyneestä teoriasta.

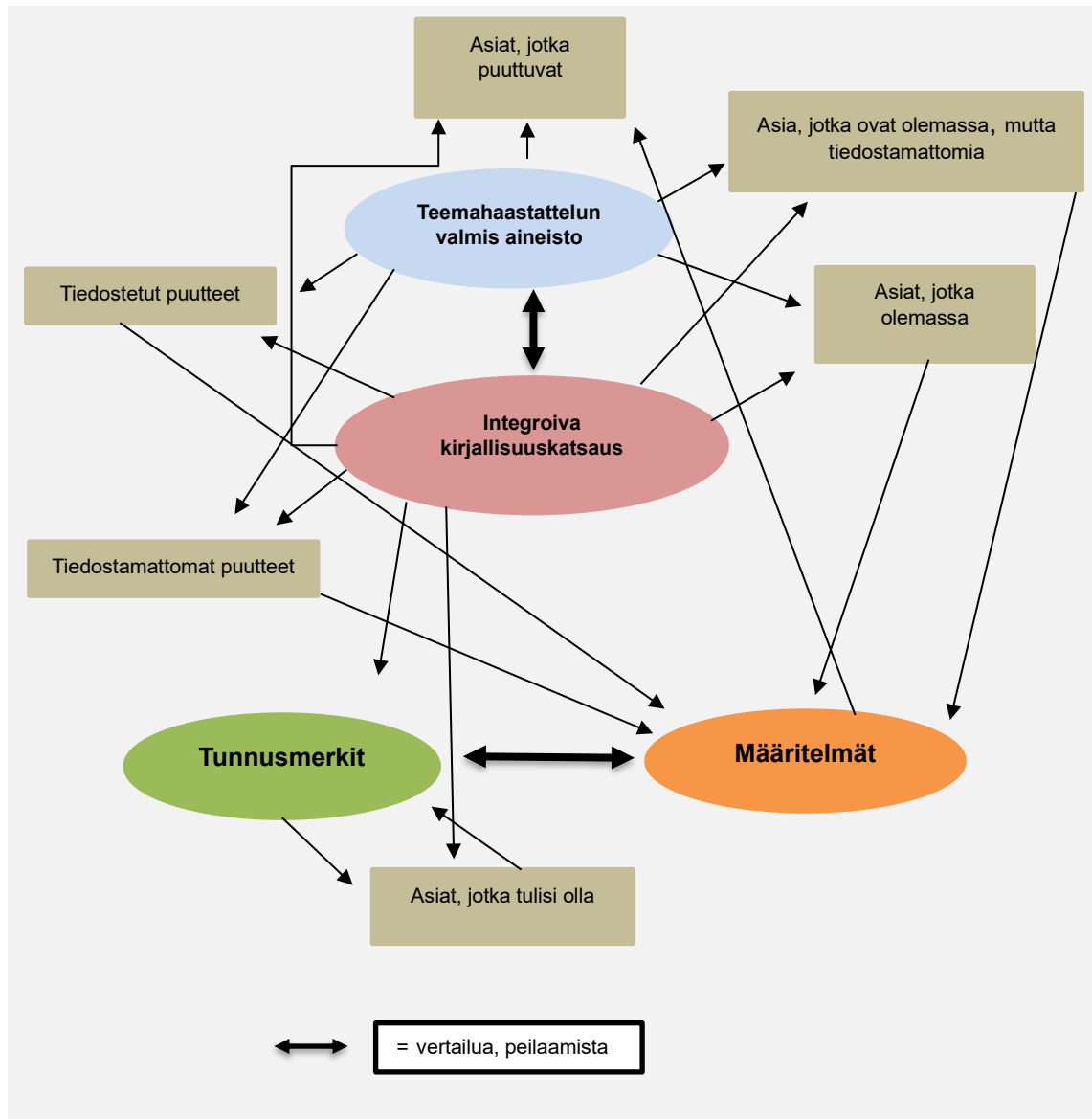
Tässä opinnäytetyössä teoriaksi siis muodostuivat tuloksissa esitetyt kuvat 21-27 tunnusmerkeistä, joissa määritellään mistä asioista kyseinen tunnusmerkki muodostuu, ja näitä tunnusmerkkejä voidaan käyttää teoriaan pohjautuvina työkaluina silloin, kun halutaan tarkastella esimerkiksi organisaation kykyä toimia urheilijälähtöisesti, tunnistettaessa urheilijälähtöistä toimintatapaa valmennuksessa tai tarkastella valmennuskulttuurin muutoksen eri vaiheita.

Muodostettua teoriaa verrattiin integroivastasta kirjallisuuskatsauksesta saatuun aineistoon, ja joitakin aukkoja vielä täytettiin, jotta teoria terävöityi ja puutteelliset kategoriat saatiin täytettyä. Teoriaa tarkasteltiin vielä sen puitteissa, että se oli tiivis, eikä siinä ollut siihen sopimattomia osia. Näin saatiin teoria sidottua aineistoon (grounding). (Koskennurmi-Sivonen 2007.)

5.5 Aineistojen ja tulosten peilaaminen toisiinsa

Aineiston peilaamalla aloitettiin vertailemalla sitä tietoa, mitä saatiin teemahaastatteluun osallistuneiden urheiluvalmentajien valmiista haastatteluaineistosta integroivasta kirjallisuuskatsauksesta saatuun tietoon, jotta saatiin yleissilmäys siitä, mitä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia aineistosta tuli esiin.

Yleissilmäyksen jälkeen haluttiin tietoa saada täsmennettyä. Tällöin otettiin toisiinsa peilattavaksi urheiluvalmentajien teemahaastattelun valmiista materiaalista aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä johdetut määritelmät, sekä Grounded Theory-menetelmällä integroidusta kirjallisuuskatsauksesta tuotetut ydinkategoriat eli tunnusmerkit. Kuvassa 15 esitetään niitä asioita, jotka tulivat esiin peilaamisen aineistojen yhteydessä ja esiin tulleiden asioiden suhdetta toisiinsa ja eri kehittämismenetelmillä saatuihin tuloksiin.



Kuva 15. Aineistojen peilaaminen ja niiden suhteet toisiinsa.

6 Tulokset

6.1 Tulokset suomalaisvalmentajien teemahaastattelusta

Tämän opinnäytetyöhön teemahaastatteluun osallistuneet valmentajat vastasivat viiteen avoimeen kysymykseen ryhmäkeskustelun avulla. Tulokset suomalaisvalmentajien teemahaastattelun valmiista aineistosta ja muistiinpanoista analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja tulokset ovat kuvattu määritelminä kuvissa 16-20.

6.1.1 Urheilijälähtöinen valmennus

Haastattelun yhtenä tavoitteena oli selvittää, mitä urheilijälähtöinen valmennus tarkoittaa teemahaastatteluun osallistuneiden valmentajien mielestä. Osallistujat lähtivät purkamaan teemaa osiin ja määrittelemään omien ajatustensa pohjalta kyseistä käsitettä. Keskustelussa nousi esiin yleismaailmalliset käsitteet, kuten autonomia ja urheilijan yksilöinti, jotka ovat tulleet esiin myös kirjallisuuskatsauksessa. Urheilijan autonomian tukemista pidettiin merkittävänä ja urheilijan näkemistä kokonaisvaltaisesti yksilönä oleellisena asiana.

Yksilöllisyydellä tarkoitettiin tämän haastatteluryhmän mielestä sitä, että valmentaja ymmärtää valmennettavan muunakin kuin urheilijana, eli näkee hänet ihmisenä, jolla on tunteita ja tarpeita. Yksilöllisyyden tavoitteena on tulosten saavuttamisen lisäksi kehittää urheilijan taitoja ja ominaisuuksia, kuunnella ja tunnistaa urheilijan tarpeita, jotta hänet voidaan auttaa urheilemaan omalle tasolleen. Urheilijälähtöisessä valmennuksessa on tärkeää, että valmentaja keskustelee urheilijan kanssa, jotta hän oppii tuntemaan urheilijan tavoitteet ja toiveet, niin urheilun, opiskelujen kuin muun elämän suhteen. Näin voidaan havainnoida, miten urheilu asettuu urheilijan elämään kaiken muun suhteen. Valmentajan ymmärtäessä ja tietäessä urheilijan motivaation, tavoitteet ja mahdolliset elämän ristiriidat, hän oppii ymmärtämään urheilijaa ja

sitä kautta ohjaamaan urheilijaa autonomiaan ja ohjaamaan urheilijaa omistamaan lajinsa.

Autonomia-käsitettä avatessa, ryhmä nosti esiin teemoina johtajuuden ja lajin omistamisen. Ryhmän mielestä jokaiselta urheilijalta voidaan vaatia johtajuutta oman urheilun suhteen, vaikka valmentaja ei näkisi urheilijassa varsinaista johtajapiirrettä, joka tulee helpoiten esiin joukkuelajeissa. Keskeistä urheilijan autonomiassa ja siihen tukemisessa on urheilijan tunteminen ja valmentajan myötäeläminen urheilijan eri kehitysvaiheissa ja urheilijan auttaminen tunnistamaan erilaisia tunteita ja auttaa häntä oppimaan ymmärtämään omia tunteita ja käsittelemään niitä.

Eri urheilulajeilla on haastatteluryhmän mielestä eri lajikulttuurien myötä erilainen asenne ja asema omistajuuteen ja urheilijan itseohjautuvuuteen. Keskustelussa vertailtiin palloilulajien käytäntöjä arvostelulajeihin ja keskustelua käytiin lajikulttuurien erilaisuudesta. Keskustelujen pohjalta haastatellut urheiluvalmentajat totesivat, että itseohjautuvuutta ja omistajuutta on mahdollisesti enemmän arvostelulajeissa ja mahdollisesti myös varhaisen erikoistumisen lajeissa. Lajista tai lajikulttuurista huolimatta on mahdollista kasvattaa ja kehittää urheilijaa omistamaan oman lajinsa ja ohjata urheilijaa itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan. Ajattelun ohjaaminen haastaa myös valmentajaa, jotta hän uskaltaa antaa urheilijoille mahdollisuuden kokeilla ja oppia itse virheistä. Haastateltujen valmentajien mielestä toisinaan valmentajalla on oltava autoritääriäinen asenne, koska se helpottaa urheilijan elämää ja harjoittelua. Jos urheilijalla on liikaa avoimia lankoja käsissään, voi se kuormittaa urheilijaa liikaa. Valmentajalta vaaditaan tilanteeseen mukautumista ja ymmärrystä siitä, koska osallistetaan urheilijaa harjoitteluun ja sen suunnitteluun ja koska annetaan selkeät ohjeet, siitä miten toimitaan. Näin ollen johtajuuden tulee siis olla tilannesidonnaista.

Kuvassa 16 on nähtävissä, miten tähän opinnäytetyöhön liittyvään teemahaastatteluun osallistuneet suomalaiset urheiluvalmentajat määrittelivät urheilijalähtöisen valmennuksen.



Kuva 16. Urheilijälähtöinen valmennus suomalaisten valmentajien määrittelemänä.

6.1.2 Urheilijälähtöisen valmennuksen hyödyt

Urheilijälähtöisen valmentamisen hyötyjä pohdittaessa, kantaviksi teemoiksi nousivat itseluottamus, itsetunto ja motivaation asemoituminen verrattuna valmentajälähtöiseen eli autoritääriseen valmentamiseen. Haastateltujen urheiluvalmentajien mielestä urheilijälähtöinen valmennus tuottaa urheilijalle hyvinvointia, jonka perustana on oikeanlaisella ohjaamisella harrastuksesta saatu hyvä itsetunto ja positiivinen omakuva. Urheilija saa itseluottamusta tunnistaessaan omia onnistumisiaan ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan omassa harjoittelussaan, ja urheilussaan. Urheilun kautta saatujen elämäntaitojen ansiosta urheilijoista kasvaa aktiivisia kansalaisia, jotka vaikuttavat yhteiskunnassa.

Motivaatio on oikeissa asemissa, kun on kysymys urheilijälähtöisyydestä. Urheilijan motivaatio urheilua kohtaan kasvaa, kun hän saa vaikuttaa omaan urheiluunsa ja näin motivaatio asemoituu sisäiseksi motivaatioksi. Urheilu on muutakin kuin pelkkää urheilua, ja sisäisen motivaation syttymisen kautta pystytään tuomaan urheilijalle urheilun kautta muitakin elementtejä urheilun ulkopuoliseen elämään. Urheilijan itseluottamusta pystytään rakentamaan huomioimalla yksilöiden kyky oppia asioita eri tavoin ja eri keinoin.

Urheilijälähtöisyys ei hyödytä haastateltujen urheiluvalmentajien mielestä vain pelkästään urheilijaa, vaan myös valmentaja hyötyy itse tästä metodista. Valmentajien kyky analysoida omaa tekemistään kehittyy ja urheilijälähtöinen valmennus kannustaa valmentajia analyyttisyyteen, rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen toiminnoissaan. Valmentamisesta tulee kokonaisvaltaisempaa, ja siitä voi tulla ajan myötä myös kevyempää valmentajille, kun urheilijat oppivat ottamaan enemmän vastuuta omasta harjoittelustaan ja ohjaamaan harjoitteluun omien tavoitteidensa suuntaisesti. Urheilijan taitojen kehittymisen lisäksi valmentajan itsensä kehittämistaidot kehittyvät ja ne kantavat myös urheilun ulkopuolisessa elämässä.

Suomalainen valmennuskulttuuri hyötyy urheilijälähtöisestä valmennuksesta, koska valmentajat kehittyvät paremmaksi hioessaan vuorovaikutus- ja

ohjaamistaitojaan. Kulttuurinmuutos vie aikaa ja se vaatii muutosjohtajuuden taitoja ja keinoja, jotta urheilijalähtöinen valmennus saadaan juurrutettua Suomeen ja suomalaiseen urheiluyhteisöön. Kuvassa 17 määritellään urheilijalähtöisen valmennuksen hyötyjä tähän opinnäytetyöhön liittyvään teemahaastatteluun osallistuneiden suomalaisten urheiluvalmentajien määrittelemänä.



Kuva 17. Urheilijalähtöisen valmennuksen hyödyt suomalaisten valmentajien määrittelemänä.

6.1.3 Urheilijälähtöisen valmennuksen sudenkuopat ja esteet

Haastattelija esitti urheiluvalmentajille kysymyksen siitä, mitä sudenkuoppia, ristiriitoja ja pelkoja urheilijälähtöinen valmennus voi sisältää, tai aiheuttaa urheiluyhteisössä? Urheiluvalmentajan pohdinnan tuloksena vasta-aiheisiksi käsitteiksi nousivat johtajuus, viestintä ja markkinointi, väärinymmärrys ja kontrollin menettämisen pelko.

Johtajuus-käsitettä pyöriteltäessä, keskustelua syntyi siitä, että urheilijälähtöisessä valmennuksessa johtajuuden tulee olla tilannesidonnaista. Toisinaan valmentajan tulee olla tiukka johtaja ja toisinaan antaa johtajuus urheilijalle. Sudenkuopaksi koettiin tilanne, jossa annetaan urheilijalle liikaa valtaa valmennuksen toteuttamisen ja suunnitelmallisuuden suhteen, silloin voi valmennuksesta kadota punainen lanka ja näin väärinymmärretään urheilijälähtöisen valmennuksen idea. Johtajuuden alle voidaan nostaa valmentajien kontrollin menettämisen pelko. Urheilijälähtöisessä valmentamisessa valta jakautuu useammalle ihmiselle, jolloin autoritääriin valmentamiseen tottunut valmentaja voi kokea uhaksi kaiken kontrollin menettämisen.

Valmentajalta vaaditaan taitoa huomioida urheilijan ajatuksia ja mielipiteitä ja suhteuttaa ne valmennusohjelmiin ja -tapoihin. Valmentajat saattavat kokea autoritäärisen valmennuksen helpommaksi ja vähemmän aikaa vieväksi. Monet valmentajat toimivat valmentajina oman työn ohella ja heidän aikaresurssinsa on rajallinen. He voivat kokea, että urheilijälähtöiseen valmennukseen siirtymiseen ei riitä aikaa, jolloin valmentajakoulutuksissa on merkittävää esitellä urheilijälähtöinen valmennus niin, että sitä ei väärinymmärretä aikasyöppönä, vaan tullessaan rutiiniksi, voi se säästää valmentajan aikaa.

Toiseksi mahdolliseksi sudenkuopaksi nousi Meidän urheilu- prosessin viestintä ja markkinointi. Urheilijälähtöisen valmentamisen markkinoinnissa täytyy huomioida lajikulttuurit. Urheilijälähtöistä valmentamista esittelevien koulutusten tulee olla räätälöity lajiliitoille, niin että lajiliitot pystyvät huomioimaan lajikulttuurin lisäksi urheiluseurakulttuurit. Haastateltujen urheiluvalmentajien mielestä viestinnässä tulee huomioida se, että urheilulähtöistä valmennusta tekevien valmentajien ei ole tarkoitus laskea urheilijoilta vaadittavaa vaatimustasoa, vaan tämän metodin kautta pystytään valjastamaan urheilijan käyttöön lisäresursseja, jolloin vaatimustaso itse asiassa nousee. Kuvassa 18 on määritelty esteitä ja sudenkuoppia urheilijälähtöiselle valmennukselle tähän opinnäytetyöhön haastateltujen urheiluvalmentajien teemahaastatteluaineiston analyysistä perusteella.



Kuva 18. Urheilijälähtöisen valmennuksen sudenkuoppia ja esteitä suomalaisten valmentajien määrittelemänä.

6.1.4 Suomalainen valmennuskulttuuri ja suomalainen valmentaja

Suomalaista valmennuskulttuuria pureskeltiin osiin, jossa keskeisiksi teemoiksi nousivat arvot, normit, uskomukset ja tavat. Tämänhetkiseksi arvoksi nousi esiin mitalin arvo, ja koettiin että urheilijan menestyksen mittarit perustuvat mitaliin, voitettuun otteluun tai urheilijan tekemään ennätykseen.

Tämäntyyppisessä voittamisen kulttuurissa ainoastaan voitto määrittelee urheilijan menestymistä, ei urheilijan henkilökohtainen kehittyminen ja omien ennätysten rikkominen.

Normiksi eli tyypilliseksi käyttäytymismalliksi määriteltiin urheilijan tekemisen analysointi silloin, kun menee huonosti, sen sijaan, että analysoitaisiin tekemistä silloin, kun urheilijalla menee hyvin. Normiksi nousi myös se, että urheilijoille teetetään harjoitteita liian yksipuolisesti ja liikaa liian varhain, jolloin riskinä on urheilijan loukkaantuminen tai loppuun palaminen.

Uskomuksissa nousi esiin niin kutsuttu suomalaisen valmentajan sielunmaisema, jossa kuvattiin olevan nöyryyttä, avoimuuden puutetta sekä valmentajien tuntemaa mahdollista kateutta toisia valmentajia kohtaan. Lisäksi nousi esiin taloudellinen puoli. Keskustelussa nousi esiin ajatus, että halvalla pitää saada eli suomalaisessa valmennuskulttuurissa ei uskalleta vaatia rahaa käytettäväksi valmennukseen ja valmennustoiminta pyörii pääosin vapaaehtoisvoimin.

Tavoista nousi esiin valmentajien oman osaamisen piilottaminen ja sekä pohdiskelua siitä, osaavatko suomalaiset valmentajat jakaa omaa osaamistaan muille, vai pidetäänkö omaa osaamista kynttilänä vakan alla? Myös valmentajien osaamiseen pyytää ulkopuolelta apua omaan valmennustyöhönsä suhtauduttiin skeptisesti.

Keskustelussa nousi esiin myös valmentajan eri roolit valmennustyössään. Valmentajan tulee olla johtaja, opettaja, kasvattaja, valmentaja, myötäeläjä ja moniosaaja. Haastateltavana olevien valmentajien ryhmä kiteytti odotukset

valmentajia kohtaa näin: ”Valmentajan odotetaan olevan ihmeidentekijä unelmateollisuudessa.”

Suomalaisten valmentajien vahvuudeksi nousi haastateltujen urheilupalmentajien mielestä sinnikkyys, nöyryys positiivisessa mielessä, maalaisjärjen käyttö, vastuullisuus sekä pitkäjänteisyys. Suomalaisten valmentajien heikkoudeksi laskettiin suomalainen urheiluseurakulttuuri, jossa valmentajaksi voi ryhtyä lasten vanhemmat ilman omaa kokemusta lajista tai pitkän urheilusta poissaolon jälkeen, ja se, että valmennustyötä tehdään vapaaehtoisena oman työn ohessa. jolloin aikaresurssi voi olla haastavaa. Suomalaisten valmentajien heikkoudeksi nostettiin vielä verkostojen puuttuminen ja lajirajat ylittävän yhteistyön puuttuminen.

Suomalaisen valmennuskulttuurin vahvuudeksi ja kilpailueduksi haastateltavat nimesivät suomalaisten rakkauden urheiluun, vapaaehtoiset toimijat urheilun parissa, niin hyvässä kuin pahassa, sekä kyvyn tuottaa kansainvälisiä urheilijoita, jotka menestyvät arvokisoissa. Vahvuuksiksi nousi myös tunnesidonnaisuus. Jotta suomalaisen urheilun ja valmennuksen kilpailukyky lisääntyisi, olisi haastateltavien mielestä lisättävä läpinäkyvyyttä ja luotava mahdollisuuksia valmentajien kansainväliseen verkostoitumiseen. Avoimuuden ja koulutuksenmahdollisuuksien lisääminen valmentajille koettiin asiaksi, joka nostaa suomalaisen urheilupalmentuksen kilpailukykyä. Kuvassa 19 on nähtävissä määritelmiä suomalaisesta valmentajasta ja valmennuskulttuurista tähän opinnäytetyöhön haastateltujen suomalaisten urheilupalmentajien määrittelemänä.



Kuva 19. Suomalainen valmentaja ja valmennuskulttuuri suomalaisten valmentajien määrittelemänä.

6.1.5 Valmentajalähtöisestä valmennuksesta urheilijalähtöiseen valmennukseen siirtyminen

Keskustelu kulttuurinmuutoksesta polveili muiden teemojen ympärillä, mutta oleellisiksi asioiksi nousivat asiasta esiin viestinnän ja tiedottamisen tärkeys. Tiedottamisen tulisi olla selkeää ja oikea-aikaista. Liiallinen informaatio voi aiheuttaa kohderyhmässä informaatioahkyä, ahdistusta ja lisätä kulttuurinmuutoksen vastusta. Tiedottamisen pitäisi olla rehellistä, eikä liian kiiltokuvamaista. Lisäksi tuotiin esiin, että urheilijalähtöisen valmennuksen tuominen valmentajakoulutukseen lisää tietoisuutta asiasta valmentajille, ja uusi tapa valmentaa lähtee uusista koulutetuista valmentajista. Urheilijalähtöisen valmennuksen pitäisi lähteä ruohonjuuritasolta ja koulutusta pitäisi kohdentaa myös sinne. Esiin nousi yleisiä muutosjohtamisen keinoja, kuten että ensin pitää saada muutama ihminen kiinnostumaan aiheesta, ja he lähtevät viemään viestiä eteenpäin urheilijalähtöisestä valmennuksesta. Toisaalta esiin nousi suomalaiset palloilulajien valmentajat, jotka ovat jo pitkään toimineet urheilijalähtöisesti omassa valmennuksessaan, ja heidän mukaan ottaminen kulttuurinmuutokseen toisi lisäuskottavuutta prosessiin. Haastateltu joukko valmentajia uskoo kulttuurinmuutoksen olevan mahdollista, mutta muutos vie oman aikansa ja vaatii paljon työtä muutoksen eteen. Kuvassa 20 on määritelty valmennuskulttuurin muutosta tähän opinnäytetyöhön liityvään teemahaastatteluun osallistuneiden suomalaisvalmentajien määrittelemänä.



Kuva 20. Valmennuskulttuurin muutos suomalaisten valmentajien määrittelemänä.

6.2 Tulokset integroivasta kirjallisuuskatsauksesta ja Grounded Theory- menetelmällä tuotetut tunnusmerkit

Tässä opinnäytetyössä käytettiin Grounded Theory- menetelmää integroivan kirjallisuuskatsauksen analysointiin. Grounded theory-menetelmää käyttäen luotiin teorioita, jotka ovat nähtävissä tuloksissa kuvattuna tunnusmerkkeinä. Näitä tunnusmerkkejä avaa integroivasta kirjallisuuskatsauksesta saatu teoretien tulokset. Tunnusmerkit löytyvät kuvista 21- 27.

6.2.1 Urheilijälähtöisen valmennuksen tunnusmerkit

Urheilijälähtöinen valmennus pohjautuu vahvasti itsemääräämisteoriaan. Itsemääräämisteoriassa tunnistetaan kolme erilaista käsitettä. Nämä käsitteet ovat itsenäisyys, pätevyys ja osallisuus. Näitä kolmea käsitettä voidaan kutsua myös ihmisen psykologisiksi perustarpeiksi. Kun näihin perustarpeisiin vastataan tukemalla yksilön itsenäisyyttä, vahvistamalla yksilön kokemaa pätevyyttä ja osallisuutta yhteisöön, yksilö alkaa toimimaan sisäisen motivaation kautta, jolloin tekeminen on mielekkäämpää kuin ulkopuolelta tullut käskytyks. Psykologisiin tarpeisiin vastaaminen vahvistaa yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Deci & Ryan 2000.) Itsemääräämisteoria voidaan soveltaa urheilun yhteydessä siten, että urheilijoiden koettu autonomian tuki vahvistaa sisäisen motivaation syttymistä. Valmentajan luomalla, urheilijan itsenäisyyttä tukevalla ilmastolla on suuri merkitys, jotta nämä psykologiset tarpeet tyydyttyvät ja urheilija on tyytyväinen omassa urheilussaan. (Lourenco, Almagro, Carmona- Marquez & Saenz-Lopez 2022.)

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilija oppii ratkaisemaan ongelmia ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen kuuluu urheilijälähtöisen valmennuksen oppimisprosessiin, jonka kautta urheilija oppii luottamaan itseensä ja kokemaan pätevyyttä omassa toiminnassaan. (Pippus 2022; Milbrath 2017; Amorose & Andersson- Butler 2006.) Urheilijan

itseluottamuksen vahvistuessa, uskaltaa hän kohdata tilanteita, jossa on mahdollista epäonnistua. Urheilijälähtöisessä valmennuksessa vahvistetaan urheilijan itsenäisiä taitoja päätöksenteossa. (Wang ym. 2022.) Urheilijaa osallistetaan päätöksenteossa ja näin vastuunkantaminen omista teoista ja päätöksistä rakentuu sopivien harjoitteiden kautta, joista urheilijaa saa rakentavaa palautetta valmentajaltaan (Kaya 2014).

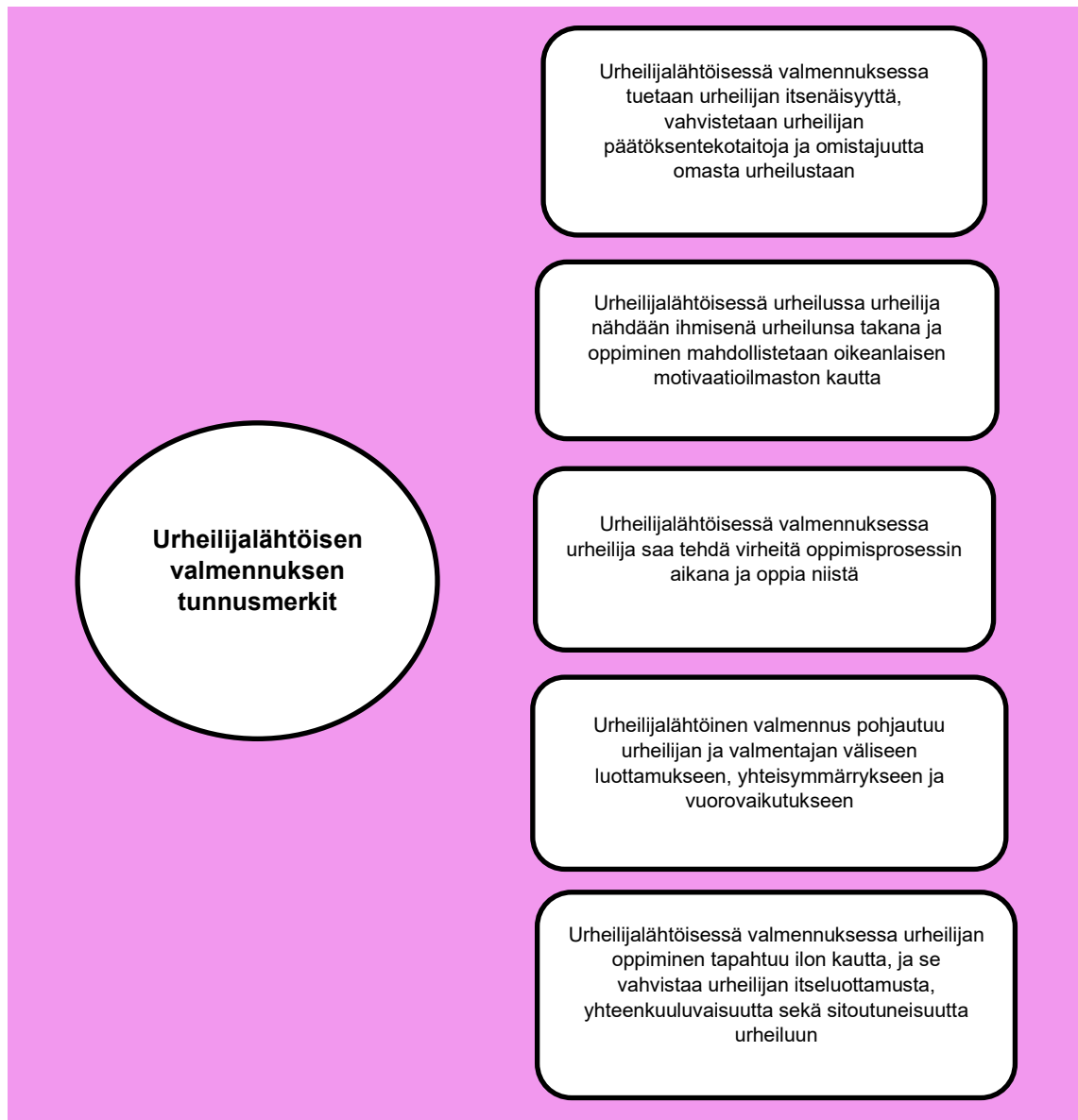
Urheilijälähtöisessä valmennuksessa tunnustetaan ihminen urheilijan takana ja toissijaisesti urheilijana, joka tekee huippusuorituksia urheilussa.

Urheiluvalmentajan tulee tunnistaa erilaisten urheilijoiden yksilölliset tarpeet valmennuksen suhteen ja pyrkiä vastaamaan niihin. (Kokkonen & Holopainen 2022; Yukhymenko- Lescroat & Sharma 2022.) Urheilijoiden sitoutumista urheilun jatkamiseen ja motivaatiota siihen vahvistaa oikeanlainen oppimis- ja motivaatioilmasto. Urheilijälähtöisessä valmennuksessa pyritään rakentamaan tehtäväkeskeinen oppimis- ja motivaatioilmapiiri, jonka kautta urheilijat voivat oppia myös erilaisia elämäntaitoja. Tehtäväkeskeisessä ilmapiirissä urheilijaa osallistetaan ottamaan vastuuta omasta urheilustaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Super ym. 2018; Alvarez ym. 2012; Amorose & Andersson- Butler 2006.)

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilija saa kokea liikkumisen iloa. Liikkumisen ilon kokeminen mahdollistuu positiivisen oppimisympäristön kautta ja kannustavan motivaatioilmapiirin avulla. Ilon kokeminen vahvistaa urheilijan itseluottamusta, liikuntataitojen oppimista ja sitoutumista urheiluun. (Ingulfsvann ym. 2022; Alcaraz- Munoz ym. 2022.)

Urheilijälähtöinen valmennus pohjautuu urheilijan ja valmentajan väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen suhteeseen. Vuorovaikutuksen tulee olla rehellistä ja avointa. Kun urheilija ja valmentaja ymmärtävät toisiaan, ja toistensa tapaa toimia, on hedelmällinen yhteistyö mahdollista. Tämä vaatii myös tunteista puhumista ja niiden sanoittamista, niin urheilijalta, kuin valmentajaltakin. Tunteiden sanottamisen kautta, vahvistuu urheilijan oma ymmärrys hänen urheilustaan ja niistä asioista, jotka tekevät siitä hänen

omansa. (Kokkonen & Holopainen 2022; Stanford ym. 2022; Milbrath 2017.)
Kuvassa 21 on Grounded Theory- menetelmällä tuotettu tunnusmerkki.



Kuva 21. Urheilijälähtöisen valmennuksen tunnusmerkit.

6.2.2 Urheilijälähtöisestä valmennuksesta urheilijan saamien hyötyjen tunnusmerkit

Urheilijälähtöisen valmennuksen kautta urheilija kokee itsenäisyyttä, tuntee itsensä päteväksi omassa urheilussaan, osallistuu oman urheilunsa tekemiseen sekä saa henkistä joustavuutta itselleen (Triquero ym. 2018). Urheilijan itseluottamus kohoaa valmentajan tukiessa urheilijan autonomiaa ja urheilija on rohkeampi lähtiessään tekemään suorituksia, joissa voi epäonnistua (Davis ym. 2019; Moreno- Murcia ym. 2019).

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilija saa enemmän vapautta omaan tekemiseensä, ongelmanratkaisuunsa ja päätöksentekoonsa. Samalla hän oppii kantamaan vastuuta vapaudestaan tehdä asioita itsenäisesti. Urheilija luo omat tavoitteensa yhdessä valmentajan kanssa, jolloin urheilijan edistymistä, voidaan seurata henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymisen kautta. (Butler ym. 2016, 17; Jenny 2016.) Tavoitteiden ollessa selkeät ja tiedossa, tuo se selkeyttä valmennussuhteen kaikille osapuolille siitä mihin ollaan menossa, mitä ollaan tekemässä ja mitä ollaan tavoittelemassa (Passaportis ym. 2022).

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilija nähdään kokonaisuutena, jolloin osataan huomioida urheilijan hyvinvoinnin kaikki osa-alueet. Urheilijan psyykkistä hyvinvointia vahvistetaan urheilijan autonomiaa tukevan valmennuksen kautta, jolloin urheilija voi oppia ajanhallintaa, tunnetaitoja, johtajuutta omasta urheilustaan sekä ihmissuhdetaitoja. (Cronin & Allen 2018.) Valmentajan tukiessa urheilijaa ja kannustaessa eteenpäin urheilussa ja opinnoissa, voi se vaikuttaa positiivisesti myös urheilijan opintomenestykseen ja opiskeluun suhtautumiseen. (Saarinen ym. 2022.) Urheilijan psyykkinen hyvinvointi näkyy elinvoimaisuutena, tyytyväisyytenä omaan elämään, hyvänä itsetuntona, henkisenä joustavuutena ja kestävyysnä sekä aktiivisena vuorovaikutuksena muiden urheilijoiden kanssa. (Barrio ym. 2019).

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilijan fyysiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi hyödyntämällä urheilijan sisäistä motivaatiota, silloin, kun pyritään ennaltaehkäisemään mahdollisia urheiluvammoja (Chan &

Hagger 2012). Urheilijan sosiaaliseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa opettamalla urheilijalle taitoja, joilla hän pärjää urheilun ulkopuolisessa elämässä. Urheilijälähtöisen valmennuksen kautta urheilija voi oppia käsittelemään konflikteja, oppia vuorovaikutustaitoja, kunnioitusta muita ihmisiä kohtaan sekä eettisesti, että moraalisesti hyväksyttävää käytöstä. (Yukhymenko- Lescroat & Sharma 2022.) Kuvassa 22 esitellään tunnusmerkit urheilijan saamat hyödyistä urheilija lähtöisessä valmennuksessa.



Kuva 22. Urheilijälähtöisestä valmennuksesta urheilijan saamien hyötyjen tunnusmerkit.

6.2.3 Urheilijälähtöisestä valmennuksesta valmentajan saamien hyötyjen tunnusmerkit

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa valmentajan ammattitaito kehittyy valmentajan muuttaessa toimintatapaansa pois valmentajälähtöisestä valmennuksesta. Reflektoidessaan omaa toimintaansa, valmentaja oppii virheistään ja osaa kääntää toimintansa suuntaa kohti urheilijälähtöistä valmennusta. Valmentaja saa käyttää luovuuttaan ja olla kekseliäs pohtiessaan, miten rakennetaan sellainen positiivinen ja tehtäväkeskeinen oppimis- ja motivaatio ympäristö, jossa urheilijat osallistetaan tekemään päätöksiä omassa urheilussaan ja suorituksissaan, sekä saamaan onnistumisen kokemuksia, tuntemaan pätevyyttä ja ratkaisemaan ongelmia urheilusuorituksen ympärillä. Valmentajan ollessa vuorovaikutteisessa suhteessa urheilijan kanssa, hän voi oppia itsekin urheilijalta erityisesti niissä tilanteissa, joissa urheilija pohtii omia ratkaisujaan urheilusuorituksissa. Se voi avata valmentajalle uusia näkökulmia käsillä olevaan asiaan. (Yukhymenko-Lescroart & Sharma 2022; Denison ym. 2017; Lindgren & Barker Ruchti 2017; Milbrath 2017.)

Valmentajan osallistaessa urheilijaa ottamaan vastuuta omasta urheilustaan, valmentajan työtaakkaa keventyy pitkällä aikavälillä, ja valmentaja voi suunnata vapautuvia aikaresursseja vaikkapa omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Urheilijan kanssa yhdessä luodut tavoitteet saattavat vähentää valmentajan menestymisen paineita, koska ne eivät ole ulkoisesti asetettuja, ja näin ollen tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinomaan valmentajan harteilla (Milbrath 2017.) Urheilijälähtöisessä valmennussuhteessa valta jakautuu urheilijan ja valmentajan kesken. Se voi vaatia valmentajalta syvällisiä pohdintoja omista arvoista ja ajatuksista. Jaettu johtajuus, urheilijan kuunteleminen ja tarpeisiin vastaaminen kehittää valmentajan johtamistaitoja. (Gurkis ym. 2017, 29.)

Urheilijan menestyminen ja elinvoimaisuuden näkyminen ulospäin saa valmentajan kokemaan onnistumisen tunteita yhdessä tehdystä työstä ja vahvistaa valmentajan ammatillista itseluottamusta. Urheilijoiden kanssa voi syntyä pitkiä ja merkityksellisiä ihmissuhteita, joiden kautta valmentaja kokee

osallisuuden tunnetta omassa työssään. (Super ym. 2018.) Kuvassa 23 kuvaillaan valmentajan saamia hyötyjä urheilijälähtöisestä valmennuksesta.



Kuva 23. Urheilijälähtöisestä valmennuksesta valmentajan saamien hyötyjen tunnusmerkit.

6.2.4 Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkit

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tulee luoda itselleen valmennusfilosofia, joka muodostuu arvoista, joita valmentaja haluaa toteuttaa omassa työssään. Luodessaan valmennusfilosofiaansa valmentajan tulee pohtia ja ymmärtää oma käsityksensä ihmisyydestä, pohtia omaa oppimiskäsitystään, pohtia omaa suhdettaan urheiluun sekä urheilun merkitystä valmentajalle itselleen. (Hämäläinen 2022; Milbrath 2017.) Valmennusfilosofiaa tehdessään valmentajan tulisi määritellä ja pohtia syvällisesti, mitä menestyminen hänelle itselleen tarkoittaa, ja miten hän ymmärtää urheilijan kokonaisvaltaisen kehittämiseen liittyvät merkitykset (Jenny 2016).

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan luotua valmennusfilosofiansa, tulisi hän pohtia omia tavoitteitaan valmentamisessa ja valmentajana kehittymisessä (Milbrath 2017). Valmentaja ymmärtää, että urheilijälähtöinen valmennus voi olla hänelle itselleen myös oppimisprosessi. Hän osa hyödyntää mahdollista aikaisempaa kokemustaan urheilijana valmennustyössään. (Benish ym. 2020.) Eri urheilulajeissa on erilainen kulttuuri kurinpidosta. Kurinpidonperinteet voivat olla syvällä lajikulttuurissa. Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tulisikin pohtia syvällisesti oman lajinsa kurinpitoperinteitä, ja tarvittaessa kehittää toimintatapoja, jotka eivät ole sidottuja autoritääriseen toimintaan. Valmentaja osaa valmennussuhteen aikana kyseenalaistaa omat metodinsa ja muuttaa toimintaansa tarvittaessa paremmin urheilijan tarpeita ja tavoitteita vastaaviksi. (Denison ym. 2017.)

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttava valmentaja huomioi ja tunnistaa urheilijoidensa yksilöllisyyden muun muassa taitojen, valmiuksien, tavoitteiden kuin urheilijan persoonan perusteella. Valmentaja ymmärtää nuorten urheilijoiden elämässä opiskelun ja koulun olevan merkittäviä asioita ja tukiessaan urheilijan opiskelua, hän vahvistaa urheilijan motivaatiota jatkaa urheilua opintojen ohella. (Saarinen ym. 2022; Ýukhymenko-Lescroart & Sharma 2022.) Hän huomioi ryhmässä olevat urheilijat ja mahdollistaa

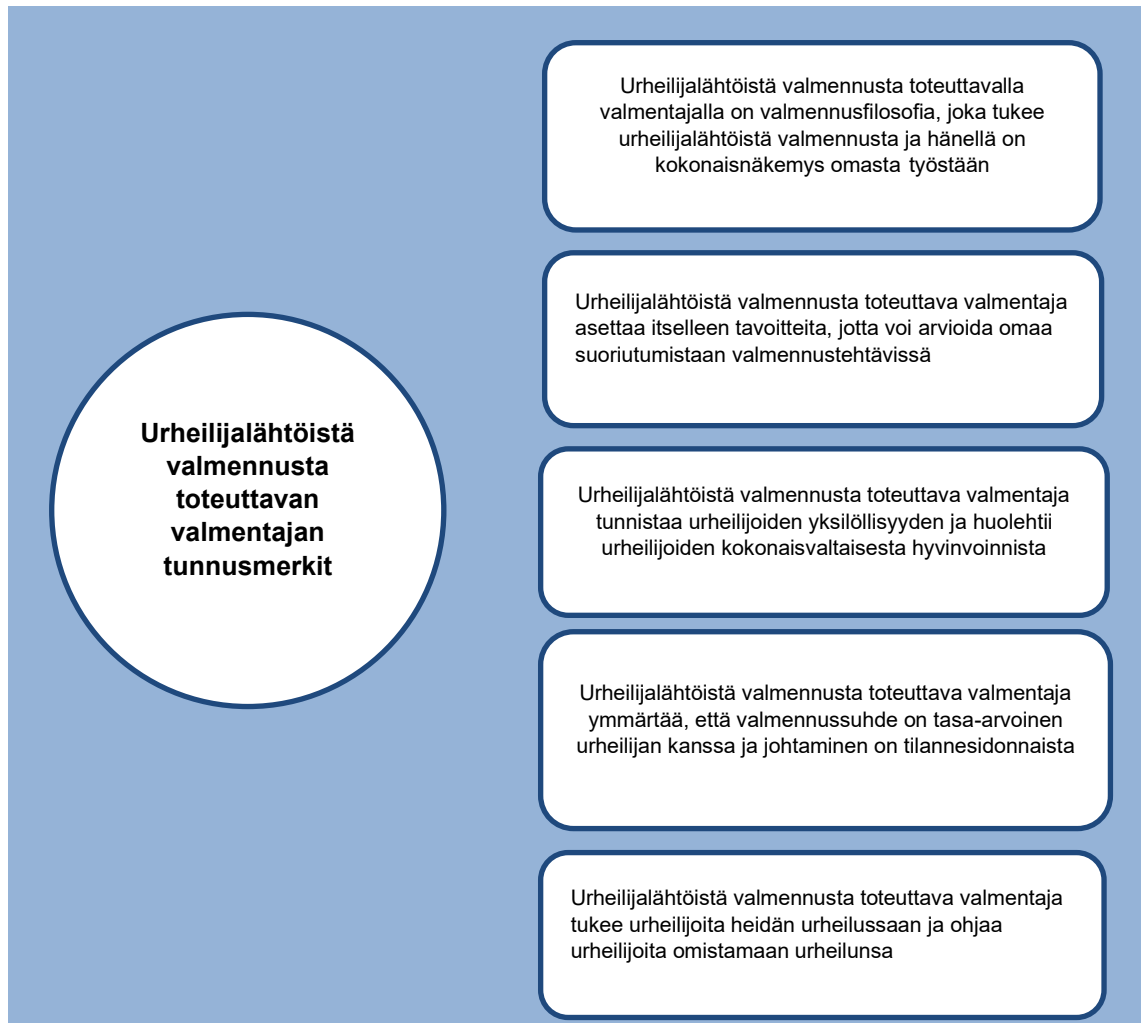
urheilijoille tehdä yhdessä asioita, jotta urheilijat tuntisivat kuuluvansa yhteisöön ja oppivat toimimaan yhteisössä yhdessä muiden kanssa (Lindgren & Barker-Ruchti 2017).

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttava valmentaja ymmärtää, että urheilijan kokonaisvaltainen hyvinvointi on tärkeämpää, kuin voitto tai menestys.

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa valmentaja ei uhraa urheilijan henkistä tai psyykkistä terveyttä piiskaamalla urheilijaa kohti voittoa, vaan kuuntelee urheilijoitaan niin fyysisen, kuin psyykkisen hyvinvoinnin suhteen. Vastaamalla urheilijan psykologisiin tarpeisiin ja kohtelemalla urheilijaa positiivisesti, valmentaja vahvistaa urheilijan kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Barrio ym. 2019; Chan & Haggert 2012; Geriarty & Murray 2011.)

Urheilija valmennusta toteuttava valmentaja ymmärtää valmennussuhteen urheilijan kanssa olevan tasa-arvoinen. Avoimessa vuorovaikutussuhteessa molempien osapuolten, niin valmentajan kuin urheilijan omien ajatusten esille tuominen ja itsensä ilmaiseminen on sallittua. (Jenny 2016.) Valmentajan tulisi toimia rehellisesti ja olla kiinnostunut valmennettavistaan. Valmentajan tulisi olla valmis auttamaan, ja kuuntelemaan urheilijoita, sekä kohtelemaan heitä yhdenvertaisesti, että luomaan urheilijoihin henkilökohtainen suhde. (Geriarty & Murray 2011.) Urheilijan ja valmentajan suhteessa vallan tasapaino kallistuu herkästi valmentajan puolelle, mutta urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tulee osata toimia niin, että johtajuus on tilannesidonnaista.

Toisinaan valmennustilanne voi vaatia valmentajalta vahvempaa johtamista, toisinaan valmentajan olisi ymmärrettävä antaa urheilijalle mahdollisuus ottaa johtajuus itselleen, jotta urheilija oppii omistamaan oman urheilunsa sekä kantamaan vastuun omasta tekemisestään. (Denison ym. 2017.) Kuvassa 24 on urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkit.



Kuva 24. Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkit

6.2.5 Urheilijälähtöistä valmennusta tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkit

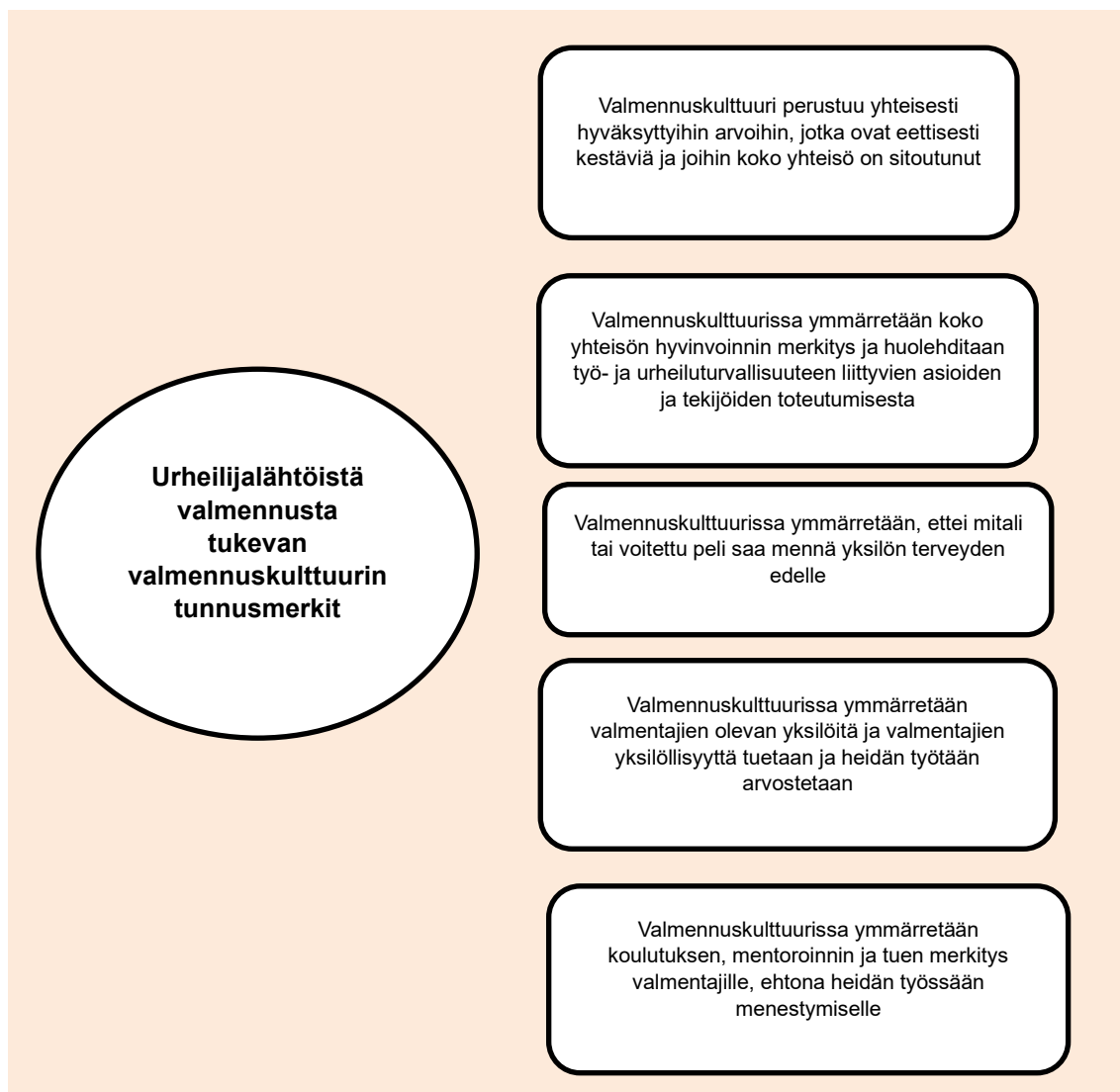
Urheilijälähtöisyyttä tukeva valmennuskulttuuri muodostuu arvoista, jotka ovat eettisesti ja moraalisesti kestäviä, sekä yhteisön yhdessä hyväksymiä. Yhteisön jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan yhteisön arvojen mukaan, sekä yhteisen hyvän puolesta. (Kim & Jung 2022.) Urheilijälähtöistä valmennusta tukevassa valmennuskulttuurissa ymmärretään yhteisössä toimivien yksilöiden hyvinvoinnin merkitys koko yhteisölle. Urheilu – ja työturvallisuuteen panostetaan ja sen toteutumista seurataan säännöllisesti. Urheilijan hyvinvoinnin edelle ei tule mennä yhteisön tavoitteet mestaruuden tai menestyksen tavoittelussa. (Barrio ym. 2021; Lindgren & Barker- Ruchti 2017.)

Urheilijälähtöistä valmennusta tukevassa valmennuskulttuurissa ymmärretään niin urheilijoiden, kuin valmentajienkin olevan yksilöitä, joilla on erilaisia tarpeita, valmiuksia ja tavoitteita oma uransa suhteen. Tukemalla valmentajan itsenäisyyttä, ja vastaamalla valmentajan psykologisiin perustarpeisiin, vahvistetaan valmentajan motivaatiota valmentamiseen ja siihen sitoutumiseen. Urheilijälähtöistä valmennusta tukevaan valmennuskulttuuriin kuuluu säännölliset kehityskeskustelut niin valmentajan, kuin urheilijan kanssa. Valmennusjohdon tulee mahdollistaa valmentajan keskusteleminen omista tavoitteistaan, rohkaista ja kannustaa valmentajaa pohtimaan omaa valmennustyyliään, sekä suhdettaan urheilijoihin, ja oman toimintansa vaikutusta urheilijoiden hyvin-/ pahoinvointiin. Tämä vahvistaa ymmärrystä myös urheilijan hyvinvoinnista yhteisössä. (Barrio ym. 2021.)

Urheilijälähtöistä valmennusta tukevassa valmennuskulttuurissa huomioidaan valmentajan henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Sosiaalisen tuen merkitys valmentajille on merkittävä. Sosiaalinen tuki voi ilmentyä mentorointina tai koko yhteisön valmentajatapaamisina. Valmentaja hyötyy ammatillisesti käydessään keskusteluja kollegojensa kanssa sekä emotionaalisesti saadessaan jakaa kokemuksiaan muiden valmentajien kanssa. Hyvinvoiva valmentaja onnistuu valmennuksessaan tuottamaan hyvinvoivia urheilijoita. Valmentajien hyvinvointia voidaan lisätä tunnustamalla valmentajan arvo

yhteisössä. valmentaja arvoa voidaan tunnustaa taloudellisella korvauksella, organisaatiokulttuuria parantamalla tai antamalla julkista tunnustusta valmentajalle hyvin tehdystä työstä. (Pilkington ym. 2022.) Valmentajan hyvinvoinnin merkitys korostuu yhteisöissä, jossa valmentajan valmentaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja liittyy osaksi valmentajan perhe-elämää. Urheiluorganisaation tulisi luoda sellaiset olosuhteet, rakenteet ja käytännöt, että ne tukevat valmentajan hyvinvointia. Valmentajan hyvinvointia tukevat esimerkiksi koulutukset ja mentorointi. (Hertting ym. 2022.)

Valmentajien koulutuksissa tulisi huomioida, että jokainen valmentaja on yksilö, jolla on erilaiset tarpeet ja valmiudet oppia ja soveltaa tietoa käytäntöön urheilijalähtöisestä valmennuksesta. Valmentajien yksilöllisyyden huomioiminen opetussuunnitelmissa vahvistaa valmentajien osaamista ja heidän koko potentiaalinsa käyttämisen tulevaisuudessa laadukkaassa käytännön valmennustyössä. (Cope & Lowe 2017.) Kuvassa 25 on urheilijalähtöistä valmennusta tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkit.



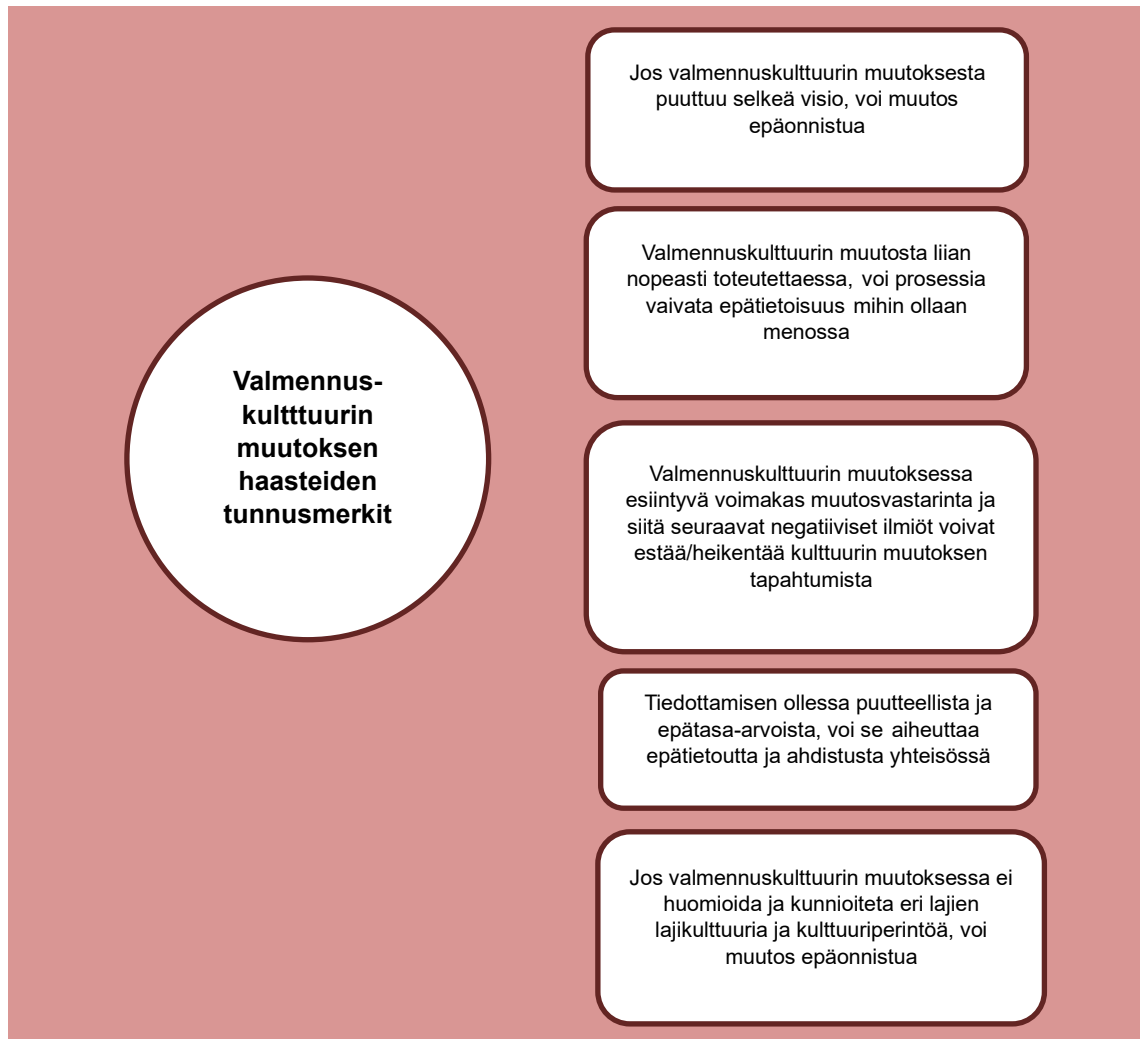
Kuva 25. Urheilijälähtöistä valmennusta tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkit.

6.2.6 Valmennuskulttuurin muutoksen haasteiden tunnusmerkit

Valmennuskulttuurin muutoksen haasteita ovat johdonmukaisten tavoitteiden ja kokonaisvision puuttuminen kulttuurinmuutosta ajavien taholta.

Muutosprosessissa on monenlaista toimijaa ja mielipidettä, jotka tulisi ottaa huomioon, jotta muutosprosessi olisi mahdollinen. (Passaportis ym. 2022.) Jos kulttuurinmuutos toteutetaan liian nopealla aikataululla ja ilman kokonaistilanteen hahmottamista, tulee se todennäköisimmin epäonnistumaan. Nopeassa muutosprosessissa yhteisön yksilöille ei jää aikaa pohtia heidän omia arvojaan ja mielipiteitään muutoksen kourissa olevasta asiasta ja se voi aiheuttaa voimakastakin muutosvastarintaa, Muutosvastarinta voi olla vaikea murtaa, jos se ilmenee negatiivisten asioiden esiintuomisena, riitelynä ja epäluottamuksena muutosta toimeenpanevaa tahoja kohtaan. (Brennan ym. 2021; McKenna, 2013.) Muutosvastarintaa voi voimistaa heikko tiedotus, joka ei kohdennu yhteisön kaikkiin jäseniin. Jos tiedotus ei ole samanaikaista ja kulje yhteisön eri tasoille, voi tiedon puute aiheuttaa yhteisön jäsenissä epätietoisuutta ja ahdistusta. (Kuusela 2015, 149–152.)

Urheilun maailmaan mahtuu lukuisia eri lajeja, lajikulttuureja ja kulttuuriperintöjä, joiden huomiotta jättäminen kulttuurinmuutosprosessia voi aiheuttaa muutosprosessin epäonnistumisen. Muutoksen on oltava joustava ja toimittava lajilähtöisesti, jotta muutos olisi mahdollista. Urheilun parissa on paljon erilaisia toimijoita eri lajien puitteissa, jotka asettavat haasteita, ennen kuin yhteisymmärrys kulttuurinmuutoksen tarpeesta löytyy ja päästään yhteiseen tavoitteeseen. (Brendan 2021.)



Kuva 26. Valmennuskulttuurin muutoksen haasteiden tunnusmerkit.

6.2.7 Valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkit

Valmennuskulttuurin muutoksen lähdeettäessä on ennen muutoksen aloittamista pohdittava, miksi muutosta tarvitaan, ja kuinka laaja sen tulee olla toteutuakseen ja toimiakseen toivotussa kontekstissa. (McKenna 2013.) Kulttuurinmuutoksen tulee perustua yhteisön yhdessä määrittelemiin arvoihin

sekä niihin sitoutumiseen. Onnistukseen kulttuurinmuutos tarvitsee yhteisön jäsenten luottamuksen yhteiseen asiaan ja ymmärryksen asiasta. (Brendan ym. 2022; McKenna 2013; Schroder 2010.) Kun valmennuskulttuurin muutostarve on määritelty ja siihen johtaneet arvojen määritykset ovat saatu näkyviksi selkänä kokonaiskuvana, on kulttuurin muutoksen onnistuminen mahdollista (Brendan ym.2022). Valmennuskulttuurin muutoksessa on hyväksyttävää, että urheilun lajiliitoilla voi olla omia arvoja, joiden mukaan ne kehittävät toimintaansa omista lähtökohdistaan (Passaportis ym. 2022).

Valmennuskulttuurin muutosta pohdittaessa ja siihen sitoutuessa, on huomioitava, että olemassa olema valmennuskulttuuri, yhteisö tai organisaation toiminta voi muuttua oleellisesti kulttuurinmuutoksen myötä (Denison ym.2017). Valmennuskulttuurin muutosta toteuttavan johdon tulee olla sitoutuneita muutokseen ja olla läsnä muutoksessa. Johdon tulee tukea muutosta ja olla valmis organisaatiotason muutoksiin, joita valmennuskulttuurin muutos tuo tullessaan. (Brennan ym. 2013.)

Valmennuskulttuurin muutoksen onnistumiseksi on jo muutoksen varhaisessa vaiheessa tärkeää osallistaa yhteisön jäseniä muutoksen prosessiin. Yhteisön ääntä kuuntelemalla ja yhteisön ideoita toteuttamalla, muutosvastarinta voi olla pienempää ja hallitumpaa, kuin itsevaltaisesti toteutetussa muutoksessa. Kuuntelemalla ja osallistamalla yhteisön jäseniä, voidaan vastata heidän psykologisiin tarpeisiinsa kulttuurinmuutoksen lomassa ja yhteisön jäsenet tuntevat itsensä merkityksellisiksi, tarpeellisiksi ja osalliseksi valmennuskulttuurin muutokseen. Yhteisön psykologisiin tarpeisiin vastaaminen muutosprosessin aikana vahvistaa jäsenten motivaatiota, muutoksen tekemiseen ja sitoutuminen yhteiseen prosessiin vahvistuu. (Brennan ym. 2021.)

Valmennuskulttuurin muutoksen tulee olla joustava. Kulttuurin muutokselle on annettava tilaa ja aikaa, jotta se voi kasvaa ja toteutua. (Neil 2018.)

Valmennuskulttuurin muutoksessa on huomioitava, että yhteisöön kuuluvat yksilöt ovat muutoksen lähde ja moottori, joka vie muutosta eteenpäin. Kun valmennuskulttuurin muutoksessa tunnistetaan yhteisön yksilöiden yksilöllisyys

ja heidän potentiaalinsa, heidän tavoitteensa, arvonsa ja tahtotilansa kulttuurin muutokseen on valmennuskulttuurin muutos mahdollista viedä läpi onnistuneesti. Valmennuskulttuurin muutosta pohdittaessa ja määriteltäessä on hyödynnettävä monitieteistä tutkittua tietoa, jotta uusi toimintapa voidaan perustella ja jatkossa juurruttaa yhteisöön. (Breger ym.2019.)

Valmennuskulttuurin kokonaisuutoksen onnistumiseksi on panostettava viestintään ja tiedotukseen. Tiedotuksen tulee olla rehellistä, oikea-aikaista ja kohdentua koko muutoksen piirissä olevaan yhteisöön. Viestinnän ollessa ymmärrettävää ja johdonmukaista, saadaan kohderyhmässä ymmärrystä ja tietoisuutta valmennuskulttuurin muutoksen tärkeydestä, sekä vähentää muutoksen mukana tuomaa muutosvastarintaa. (Brennan ym. 2022.) Kuvassa 27 on valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkit.

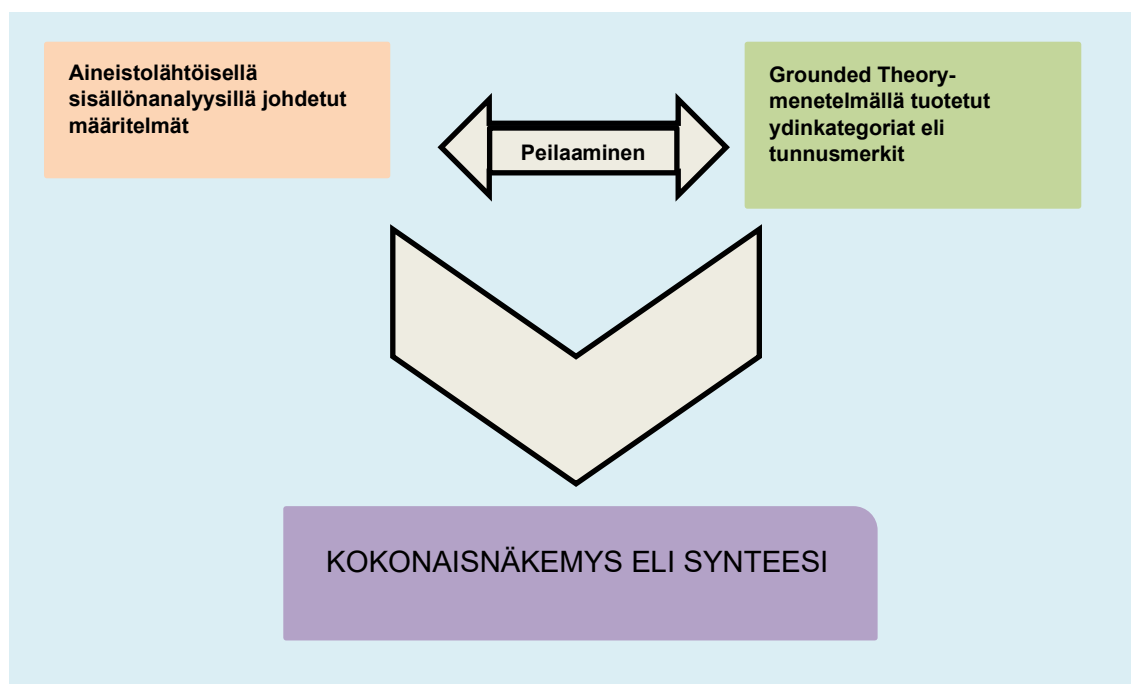


Kuva 27. Valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkit.

6.3 Aineistojen synteesi

Synteessillä tarkoitetaan kokonaisnäkemyistä, jolla saadaan aikaiseksi analyyseihin perustuva yhteenveto. Synteesi toimii analyysia täydentävänä menetelmänä tutkimuksessa. (Tieteen termipankki 2022.)

Aineistoista saadut tiedot yhdistettiin synteessin avulla siten, että integroivasta kirjallisuuskatsauksesta Grounded Theory- menetelmän avulla luotuja tunnusmerkkejä käytettiin mittarina, peilattaessa tämän opinnäytetyön puitteissa teemahaastatteluun osallistuneiden suomalaisten valmentajien valmiista haastatteluaineistosta sisällönanalyysillä tuotettuihin määritelmiin. Kuvassa 28 on synteessin syntymekanismi.



Kuva 28. Kokonaisnäkemysten saavuttaminen.

Peilattaessa suomalaisten urheiluvalmentajien haastattelun aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä johdettuja määritelmiä Grounded Theory -menetelmällä luotuihin tunnusmerkkeihin, oli huomattavissa, että haastatelluilla suomalaisvalmentajilla oli jo olemassa olevaa käsitystä urheilijalähtöisestä valmennuksesta. He tiedostivat käsitteitä, kuten psykologisten tarpeiden

tydyttäminen ja vuorovaikutuksellinen suhde urheilijan ja valmentajan välillä. Motivaatiotekijät tunnistettiin, mutta oppivan motivaatioilmaston luominen ja sitä kautta ongelmanratkaisun sekä päätöksenteon oppiminen jäi vielä tuomatta esiin.

Tästä voisi päätellä, että Suomessa on jo ymmärrystä siitä, mitä urheilijälähtöisellä valmennuksella tarkoitetaan, mutta keinot sen toteuttamiseen eivät ole vielä juurtuneet suomalaiseen valmennuskulttuuriin, tai niitä ei osata vielä sanoittaa näkyviksi. Haastatellut suomalaisvalmentajat tiedostivat, mikä merkitys urheilijan yksilöllisyyden tunnistamisella on. Haastatellut suomalaisvalmentajat tunnistivat urheilijan oikeuden omistaa urheilunsa. Urheilun omistaminen jäi enemmän käsitteen tasolle, sen sanoittaminen vaatinee käsitteen avaamista laajemmin suomalaisvalmentajien keskuudessa.

Haastatellut suomalaisvalmentajat määrittivät urheilijälähtöisestä valmennuksesta saatuja hyötyjä niin urheilijan, valmentajan kuin yhteiskunnan näkökulmasta. Jos tarkastellaan integroivaan kirjallisuuskatsaukseen haetun tiedon perusteella näitä asioita, tulee samankaltaisia hyötyjä esiin, kuten urheilijälähtöisestä valmennuksesta urheilija oppii elämäntaitoja, jotka kantavat urheilun ulkopuolella, ja tekevät urheilijasta aktiivisen toimijan yhteiskunnassa (Yukhymenko-Lescroart & Sharma 2022; Butler ym. 2017, 19).

Suomalaisvalmentajat määrittivät, että valmentajan ammattitaito lisääntyy ja vastuu kevenee urheilijälähtöisen valmennuksen myötä. Tämä on löydettävissä myös tunnusmerkistöstä sekä taustalla olevasta integroivasta kirjallisuuskatsauksesta. Urheilijälähtöisellä valmennuksella tavoitellaan urheilijan kokonaisvaltaista hyvinvointia (Barrio ym. 2019). Haastatellut suomalaisvalmentajat määrittivät urheilijan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhdeksi tärkeimmistä osatekijöistä urheilija lähtöisessä valmennuksessa. Haastattelussa tuli esiin urheilijan kokemat positiiviset tunteet urheilussa. Positiivisten tunteiden kokeminen ja ilo urheilussa vahvistaa urheilijan sitoutumista urheiluun, sekä taitojen oppimista ja yhteenkuuluvaisuutta muiden urheilijoiden kanssa (Ingulfsvann ym. 2022).

Määritelmä suomalaisesta valmennuskulttuurista ja suomalaisesta valmentajasta, peilautuvat ehkä parhaiten ristiin urheilijalähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkkeihin ja urheilijalähtöistä valmennuskulttuuria tukevan valmennuskulttuurin tunnusmerkkeihin. Nämä määritelmät eivät ole suoraan verrannollisia tunnusmerkkeihin, vaan toimivat mahdollisesti tavoiteltavina asioina valmennuskulttuurin muutoksen edetessä suomalaisessa valmennuskulttuurissa. Osa tunnusmerkeistä on jo varmasti arkipäivää, ja ne kulkevat tiedostamattomana toiminta- ja tekemisen kulttuurina jokapäiväisessä valmennuksessa mukana.

Määritelmässä suomalainen valmennuskulttuuri ja suomalainen valmentaja huomioidaan arvojen ja normien merkitys valmennuskulttuurin olemassaoloon ja kehittymiseen. Yhteisön vankka kulttuuri, vahva arvoperusta ja arvojen noudattaminen päivittäisessä toiminnassa sitouttaa yhteisön jäseniä toimintaan ja kannustaa yhteisön jäseniä käyttämään omaa potentiaaliaan yhteisen asian hyväksi (Kim & Jung 2022). Suomalaisessa urheilu- ja valmennuskulttuurissa on kautta vuosikymmenten ollut vahva yhdessä tekemisen henki. Tämän henkisen tahtotilan uudelleen päivittyminen urheilijalähtöisen valmennuksen arvoihin kantaneen kohti uudenlaista valmennuskulttuuria, jossa yksilöiden hyvinvointi on entistä tärkeämmässä asemassa.

Haastellut suomalaisvalmentajat määrittivät urheilijalähtöisen valmennuksen sudenkuoppia tai esteitä. Tämä määritelmä korreloi parhaiten valmennuskulttuurin muutoksen haasteiden kanssa, joista parhaiten nousee esiin käsitteet tiedottaminen, muutosvastarinta ja eri lajikulttuurien ymmärtäminen. Valmennuskulttuurin muutoksessa haasteena voi integroivan kirjallisuuskatsauksen mukaan olla tiedotus, joka ei kohdennu koko yhteisöön, jolloin osa yhteisöstä voi olla epätietoisuudessa siitä, mitä jollakin käsitteellä tarkoitetaan. Epätietoisuus koetaan uhkana, jolloin muutosvastarintaa alkaa esiintymään voimakkaammin. (Kuusela 2015, 149–152.) Myös eri urheilu- ja lajikulttuurien kirjo tulee huomioida valmennuskulttuuria muutettaessa ja on kunnioitettava eri lajien kulttuuriperintöjä (Brendan ym. 2021).

Suomalaisvalmentajien määritelmä valmennuskulttuurin muutoksesta keskustelee osittain valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkkien kanssa. Tiedottaminen nousee käsitteenä esiin myös tässä vertailussa ja tiedotuksen tulisi valmennuskulttuurin muutoksessa olla oikea-aikaista, johdonmukaista, rehellistä ja kohdentua koko yhteisölle (Brennan ym. 2021). Suomalaisvalmentajat määrittivät, että valmennuskulttuurin muutoksessa olisi hyvä hyödyntää kokeneita valmentajia, joilla on urheilijälähtöisestä valmennuksesta jo kokemusta. Yhteisön jäsenten osallistaminen yhteisen tavoitteeseen on tärkeää ja vahvistaa osallistujien yhteisöllisyyttä ja vähentää muutosvastarintaa (Brennan ym. 2021).

7 TUOTOKSET

Tämän kehittämistyön tuotoksena olivat määritelmät ja tunnusmerkit, jotka muodostuivat tutkimusaineistosta johdettujen tulosten pohjalta. Määritelmiä tarvitaan, jotta niillä voidaan täsmentää ja rajata aihetta. Tämän kehittämistyön tuotoksena syntyneet määritelmät selkeyttävät urheilijälähtöiseen valmennukseen liittyviä käsitteitä, ja ne kertovat määriteltävän asian tunnuspiirteistä. (Hirsjärvi ym. 2009,152–153.) Kuvassa 29 on esitelty määritelmät otsikkotasolla.



Kuva 29. Määritelmät otsikkotasolla

Tunnusmerkkien tarkoituksena on toimia organisaation tai yhteisön peilinä omaa toimintaa niitä vasten tarkasteltuna. Ne tuotettiin Grounded Theory-menetelmällä työkaluiksi valmentajayhteisölle ja urheiluorganisaatioille helpottamaan siirtymistä urheilijälähtöiseen valmennuskulttuuriin. Kuvassa 30 on tunnusmerkit kuvattuna otsikkotasolla.



Kuva 30. Tunnusmerkit otsikkotasolla.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

8.1 Pohdinta

Tämän kehittämistyön puitteissa haastatellut suomalaisvalmentajat määrittelivät hyväksi valmennukseksi urheilijälähtöisen tavan valmentaa, jossa urheilijat huomioidaan yksilöinä ja heidän hyvinvointiaan ja itsenäisyyttään tuetaan eri tavoin. Haastatelluiden valmentajien mukaan hyvään valmennukseen kuuluu tasa-arvo, rehellisyys, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky jakaa vastuuta, sekä johtajuutta urheilijan kanssa. Kontrolloiva valmentajalähtöinen valmennustyyli taas vaikuttaa negatiivisesti urheilijan kokemaan omaehtoisuuteen ja sitä kautta kyvykkyyden ja pystyvyyden tunteisiin, jolloin urheilijan kokonaisvaltainen hyvinvointi heikkenee ja oman urheilun hallinta vähenee (Blanchard, Amiot, Provencher, Vallerand & Perreault 2007).

8.1.1 Voittamisen kulttuurista voittavaan kulttuuriin

Teemahaastattelun kysymysten ulkopuolelta suomalaisvalmentajat toivat esiin seikan, että suomalaisessa valmennuskulttuurissa on vallalla voittamisen kulttuuri, jossa ainoastaan mitalilla, ottelun voittamisella tai oman ennätyksen tekemisellä koetaan olevan merkitystä mitattaessa urheilijan menestymistä urheilussa. Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin valmennuskulttuurin merkitystä urheilijälähtöiseen valmennuksen toteuttamiseen. Grounded Theory-menetelmää vahvistavassa integroivassa kirjallisuuskatsauksessa selvisi, että voittamisen kulttuuri yksittäisenä käsitteenä aiheuttaa negatiivista mielikuvaa siitä, mitä voittaminen vaatii urheilijalta.

Jos voittamisen kulttuuri sidotaan urheilijälähtöiseen valmennukseen ja valmennuskulttuurin muutokseen, on mahdollista, että oikeanlaiset organisaation rakenteet, yhteisön yhdessä hyväksymät arvot ja niihin

sitoutuminen mahdollistaa valmennuskulttuurin, jossa voittaminen ja menestys ovat tavoiteltavia asioita, mutta ne saavutetaan huomioimalla urheilijan kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Denison ym. 2017; Jenny 2016). Tällöin voitaisiin puhua kenties *voittavasta kulttuurista*, jossa monet eri osatekijät hyötyvät urheilijälähtöisestä valmennuksesta saatavista positiivisista vaikutuksista pitkällä aikajänteellä.

8.1.2 Urheilijälähtöinen valmennus ja sen monet ulottuvuudet

Kehittämistyön toisessa vaiheessa selvitettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen ja sitä ohjanneiden tutkimuskysymysten avulla urheilijälähtöisen valmennuksen käsitettä ja valmennuskulttuurin merkitystä urheilijälähtöisen valmennuksen taustalla. Näiden tulosten pohjalta saatiin rakennettua tietopohjaa ja luotua tunnusmerkkejä työkaluiksi suomalaiselle valmentajayhteisölle, jota voidaan hyödyntää valmentajälähtöisestä valmennuksesta urheilijälähtöiseen valmennukseen siirryttäessä.

Urheilijälähtöinen valmennus on urheilijan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tähtäävää valmennusta, jota toteutetaan urheilijan itsensä luomien tavoitteiden kautta. Urheilija nähdään yksilönä urheilusuuritusten takana. (Pippus 2022; Yukhymenko- Lescroat & Sharma 2022.) Urheilijälähtöiseen valmennukseen kuuluu valmentajan ja urheilijan tasa-arvoinen ja luottamuksellinen suhde, jossa molemmilla tulee olla oikeus kertoa tuntemuksistaan ja mielipiteistään. (Kokkonen & Holopainen 2022; Stanford ym. 2022.) Luottamussuhteen rakentaminen vie aikaa, mutta hyvä suhde valmentajan ja urheilijan välillä mahdollistaa molemmin puolisen psyykkisen turvallisuuden tilan, jossa voi tehdä omaa urheilua koskevia päätöksiä ja oppia virheistä. Valmentajan tulisi kunnioittaa urheilijan kanssa luotua suhdetta niin, ettei hän omilla teoillaan tai sanomisillaan riko tätä herkkää sidosta.

Tiivis yhteistyö urheilijan kanssa ja ajatusten vaihto voi kasvattaa urheilijan ja valmentajan välille pitkäaikaisen ystävyysuhteen, joka kestää urheilu-uran päättymisen jälkeen. Urheilijan ja valmentajan välinen suhde voi olla hyvin tiivis

ja tunnepitoinen molempiin suuntiin. Valmentajan tulisi kuitenkin ymmärtää luoda tietyt rajat ja raamit valmennussuhteen ympärille, jotta tunteet eivät määrittäisi suhteen toimivuutta, tai pahimmillaan johda käytökseen, joka on tulkittavissa epäasialliseksi käytökseksi tai seksuaaliseksi hyväksikäytöksi urheilijaa kohtaan.

Urheilijälähtöisessä valmennuksessa vahvistuvat positiiviset tunteet, mutta urheilija oppii kohtamaan ja käsittelemään myös negatiivisia tunteita, joita tulee vastaan niin urheilussa, kuin urheilun ulkopuolisessa elämässä. Oppiminen tapahtuu ilon kautta. Ilo ja onnistumisen kautta oppiminen vahvistaa urheilijan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta muiden urheilijoiden kanssa. Positiivisten tunnekokemusten myötä urheilijan itseluottamus vahvistuu ja urheilija sitoutuu omaan urheiluunsa vahvemmin. (Ingulfsvann ym. 2022; Wang ym. 2022; Alcaraz- Munoz ym. 2020.)

Tunnereflektion tekeminen olisi tärkeää sekä urheilijalle, että valmentajalle. Valmentajan olisi hyvä pohtia, miksi jokin tietty tunne nousee jossain tilanteessa esiin. Onko kyseessä jokin mennyt tapahtuma valmentajan omassa elämässä, joka saa tunteen nousemaan pintaan ja aiheuttaa tietyn reaktion tai toimintatavan? Avoimessa ja rehellisessä valmennussuhteessa sekä valmentajalla, että urheilijalle on oikeus tunteisiinsa ja mielipiteisiinsä (Jenny 2016). Hyvässä valmennussuhteessa molemmat kokevat tullessa kuunnelluksi ja ymmärretyksi.

Urheilijälähtöisen valmennuksen tavoitteena on, että urheilija oppii kantamaan vastuuta omasta urheilustaan, oppii päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja, saa itseluottamusta selvitäkseen niin urheilussa, kuin muussa elämässään ja näiden taitojen kautta oppii omistamaan oman urheilunsa. (Milbrath 2017; Butler ym. 2016, 1.) Vastuunkannon ja vallan omistajuuden tulisi olla urheilijan ikä- ja taitotasolle sopivaa. Vallan ja vastuun jaossa tulisi huomioida urheilijan yksilöllinen kyky, ja halu ottaa vastuuta omasta harjoittelustaan. Osa urheilijoista vaatinee enemmän perinteistä autoritääristä johtamista sulautettuna

urheilijälähtöiseen valmennukseen, jotta he pystyvät urheilemaan optimaalisella tasolla.

Urheilijan saamat hyödyt urheilijälähtöisestä valmennuksesta ovat kattavia ja kokonaisvaltaisia. Urheilija oppii vastuunkantamista ja itsensä johtamista. Näiden lisäksi hän on osallinen omassa urheilussaan, oppii laatimaan itselleen tavoitteita, oppii ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja ja oppii toimimaan johdonmukaisesti tavalla, joka on eettisesti että moraalisesti hyväksyttävää. (Yukhymenko-Lescroart & Sharma 2022; Cronin & Allen 2018; Butler ym. 2017, 19.) Urheilija kokee itsensä merkitykselliseksi ja päteväksi omassa urheilussaan ja elämässään (Triquero ym. 2018). Lähes kaikille ihmiselle on tärkeää tuntea kuuluvansa joukkoon ja tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on. Pätevyyden tunteen kokeminen on merkittävä asia lapsen kasvaessa aikuiseksi ja pätevyyden tunteen tulisi jatkua urheilu-uran päättymisen jälkeen niin, että urheilija on oppinut tunnistamaan omaa osaamistaan myös urheilu-uran ulkopuolelta. Näin siirtyminen urheilun ulkopuoliseen elämään on helpompaa, kun urheilija pystyy määrittelemään itseään muunkin, kuin urheilun kautta.

8.1.3 Valmentajuus urheilijälähtöisessä valmennuksessa

Urheilijälähtöinen valmennustyyli saattaa vaikuttaa vahvasti valmentajan toimintaan, ammattitaidon kohentumiseen sekä mahdollisesti hänen elämäkatsomukseensa. Muutos käskyttävästä valmennusteknisestä koneesta, urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavaksi vuorovaikuttajaksi on vaativa. Valmentaja tulisi pohtia omaa ihmis-, oppimis- ja urheilukäsitystään syvällisesti, tehdessään itselleen valmennusfilosofiaa, olisi valmentajan pohdittava lisäksi omia arvojaan, elämäkatsomustaan sekä sitä, mitä menestyminen hänelle itselleen tarkoittaa. (Hämäläinen 2022; Milbrath 2017; Jenny 2016.) Valmennusfilosofiaa tehdessään valmentajan tulisi olla rehellinen itselleen. Valmennusfilosofiansa arvoja määritellessään, hänen tulisi osata erottaa mitkä ovat hänen omia arvojaan, ja millaiset arvot ovat niitä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä, ideaaleja arvoja valmennuksessa. Mahdolliset ristiriidat ideaaliarvojen ja valmentajan omien arvojen suhteen voivat aiheuttaa vaikeutta

tuottaa valmennusfilosofiaa, joka tukee urheilijälähtöistä valmennusta. Omien arvojen tarkastelussa ja niitä kristallisoidessa, olisi hyvä saada mentorointia, tai käydä keskusteluja muiden valmentajien kanssa niistä asioista, jotka arvoissa tai niiden toteuttamisessa hiertävät.

Valmentajan tulisi ymmärtää, ettei voittoa, tai menestystä tule hakea urheilijan fyysisen tai psyykkisen terveyden menettämisen hinnalla, vaan valmentaja kuuntelee urheilijoita niin psyykkisen, kuin fyysisenkin hyvinvoinnin suhteen (Barrio ym. 2019; Chan & Hagger 2012). Menestymisen nälkä tai paine voi aiheuttaa sekä valmentajalle, että urheilijalle ylilyöntejä urheilun suhteen. Valmentajan olisi hyvä tehdä mielessään inventaariota siitä, mitkä asiat ovat niitä, jotka määrittelevät menestymistä hänen mielestään ja käydä keskusteluja urheilijoiden kanssa siitä, mitä menestyminen heille tarkoittaa, ja mitä se merkitsee valmennuksellisen työn kannalta. Yhteinen ymmärrys siitä, mitä kohti ollaan menossa, ja toisaalta ymmärrys, mitä se vaatii, auttaa luomaan kokonaisvaltaista suunnitelmaa, miten tavoitteet voidaan saavuttaa kenenkään hyvinvointia uhraamalla.

Urheilijälähtöinen valmennus voi vapauttaa valmentajalle aikaresursseja urheilijan ottaessa vastuuta omasta tekemisestään. Valmentaja voi oppia urheilusta urheilijalta niissä tilanteissa, joissa urheilija tekee itsenäisiä päätöksiä ja harjoittelee ongelmanratkaisukykyään Valmentajan oma hyvinvointi saattaa parantua vastuun jakamisen myötä. Valmentaja kehittyy johtajana, sekä ihmissuhdetaidoissa. ((Milbrath 2017; Gurkis ym. 2017, 29.) Hyvinvointi on keskeinen teema, joka kantaa koko urheilijälähtöisen valmennuksen käsitteen alla. Hyvinvoiva urheilija ja hyvinvoiva valmentaja ovat urheilun keskushenkilöitä. Hyvinvointia tukevassa valmennus- ja urheilukulttuurissa on mahdollisesti nähtävissä pidempiä urheilu-uria ja valmennusuria. Urheilija, joka on kokenut voivansa hyvin urheilussaan jää todennäköisemmin lajin pariin, ja voi ammentaa omista kokemuksistaan ja tietotaidostaan urheilussa tuleville sukupolville.

Valmentaja saa toteuttaa omaa elämäntarkoitustaan neuvomalla ja ohjaamalla urheilijoita. Hän voi kokea itsensä merkitykselliseksi, tarpeelliseksi ja osalliseksi

valmentaessaan urheilijoita urheilun lisäksi erilaisiin elämäntaitoihin. (Yukhumenko- Lescroat & Sharma 2022; Super ym. 2018.) Urheilijälähtöisestä valmentamisesta saatu kompetenssi ihmisten johtamiseen, kykyyn kommunikoida dialogisesti, sekä taito reflektoida omaa tekemistään kantavat myös valmentamisen ulkopuolisessa elämässä. Työelämässä saattaa jäädä työnantajilta huomioimatta se, minkälaisia vahvuuksia oman työnsä ulkopuolella urheilussa valmentavalla työntekijällä olisi mahdollisesti antaa työyhteisönsä hyväksi, jos hänen kokonaisvaltainen osaamisensa tunnistettaisiin kokonaisuudessaan. Ehkä valmentajayhteisö voisi tuoda voimakkaammin esiin sitä, mitä tarkoitetaan valmentajuudella, ja mitkä ovat yleisellä tasolla urheiluvalmentajana toimivan yksilön vahvuuksia ja ammatillista pätevyyttä.

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavan valmentajan tunnusmerkeistä nousee esiin urheilijoiden yksilöllisyyden tunnistaminen, nuorten urheilijoiden haavoittuvuuden tunnistaminen sekä kiinnostus urheilijoita ja heidän tekemistään kohtaan (Lindgren & Barker- Ruchti 2017; Geriarty & Murray 2011). Yksilöllisyyden tunnistaminen voi olla haastavampaa joukkuelajeissa, kuin yksilölajeissa. Valmentajaresurssin riittävyys voi asettaa haasteensa siihen, miten hyvin eri yksilöitä voidaan tukea heidän urheilussaan. Yksilöllisyyden tunnistaminen lähtee pienistä teoista, kuten urheilijoiden nimien opettelusta ja heidän tervehtimisestään ja kuulumisten kyselystä harjoituksen aikana. Pieni ele valmentajan suunnalta, voi merkitä paljon eri-ikäisille urheilijoille.

8.1.4 Valmennuskulttuuri ja sen vaikutukset urheilijälähtöisen valmennuskulttuurin toteutumiseen

Urheilijälähtöinen valmennus on käsitteenä laaja ja irrallinen. Jotta sen moninaisia etuja, ja toisaalta haasteita voidaan tuoda esiin, on sidottava se käsitteenä oikeanlaiseen kontekstiin. Luonnollinen konteksti, johon se sidotaan, on urheiluympäristö ja urheilun ympärillä vaikuttava valmennuskulttuuri erilaisine toimintaympäristöineen.

Valmennuskulttuuri rakentuu organisaatio-, toiminta- ja tekemisen kulttuurista, ja niitä ympäröi urheiluun kuuluva voittamisen kulttuuri, koska urheilukulttuuriin kuuluu voiton ja menestyksen tavoittelu (Chan & Hagger 2012).

Urheilijälähtöistä valmennusta toteuttavassa yhteisössä tai organisaatiossa olisi hyvä huomioida, että valmennuskulttuuri ja organisaatiokulttuuri muodostuvat yhteisön yhdessä sopimista arvoista ja niiden heijastumisesta organisaation toimintaan ja päätöksentekoon ja näin ollen koko yhteisön hyvinvointiin (Passaportis ym. 2022 ; Heikinheimo 2021, 190). Jotta organisaatiolla olisi toimintaa ja toimintakulttuuria, olisi oltava tekemisen kulttuuri, joka muodostuu hyvinkin erilaisista yksilöistä ja heidän tavastaan tehdä päivittäistä työtä yhteisen asian ja yhteisön eteen. (Kansallinen sivistysliitto 2022; Lukka 2019, 24). Yhteisten arvojen päivittäminen ja kristallisoituminen vahvistavat valmennuskulttuurin muutoksen prosessia. Omien arvojen vastainen toiminta voi heikentää yksilöiden hyvinvointia ja saattaa pahimmillaan aiheuttaa ketjureaktion tapaisen pahoinvoinnin aallon yhteisössä, jolloin tilanteet voivat eskaloitua esimerkiksi valmentajan epäasiallisena palautteena urheilijoille tai kyvyttömyytenä toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Urheilijälähtöistä valmennusta tukevassa valmennuskulttuurissa huomioidaan niin valmentajan, kuin urheilijan kokonaisvaltainen hyvinvointi. Menestyksen hintana ei tulisi olla urheilijan tai valmentajan henkisen hyvinvoinnin menetys, fyysisen terveyden menetys tai laiminlyönnit urheilu- tai työturvallisuudessa. (Barrio ym. 2021; Lindgren & Barker -Ruchti. 2017.) Menestymisen ei tulisi olla kiellettyä, eikä halun menestyä olla epätervettä. Useimmat kilpaurheilussa mukana olleista tunnistavat voitonriemun tunteen, jonka voi saavuttaa voittamalla joko itsensä, tai vastustajan. Menestymistä, sen mittareita ja merkityksellisyyttä olisi hyvä pohtia urheiluyhteisöissä. Avoimella dialogisella keskustelulla voisi olla mahdollista löytää niitä asioita ja tekijöitä, joita tarvitaan tiellä kohti menestymistä ilman, että kenenkään hyvinvointi vaarantuu merkittävästi urheiluyhteisössä.

Vallitseva valmennuskulttuuri ja sen eri rakenteet vaikuttavat merkittävästi siihen missä mittakaavassa, ja miten urheilijälähtöistä valmennusta pystytään toteuttamaan. Yksittäinen valmentaja pystyy työssään toimimaan

urheilijalähtöisesti, mutta onnistuakseen pitkällä aikavälillä työssään, tulee taustalla olevan yhteisön tai organisaation tukea ja ymmärtää valmentajan valitsemaa tapaa valmentaa. Jos urheiluorganisaatiot muuttuisivat enemmän verkostomaisemmaksi, voitaisiin hyödyntää useampia asiantuntijoita valmennustyössä, jolloin ehkä yksittäisellä valmentajalla voisi vapautua aikaresurssia itselleen ja asiantuntijat voisivat oppia toisiltaan. Tällöin muodostuisi oppiva yhteisö, joka jakaisi omaa tietotaitoaan toisilleen.

Valmentajan hyvinvointi heijastuu urheilijaan positiivisella tavalla. Hyvinvoiva valmentaja jaksaa työstää oppimis- ja motivaatioilmapiiriä, sekä palautuu valmennustyön aiheuttamista rasitteista. Urheilijalähtöisyyttä tukevassa yhteisössä tulisi ymmärtää myös valmentajan autonomian tukeminen ja valmentajan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitys valmennusprosessille ja urheilijoiden kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa valmennuskulttuurissa tämä on erityisen tärkeää, jotta valmentajan voimavarat riittävät niin valmennukseen, kuin urheiluun ulkopuoliseen elämään (Hertting ym. 2022; Pilkington ym. 2022; Barrio ym. 2021).

Valmennuskulttuurin muutos vie aikaa. Olosuhteiden tulee tukea kulttuurinmuutosta ja muutokselle on annettava riittävästi aikaa. Mitä tahansa muutosta pohdittaessa, on ensin määriteltävä missä ollaan nyt, mitä halutaan, miten sinne päästään ja mitä se vaatii (Brennan ym. 2022; Denison ym. 2017). Halun kulttuurinmuutokseen tulee lähteä yhteisön sisältä. Urheiluvalmentajat altistuvat nykyaikaisen valmentajakoulutuksen myötä sille, että valmentajuuteen kuuluu muutakin kuin fyysisen suorituskyvyn optimoimista. Koulutuksen myötä saadun ymmärryksen kautta valmentajat ovat valmennuskulttuurin muutoksen avainhenkilöitä jalkauttaessaan ihmislähtöistä tapaa valmentaa urheilijoita niin, että urheilijat voivat löytää koko potentiaalinsa ja kasvaa moniulotteisiksi yksilöiksi.

Valmennuskulttuurin muutoksen haasteita voivat olla kokonaisnäkemyksen puuttuminen prosessista, liian nopeasti toteutettu prosessi, yhteisön erilaiset toimijat ja heidän mielipiteensä muutoksen alla olevista asioista (Passaportis

ym. 2022;McKenna 2013). Voimakkaan muutosvastarinnan myötä voi muutoksen alla olevasta ilmiöstä levitä negatiivisia mielikuvia tai valheita. Muutosvastarintaa voi vahvistaa heikko ja huonosti ajoitettu tiedotus, joka ei kohdennu kaikkiin yhteisön jäseniin toivotulla tavalla. (Brennan ym. 2021; Kuusela 2015, 149–152.) Muutosvastarintaan voidaan suhtautua myös positiivisesti. Muutosvastarinta viestittää, että asia on tärkeä ja vastustettava muutos on merkityksellinen asian vastustajalle. Kulttuurinmuutosta vietäessä eteenpäin tulisi kuunnella myös muutoksen vastustajia, ja annettava heille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Erilaisten mielipiteiden vertaaminen toisiinsa peilaa sitä todellisuutta, jossa eletään ja auttaa hahmottamaan rehellisesti niitä toimenpiteitä, joita muutoksessa tarvitaan, vai tarvitaanko muutosta lainkaan.

Valmennuskulttuurin muutoksen keinojen tunnusmerkkeihin kuuluvat muun muassa määritelty kulttuurinmuutoksen tarve, kulttuurinmuutoksen arvot ja niihin sitoutuminen, niin kulttuurinmuutoksen johtajilta, kuin yhteisön muilta jäseniltä. (McKenna 2013; Schroeder 2010). Valmennuskulttuurin muutosprosessille on annettava aikaa, sen ympärille on rakennettava keskustelemaa ilmapiiriä ja muutoksen on oltava joustava huomioiden eri lajikkulttuurien kulttuuriperinteet (Passaportis ym. 2022; Neil 2018). Urheilun eri lajiliitoille on mahdollisesti räätälöitävä erilaisia koulutuskokonaisuuksia aiheesta, koska osaamistaso aiheesta vaihtelee niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

Valmennuskulttuurin muutosprosessissa tulee hyödyntää monitieteistä tutkimusta, jotta muutoksesta, sen tarpeesta ja muutoksen juurruttamiskeinoista saadaan vahva ja kestävä kokonaisnäkemys, joka kantaa muutosprosessin keston ajan. Arvokeskustelut ja toiminnan reflektointi valmennuskulttuurin muutoksessa selventävät tavoitetta, ja niitä olisi hyvä käydä säännöllisesti eri verkostoissa. Valmennuskulttuurin muutoksessa on huomioitava, että yhteisön yksilöt tekevät yhdessä muutoksen. (Breger ym. 2018.) Tämänkaltainen prosessi on ollut käynnissä Meidän Urheilu-prosessin myötä ja tällaisen käytännön olisikin hyvä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Urheilijälähtöiseen valmennuskulttuuriin siirtyminen vaatii suomalaisilta urheilutoimijoilta ja urheiluyhteisöiltä syvällisiä pohdintoja omista arvoista, omista näkemyksistä, sekä omasta toiminnan- ja tekemisen kulttuurista ennen kuin on mahdollista siirtyä laajempaan urheilijälähtöiseen valmennuskulttuuriin. Suomessa on monipuolinen valmentajakoulutus, jossa valmentajat voivat asteittain lisätä omaa osaamistaan (Olympiakomitea 2023).

Urheilijälähtöisestä valmennuksesta tarvitaan lisää koulutusta, jotta ymmärretään syvät rakenteet käsitteiden takana sekä valmentajuus valmentamisen takana. Valmentajat tarvitsevat käytännön keinoja teorian tiedon lisäksi, jotta he voivat toteuttaa urheilijälähtöistä valmennusta omassa yhteisössään ja toiminta ympäristössään. Valmentajat saattavat tarvita lisäkoulutusta omaan päätöksentekoon ja päätöksenteon seurauksiin, jotta mahdollinen median tai urheilufanien palaute ei vaikuta valmentajan päätöksiin tai tapaan toimia urheilijoiden kanssa (Kaya 2014).

Suomalaiset valmentajat työskentelevät hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja tehtävissä. Toimintaympäristöön vaikuttavat niin taloudelliset resurssit kuin rakenteet organisaatioiden sisällä. (Hämäläinen 2016) Suomalaiseen urheilukulttuuriin vaikuttaa myös politiikka ja urheilua seuraavat kansalaiset (Jokisipilä 2022). Fanien ja kannattajajoukkojen luoma menestymisen paine voi vaikuttaa siihen, miten nopeasti ja millaisin keinoin valmentaja tai urheiluorganisaatio haluaa tuottaa ulos menestymistä ja siihen liittyvää gloriaa. Olympiamitalin tuoma arvostus ja siitä seuraava kiinnostus lajia kohtaa niin uusien harrastajien, kuin sponsoroinnin näkökulmasta on tärkeää kaikille urheilun lajiliitoille. Urheilijälähtöisen valmennuskulttuurin muutos ja siitä saatavat hyödyt olisi myytävä siis myös urheilumaailman ulkopuolelle, jotta muutos olisi mahdollista toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja yhteiskuntaa pitkällä tähtäimellä hyödyttävästi.

Valmennuskulttuurin muutoksessa olisi hyvä pohtia tarkasti sitä, millaiset rakenteet palvelevat urheilijälähtöistä valmennusta. On pohdittava, millaisia muutoksia urheiluakatemia- ja valmennuskeskustoiminta mahdollisesti vaatisi, jotta ne vahvistaisivat urheilijan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja urheilijan

kokonaisvaltaisen kehittymisen niin urheilussa, kuin muilla elämäalueilla.

Nuorelle urheilijalle voi olla iso muutos muuttaa pois kotoa

valmennuskeskukseen, kun oman identiteetin kasvaminen on vielä kesken ja oman lähipiirin tuki jää mahdollisesti päivittäistasolla vähäisemmäksi. Tällöin valmentajan rooli korostuu tukijana ja nuoren elämässä mukana kulkevana aikuisena merkittävästi. Luottamuksellisen suhteen kasvattaminen vie aikaa ja sen voi tuhota nopeasti epäasiallisella käytöksellä, vuorovaikutussuhteen puuttumisella tai harjoitteluilmastolla, joka ei ole psykologisesti turvallinen.

Valmennuskeskukset ja urheiluakatemit ovat luotu palvelemaan urheilijan monipuolisia tarpeita, mutta pystytäänkö niissä tunnistamaan urheilijan yksilöllisyys ja hänen tapansa urheilla ja motivoitua? Pohdittavaksi

urheiluyhteisölle jää, onko valmennuskeskusten tarkoitus olla urheilujohdon vallankäytön väline, joissa urheilijat karsinoidaan toimimaan tiettyjen raamien sisällä, ilman yksilöllisyyden huomioimista ja urheilijoiden omien tavoitteiden

vastaisesti, toteuttaen urheiluorganisaation näkemystä ja tavoitteita urheilussa? (Denison ym. 2017.)

8.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn teemahaastattelun aineistolähtöisen analyysin myötä on, että suomalainen valmentajayhteisö on valmis valmennuskulttuurin muutoksen, ja he haluavat olla osa muutosta.

Vertaillen tämän opinnäytetyön tuotoksina syntyneitä määritelmiä ja tunnusmerkkejä, on todettava, että suomalaisvalmentajat tiedostavat urheilijalähtöisen valmennuksen hyödyt. Oikeanlaisella koulutuksella, sekä osaamisen tunnistamisella, he voisivat ottaa urheilijalähtöisen valmennuksen omaksi valmennustyylikseen enenevässä määrin.

Määritelmiä ja tunnusmerkkejä tarkastellessa on huomioitavaa, että valmennuskulttuurin muutoksessa kohti urheilijalähtöistä valmennusta muutetaan mahdollisesti yhteisön toimintatapoja ja näkökulmaa urheiluun,

jolloin on tärkeää, että koko urheiluyhteisö saa halutessaan osallistua valmennuskulttuurin muutokseen ja tuoda oman äänensä kuuluviin.

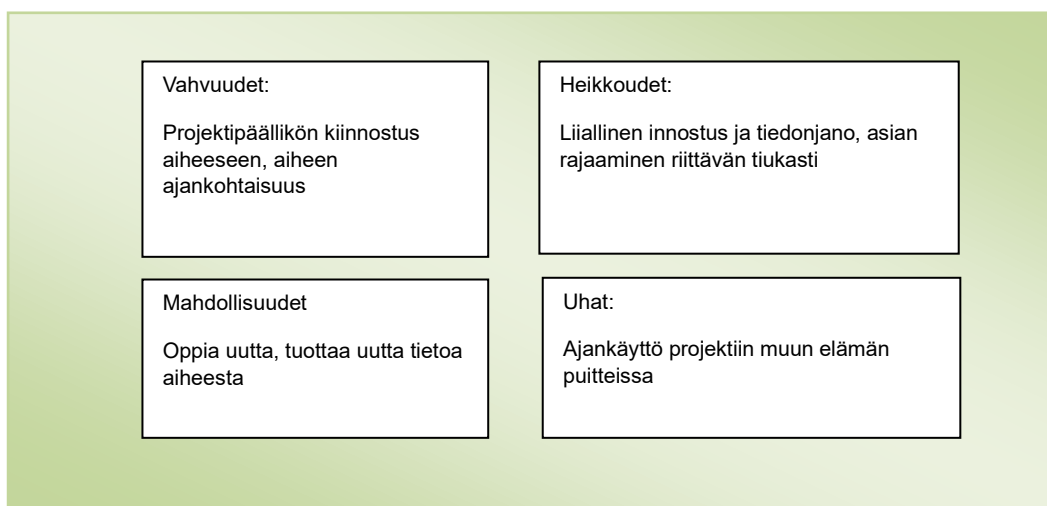
Valmentajayhteisö on tuonut näkyviin eri median kanavien kautta valmentajuutta ja valmentajia, jotka toimivat urheilijalähtöisesti, tuoden näin käsitettä lähemmäs muuta yhteiskuntaa. Yksittäinen valmentaja voi ottaa käyttöön urheilijalähtöisen valmennuksen työkaluja menestyksekkäästi, mutta valmennustyötä helpottanee yhteisön ymmärrys ilmiöstä ja metodista.

Valmennuskulttuurin muutoksessa on hyvä muistuttaa siihen osallistuvia, että menneisyyttä ei voi muuttaa, nykyisyyteen voi vaikuttaa ja tulevaisuutta on mahdollista muuttaa, niin elämässä kuin urheilussa. Valmennuskulttuurin muutos vie aikaa, mutta riittävän ajan, tilan ja joustavuuden myötä se kasvaa ja kehittyy urheilijoiden ja valmentajien mukana. Kun se nousee siivilleen ja pysyy ilmassa, voi koko urheilleva yhteisö paremmin ja vaikutukset näkyvät laajasti koko yhteiskunnassa.

9 Kehittämisen projektin arviointi ja pohdinta

9.1 Kehittämistyön prosessin arviointi

Jotta kehittämistyön voi todeta onnistuneeksi, tulee se arvioida. Jo ennen tätä kehittämistyön alkua tehtiin projektista riskiarvio nelikenttäanalyysillä (SWOT), jossa pohdittiin projektin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Nelikenttäanalyysin avulla pyrittiin aloitusvaiheessa kartoittamaan niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttaisivat kehittämistyön loppuunsaattamiseen. (Innokylä 2023.) Kuvassa 31 on esitelty SWOT-analyysi ennen kehittämistyön aloittamista.



Kuva 31. Nelikenttäanalyysi ennen kehittämistyön aloittamista.

Koko kehittämistyön prosessin ajan käytettiin reflektiota oppimisen tukena, jolloin kehittämistyön eri vaiheissa tulleiden haasteiden yli päästiin löytämällä käsitellyistä asioista olennaiset oivallukset, jotka veivät työtä eteenpäin spiraalimallin mukaisesti ja kehittämistyö pysyi oppimisprosessina. (Santalainen 2009, 22,25.)

Kehittämistyön etenemistä arvioitiin väliraportoinnissa toimeksiantajan ja työelämämentorin kanssa. Asiantuntijaryhmältä kerättiin palautetta

tutkimuksellisesta osuudesta, sekä kokonaisuudesta väliarviointivaiheessa. Näiden palautteiden kautta kehittämistyötä vietin eteenpäin ja terävöitettiin vastaamaan kehittämistyön tavoitetta ja tarkoitusta. Asiantuntijaryhmää käytettiin, jotta kehittämistyöstä saatiin ulkoista palautetta. Palautteen myötä kehittämistyö sai uutta näkemystä, jonka perusteella sitä pystyttiin muokkaamaan (Suopajärvi 2013, 17). Aikataululliset haasteet hieman viivästyttivät kesällä/ syksyllä 2022 työn etenemistä, mutta aikataulua kiristämällä ja priorisoimalla saatiin tutkimukselliset osuudet valmiiksi loppuvuodesta 2022.

Tutkimusongelmat tarkennettiin tutkimuskysymyksiksi, ja ne ohjasivat kehittämistyön tutkimuksellista osuutta, ja niihin vastattiin kehittämistyön tuloksissa. Työn laajuuden vuoksi oli ajoittaisia aineistohallintavaikeuksia, mutta noudattamalla tutkimusmenetelmien ohjeistuksia, saatiin aineisto analysoitua johdonmukaisesti. Merkittävin oppimiskokemus kehittämistyön tekijälle oli oivaltaa, miten kehittämistyön aiheessa käsitellyt asiat ja kokonaisuudet voi viedä työelämään konkreettisesti, sekä ymmärrys siitä, mitä kaikkea onnistunut kulttuurinmuutos asiassa kuin asiassa vaatii.

Kehittämistyön hyötyä toimeksiantajalle arvioidessa, pyydettiin toimeksiantajalta arviota siitä, miten tämä kehittämistyö vastasi sitä tarvetta, joka toimeksiantajalla oli ennen kehittämistyön aloittamista. Toimeksiantaja kertoi, että työstä oli saatu apua erilaisten käsitteiden hahmottamiseen, sekä Meidän urheilu- prosessin määrittelyvaiheen tulosten peilaamiseen valmennuskulttuurin muutoksen näkökulmasta. Loppuarvioinnissa pohdittiin keinoja, miten tätä kehittämistyötä voisi hyödyntää esimerkiksi urheilun lajiliittotasolla valmennuskulttuurin muutoksen aloittamiseksi, ja sen eteenpäin viemiseksi. Kehittämistyön päätteeksi koko projekti arvioitiin tiedontuotantoarviointilomakkeen avulla, jotta saatiin näkyviin mitä tietoa, ja minkä arvoista tietoa kehittämistyön puitteissa saatiin tuotettua. Tiedontuotantoarvioinnilla tarkoitetaan uusien näkökulmien, uuden tiedon tai uusien innovaatioiden tuottamista (Suopajärvi 2013, 14–15). Tiedontuotantoprosessin arviointi on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Tiedontuotannon arviointi.

	Tiedontuotantoarviointi	Tämä kehittämistyö
Tavoite	Avata erilaisia näkökulmia projektin kannalta keskeisiin ongelmiin, kritisoida vanhoja menetelmiä ja kehittää uusia toimintatapoja	Kehittämistyö avasi erilaisia näkökulmia urheilijalähtöiseen valmennukseen sekä valmennus- ja organisaatiokulttuurin sen taustalla.
Kohde	Käsiteltävän ilmiön ja aiheen syvällinen ymmärrys	Ilmiönä urheilijalähtöistä valmennusta tarkastellaan monipuolisesti ja kehittämistyöstä saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, mitä urheilijalähtöinen valmennus on, mitä urheilulähtöinen valmennuskulttuuri vaatii organisaatioilta ja yhteisöltä toteutuakseen
Tyypillinen käyttö	Tietoperustan rakentaminen	Kehittämistyön tuotokset eli määritelmät urheilijalähtöisestä valmennuksesta ja erilaiset tunnusmerkit toimivat tietoperustana kehittämistyössä käsitellyistä aiheista
Ajallinen kohdistuminen	Tulevaisuus	Jos tarkistellaan tätä Meidän Urheilu- prosessin määrittelyvaihetta vasten, niin tämä kehittämistyö sijoittuu menneisyyteen. Tarkisteltaessa kehittämistyötä laajemmassa kontekstissa, sijoittuu se tulevaisuuteen hyödyttäen suomalaista valmentaja- ja urheilijayhteisöä valmennuskulttuurin muutoksessa ja uuden valmennuskulttuurin muodostamisessa
Käytetyt aineistot	Laadullinen ja määrällinen	Laadullinen

Kehittämistyön projektiorganisaation työskentely oli sujuvaa. Erityisesti toimeksiantajan kanssa työskentely oli sujuvaa ja vuorovaikutteista. Tietyt aikataululliset haasteet aiheuttivat välillä painetta kehittämistyön tekemisessä. Projektipäällikön työtä helpotti asioiden sujuvoittaminen toimeksiantajan puolelta, kuten teemahaastattelun järjestäminen kokeneen tutkijan avulla, sekä haastattelutilaisuuden tallentaminen litterointia varten. Työlämämentorilta saatiin hyviä vinkkejä työn aukikirjoittamisvaiheessa. Tutor-opettajan kanssa olisi ajoittain toivottu tiiviimpää yhteistyötä, mutta opiskelijakollegoita konsultoiden joitakin asioita saatiin selvitettyä itsenäisesti projektipäällikön toimesta.

Väliarvioinnin yhteydessä ulkopuolisten asiantuntijoiden apu selkeytti työtä ja sai asettamaan asioita eri perspektiiviin.

Vaikka kehittämistyön tutkimuksellinen osuus oli laaja, oli se raskaudessaan myös palkitsevaa kehittämistyöntekijälle. Mukaan tarttui osaamista tutkimustyöstä, verkostojen hyödyntämisestä, sekä konkreettista tietoa niin ihmisten johtamisesta, kuin muutosjohtamisesta ja kulttuurin eri piirteiden vaikutuksesta yhteisöön.

9.2 Kehittämistyön tuotoksen arviointi

Kehittämistyön työn tuotosta arvioidessa oli huomioitava, ettei Suomessa ole aikaisemmin urheilututkimuksen puitteissa luotu vastaavia määritelmiä ja tunnusmerkkejä tutkittavasta aiheesta. Tämän kehittämistyön yhteydessä määritelmiä tarvittiin, jotta laajasta aineistosta saatiin kokonaiskuva vastaamaan suuren teoriamäärän todellisuutta. Määritelmät syntyivät teemahaastatteluun osallistuneiden suomalaisvalmentajien näkemyksistä sisällönanalyysin myötä. Vaikka teemahaastatteluun osallistuneiden valmentajien otos oli pieni, teemahaastattelun tulokset antoivat suuntaviivat sille, mitä asioita integroivasta kirjallisuuskatsauksessa haluttiin selvittää, jotta ilmiötä voitiin ymmärtää paremmin. Määritelmät antoivat eri käsitteille merkityksen ja loivat normeja käsitteen käytölle. (Hirsjärvi ym. 2009, 152.)

Kehittämistyön toisessa vaiheessa, eli integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ja Grounded Theory menetelmällä suoritettussa analyysissä haluttiin löytää laajempia merkityksiä määritelmien takana. Näin syntyivät tunnusmerkit, joita voitaisiin kutsua myös määritelmiksi. Tunnusmerkkitermi valittiin, jotta kehittämistyön eri tutkimuksellisten osioiden tulokset erottuvat toisistaan ja niitä pystyttiin peilaamaan tutkimuksen kolmannessa vaiheessa. Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa eli peilaamisessa työtä helpottivat nämä luodut tunnusmerkit ja määritelmät.

Kaiken kaikkiaan tunnusmerkit ja määritelmät kokosivat tutkimuksen tulokset yhteen ja niitä vasten voitiin tarkastella urheilijalähtöistä valmennusta ja

urheilijalähtöistä valmennuskulttuuria niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin. Eri tunnusmerkit ja määritelmät kuvina selkeyttivät tutkittua asiaa, jossa oli suuri tietomäärä. Määritelmät ja tunnusmerkit toimivat jatkossa työkaluina valmentajille ja urheiluyhteisölle urheilijalähtöistä valmennusta käyttöön otettaessa ja arvioitaessa.

9.3 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tämän kehittämistyön eettisyyttä puoltaa, se, että aiheen tutkiminen on hyödyllistä ja urheiluyhteisössä merkityksellistä valmennuskulttuurin muutoksessa. Kehittämistyön aihe heijastuu urheiluyhteisön sisältä myös muuhun yhteiskuntaan, koska urheilijalähtöisellä valmennuksella on mahdollista saada urheilijoista tulevaisuudessa aktiivisia ja osallistuvia kansalaisia. Kehittämistyössä tehdyn tutkimuksen kautta saatiin ymmärrystä organisaatioiden ja yhteisöjen merkityksestä valmennuskulttuurin tukemisessa ja muutoksessa. Tutkimus oli ajankohtainen meneillään olevan Meidän urheiluvalmennuskulttuurin muutos prosessin myötä. (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 218.). Kehittämistyössä käsiteltiin paljon hyvinvointia ja sen merkitystä yksilölle. Vuoden 2023 megatrendeissä kokonaisvaltainen hyvinvointi on yhtenä teemana ja sen taustalla vaikuttavat yhteisön rakenteelliset tekijät (Sitra 2023). Samankaltaisten asioiden tarkastelu tässä kehittämistyössä vahvistavat sen ajankohtaisuutta yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

Teemahaastatteluun osallistuneilla valmentajilla oli koko tutkimuksen ajan itsemääräämisoikeus ja heidän osallistumisensa pohjautui vapaaehtoisuuteen (Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2013, 218–219). Valmentajat olivat itse ilmoittautuneet Meidän urheilu- hankkeen hankepäällikölle, ja haastatteluun osallistuneilla oli tiedossa mahdollisuus kieltäytyä tai keskeyttää tutkimus, niin halutessaan. Teemahaastatteluun osallistuneet suomalaisvalmentajat saivat ennen haastattelua saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Teemahaastatteluun osallistuneille suomalaisvalmentajille kerrottiin kehittämistyön tulosten julkaisemisesta ja aineistojen säilyttämisestä kehittämistyön päätyttyä. Kehittämistyössä mukana olleet valmentajat antoivat

tietoisensa suostumuksensa osallistumisestaan teemahaastatteluun allekirjoittamalla suostumuslomakkeen ennen haastattelua. Heillä oli mahdollisuus kysyä kehittämistyöstä tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen aikana (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 219–220.)

Haastateltavien ryhmä oli pieni ja heidän anonymiteettiään suojeltiin siten, että haastattelujen aukikirjoittamisvaiheessa ei yhdistetty valmentajan lajia, asuinpaikkakuntaa tai sukupuolta. Teemahaastatteluun osallistuneiden valmentajien nimiä tai muita henkilötietoja ei julkisteta, ja haastatteluaineisto säilytetään lukitussa kaapissa, eikä tutkimustietoja luovutettu ulkopuolisille. Tietokoneella oleva aineisto on suojattu salasanalla ja kaksivaiheisella varmentamisella. Haastatteluaineiston hävittämisestä kehittämistyön päätyttyä on tehty suunnitelma. Haastateltavat ovat olleet tutkimuksen aikana tasa-arvoisessa asemassa (Kankkunen & Vehviläinen -Julkunen, 2013, 221.) Kehittämistyötä on tehty noudattaen tutkimuseettistä ohjeistusta ja hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen. Opinnäytetyön tekijä on kehittämistyötä tehdessään noudattanut oikeanlaista lähdeviittaustapaa, välttämällä näin plagiointia. Kehittämistyön tuloksia on analysoitu huolellisesti, eikä tuloksia ole sepitetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.)

Tämän kehittämistyön pätevyyttä eli validiutta vahvistaa se, että analyysivaiheessa on tehty riittävän yksityiskohtainen luokittelu, jonka myötä tulokset ovat syntyneet. Tässä kehittämistyössä on käytetty erilaisia näkökulmia ja tutkimusmenetelmiä, joilla on voitu peilata ja vahvistaa eri tutkimusosoiden tuloksia. (Hirsjärvi ym.2009, 232.) Kehittämistyössä käytettyjen artikkelien haussa käytettiin tarkkaa rajausta, jotta suuresta määrästä aineistoa saatiin esiin oleellimmat artikkelit.

Tämän kehittämistyön uskottavuutta vahvistaa tulosten kuvaaminen selkeästi erilaisin kuvioin, sekä tekstein. Myös kehittämistyön eri vaiheet ovat todennettavissa taulukoista, kuviosta ja kuvista, joiden avulla opinnäytetyön lukija voi ymmärtää kehittämistyön tekojen, sen rajoitukset ja vahvuudet. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyrittiin tuomaan uskottavuutta luomalla selkeitä luokituksia. Luokat jaettiin riittävän moniin alaluokkiin, jotka puolestaan

kiinnittyivät sekä empiirisiin lähteisiin, että käsitteelliseen ajatteluun. Näistä luotiin lopuksi taulukot, joissa esiteltiin tutkimuksellisessa osiossa esiin tulleet keskeisimmät asiat, jolloin tutkimuksen kulku kuvautuu selkeästi. (Puusa & Juuti 2020; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 198.) Grounded Theory oli monimutkainen menetelmä analysoida tietoa, mutta sen prosessia pyrittiin kuvaamaan seikkaperäisesti, vaikka se oli vaikeaa, koska prosessin eri vaiheet limittyivät toisiinsa. Grounded Theory-menetelmän käyttäminen toi mahdollisesti uusia ulottuvuuksia ja avasi menetelmänä enemmän näkökulmia opinnäytetyön tekijälle, kuin perinteinen sisällönanalyysi.

Kehittämistyön tulosten siirrettävyys johonkin toiseen ympäristöön, esimerkiksi hoitokulttuurin muutokseen sairaalassa on vahva. Tämän kehittämistyön tuloksia voi käyttää ihmislähtöisen johtamisen kulttuurin muutoksessa, sekä toiminta- ja tekemisenkulttuurin muutoksissa. Näissä kaikissa tarvitaan myös ymmärrystä organisaatiokulttuurin vaatimuksista kulttuurinmuutosta tuettaessa ja edistäessä. (Puusa & Juuti 2020; Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2013, 198.)

9.4 Kehittämistyön jatkokehittämisaajatukset

Tämän kehittämistyön pohjalta heräsi ajatus, että työtä voisi hyödyntää urheilun lajiliittotasolla, valmennuskulttuurin muutosta pohdittaessa, sekä valmennuskulttuurin muutoksen eri vaiheissa. Kehittämistyön teemoja voi tarkastella ihmislähtöisen johtamistavan näkökulmasta, jolloin tätä kehittämistyötä voisi soveltuvin osin käyttää työpaikoilla johtamiskulttuurin muutoksen tukena.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää miten urheilijalähtöinen valmennus voidaan juurruttaa urheiluyhteisöön pitkällä aikavälillä, sekä seurantatutkimus siitä, onko urheilijalähtöisellä valmennuksella saatu esiin niitä hyötyjä Suomessa, joita tässä kehittämistyössä on tullut esiin.

Lähteet

- Alcaraz-Munoz, V., Izqueirido, M., Garcia, G., Rogue, J., Lucas, J. 2020. Joy in movement: Traditional Sporting games and emotional experience in elementary physical education. *Front Psychol.* 2020 Nov 5; 11:588640.176- Viitattu 30.12.2022. <https://pubmed-ncbi-nlm-nih-gov.ez.lapinamk.fi/33250825/>
- Airaksinen, J. 2022. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 22.1.2023. www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/
- Alvarez, M. Balaguer, I., Castillo I. & Duda, J. 2012. The Coach-Created Motivational Climate Young Athlete's Well-Being, and Intentions to Continue Participation. *Journal of Clinical Sport Psychology* 2012, 6 166–179. Viitattu 13.12. 2022. <https://web-s-ebsochost-com.ez.lapinamk.fi/ehost/detail/detail?vid=6&sid=7b962877-8514-440b-b9c9-88d8f3e62d46%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWlsaXAmbG9naW4uYXNwJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGI2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=77491434&db=s3h>
- Amorose, A.J. & Andersson- Butcher, D. 2006. Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise* 8 (2007) 654 -670. Viitattu 03.12.2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.11.003>
- Blanchard, C. Amiot, C. Provencher, P. Vallerand, J. & Perreault, S. 2007. Cohesiveness, coach's interpersonal style and psychological needs: Their effects on self-termination and athletes' subjective well-being. *Psychology of Sport and Exercise* 10 (2009). 545–551. Viitattu 2.4.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1469029209000247>
- Barrio, M., Ley, C., Schomöller, A. & Dumon, D. 2021. Mental well-being or ill-being through coaching in adult grassroots sport: A systematic Mapping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, 18, 6543.9.9. Viitattu 03.12.2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126543>
- Benish, D. Langdon, J. & Culp, B. 2020. Examination of novice coaches' previous experience as athletes: Examples of autonomy support and controlling behaviours as influences on future coaching practice. *International Sport Coaching Journal* 8(1) August 2020. Viitattu 27.11. 2022. https://www.researchgate.net/publication/343862108_Examination_of_Novice_Coaches%27_Previous_Experience_as_Athletes_Examples_of_Autonomy_Support_and_Controlling_Behaviors_as_Influences_on_Future_Coaching_Practice
- Brendan, A., Dempsey, M. Geitner, L. & McAvoy, J. 2021. A review of the success and failure factors for change managements. *IEEE Engineering Management Review* PP(99):1-1. Viitattu 17.12. 2022.

https://www.researchgate.net/publication/356573664_A_Review_of_the_Success_and_Failure_Factors_for_Change_Management

Breger, M., Holman, M. & Guerrero, M. 2019. Re-norming sport for inclusivity: How the sport community has the potential to change a toxic culture of harassment and abuse. *Journal of Clinical Sport Psychology* 2019, 13, 274–289. Viitattu 16.12.2022. <https://doi.org/10.1123/jcsp.2019-0004>

Blomqvist, M. 2021. 10 Fakttaa suomalaisesta valmentajasta. Kihun blogi . 14.1.2021. Viitattu 19.1.2021. <https://kihu.fi/kihun-blogi-10-faktaa-suomalaisista-valmentajista/>

Blomqvist, M. Hämäläinen, K. & Mononen, K. 2019. Valmentajakysely 2019 - päätoimiset valmentajat. KIHU:n julkaisusarja nro 75. Viitattu 3.4.2022. <https://www.mendeley.com/reference-manager/reader/6fdb81db-ac9e-3cff-81d2-e625a76c00a2/622715c1-0edf-a5dd-51a1-7246031fb9f2>

Blomqvist, M. Kokko, S. Kokko, P. & Mononen, K. 2021. Urheilu, seuraharrastaminen ja kilpaurheilun etiikka. Nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2020. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisu 2021:1. Toim. Martin, L. Viitattu 3.4. 2022. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2021/05/Nuorten-liikuntakayttaytyminen-Suomessa-LIITU-tutkimuksen-tuloksia-2020.pdf>

Butler, J., Griffin, L. & Sheppard, J. 2017. Extending the possibilities of a holistic and process-oriented model to athlete development. *Perspectives on Athlete-Centred Coaching*. Routledge: Taylor & Francis.

Chan, D. & Hagger, S. 2012. Transcontextual Development of Motivation in Sport Injury Prevention Among Elite Athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 2012, 34, 661-682. Viitattu 15.12.2022. <https://web-s-ebsohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=6e9cf218-26b0-4f1d-b1c1-1f54b206f7cb%40redis>

Cole, J. & Martin, A. 2018. Developing a winning sport team culture: organizational culture in theory and practise. *Sport in society*, 2018 Vol. 21, No:8. Viitattu 25.12.2022. <https://web-s-ebsohost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ff0e0a67-08cf-48f4-87aa-aa32c5349399%40redis>

Cope, E. & Lowe, A. 2017. Coach educators as athlete-centred practitioners. *Perspectives on Athlete-Centred Coaching*. Routledge: Taylor & Francis.

Clancy, A. 2018. Developing a coaching culture. Coaching can help boost performance, but you must establish a culture embraces coaching to see benefits. *Careers*. www.accountancyireland.ie. Viitattu 24.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/332190358_Developing_a_coaching_culture

- Cronin, L. & Allen, J. 2018 Examining the relationships among the coaching climate, life skills development and well-being in sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*. Vol13(6) 815–827. Viitattu 19.12.2022. <https://web-p-ebSCOhost.com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6c858beb-b176-4885-b6d0-a796110cae01%40redis>
- Davis, L., Jowett, S. & Tafvelin, S. 2019. Communication Strategies: The Fuel of for Quality Coach- Athlete Relationships and Athlete Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. September 2019. Volume 10. Article 2156.6-7. Viitattu 03.12.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31607989/>
- Deci, E. & Ryan, R. 2009. The "What" and "Why" of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000, Vol. 11, No.4, 227–268. Viitattu 17.1.2023. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Denison, J., Konoval, t. & Milss, J. 2017. Sports' disciplinary legacy and the challenge to coaching differently. *Sport Education and Society*. 2017. Vol 22, No 6, 772–783. Viitattu 12.12.2022. <http://dx.doi.org/10.1080/13573322.2015.1061986>
- Gerriarty, B. & Murray, M. 2011. Athlete's experiences of psychological effects of poor coaching. *Psychology of Sport and Exercise* 12 (2011) 213-221. Viitattu 27.11.2022. https://www.researchgate.net/publication/251678835_Athletes%27_experiences_of_psychological_effects_of_poor_coaching
- Gurgis, J., Kerr, G. & Stirling, A. 2017. An athlete-centred approach to enhance thriving within athletes and coaches. *Perspectives on Athlete-Centred Coaching*. Routledge: Taylor & Francis.
- Heikinheimo, P. 2021. Päätöksen juoni. Miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen. Viitattu 25.12.2022. [Päätöksen juoni \(turkuamk.fi\)](https://www.talents.com/fi/paatoksen-juoni)
- Henriksen, K. 2015. Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6:3, 141–150. Viitattu 25.12.2022. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1080%2F21520704.2015.1084961>
- Hertting, K., Grahn, K. & Wagnsson, S. 2022. Supportive Communities: Conceptualizing supportive structures for coaches' learning and well-being in community youth soccer. Concept paper. *International Journal Of Environmental Research and Public Health*. 2022.19. 8249. Viitattu 11.12.2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148249>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä.3.Uudistettu laitos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kaya, A. 2014. Decision making by coaches and athletes in sport. Procedia-Social and Behavioral Sciences. Volume 152. 7 October 2014. 333–338. Viitattu 15.12.2022. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.sbspro.2014.09.205>

Kim, J. & Jung, H-S. 2022. The effect of employee competency an organizational culture on employee’s perceived stress for better workplace. International Journal of Enviromental Research and Puplic Health 2022.19(8),4428. Viitattu 25.12.2022. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/8/4428>

Kokkonen, M. & Holopainen, S. 2022. Viesteissä on voimaa. Liikuntatieteellinen seura. Liikunta & Tiede-lehti. 3/2022. Viitattu 29.9.2022. [Viesteissä on voimaa valmennuksessa - Liikuntatieteellinen Seura – Finnish Society of Sport Sciences \(Its.fi\)](https://www.liikuntatieteellinen.fi/viesteissa-on-voimaa-valmennuksessa)

Koppa. 2018. Laadullisesta sisällönanalyysistä. Induktiivinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.3.2023. [pienryhma-14-2-18.pdf \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/laadullisesta-sisallönanalyysista)

Koskennurmi-Sivonen, R. 2007. Grounded Theory. Viitattu 23.3.2023. <https://rkosken.kapsi.fi/gt.html>

Kulmala, S. & Rosvall. P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen.Viitattu 25.12.2022. [Yrityskulttuuri käytännössä \(turkuamk.fi\)](https://www.almatalent.fi/yrytykskulttuuri-kyatannossa)

Kuusela, S.2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Kulttuurin muutoksen johtaminen. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen. Viitattu 25.12.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:Organisaatioel\(\(e4\)m\(\(e4\)\)\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi/ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:Organisaatioel((e4)m((e4))((e4))((20)/piste:b)

Light, R.2004. Implementing a game sense approach in youth sport coaching: challenges, change and resistance. Waikato Journal of Education. Volume 10:2004. 10th Anniversary Issue: Commentary by Professor Clive McGee. Special Section on Bodies in Motion. Viitattu 11.12.2022. <https://wje.org.nz/index.php/WJE/article/view/338/355>

Lindgren, E-C.& Barker- Ruchti, N. 2017. Balancing performance-based expectations with a holistic perspective on coaching: a qualitative study of Swedish women’s national football team coaches’ practice experiences. International Journal of qualitative studies on health and well-being. 2017. Vol12. 1358580. Viitattu 11.12.2022. <https://doi.org/10.1080/17482631.2017.1358580>

Lourenco, J. Almagro, B., Carmona- Marquez, J. & Saenz-Lopez.P.2022. Predicting Perceived Sport Performance via Self-Determination Theory. Perceptual and Motor Skills 2022. Vol. 129(5). 1572–1573. Viitattu 29.12.2022.

[Predicting Perceived Sport Performance via Self-Determination Theory: EBSCOhost \(lapinamk.fi\)](#)

Lukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen. Viitattu 25.12.2022. [Yrityskulttuuri on kuningas \(turkuamk.fi\)](#)

Marjamaa, M. & Sinisalo, R. 2022. Kreodi. Ammattikorkeakoulukirjastojen verkkolehti. Kirjallisuuskatsauksen ohjausperustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. 2/2022. Ohjauksen ja oppimisen teemanumero. Viitattu 29.11.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060343112>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan perusteita 1. painos. Jyväskylä: Gummerus

McKenna, J. 2013. Culture change in a professional sports team: Shaping environment contexts and Regulating Power. International Journal of Sports Science & Coaching. June 1. 2013. 1-7. Viitattu 16.12.2022. <https://web-s-ebSCOhost-com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c72931ae-d35b-49e2-b45d-d47aea14e745%40redis>

Michelsen, K-E, Lehtonen, K. Rantala, K. & Jokisipilä, M. 2022. Suomalainen huippu-urheilu tarvitsee luottamusta. Huippu-urheilun arviointiryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö: Helsinki. Viitattu 8.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-772-7>

Milbrath, M, 2017. Athlete-centered coaching: What, why and how. USA TF. Track Coach 218/ 2017.6939-6943. Viitattu 24.11.2022. https://www.researchgate.net/publication/311951642_Athlete-centered_coaching_What_why_and_how

Moreno-Murcia, J., Hernandez, E., Marin, L. & Nuñez, J. 2019. Coaches motivational style and athletes' fear of failure. Article. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 16, 1653.8. Viitattu 16.12.2022. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/9/1563>

Neil, M. 2018. Change management communication: Barriers, Strategies & Messaging. Public Relations Journal. Vol. 12 Issue 1 (August 2018)16.. Viitattu 17.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/327057178_Change_Management_Communication_Barriers_Strategies_Messaging

Passaportis, M., Brown, D., Wagstaff, C., Arnold, R. & Hayes, K. 2022. Creating an environment of thriving: An ethnographic exploration of British decentralised Olympic and Paralympic Sport Organisation. *Psychology of Sport & Exercise* 62 (2022) 102247 9. Viitattu 16.12.2022.

<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102247>

Pilkington, V., Rice, M., Walton, C. Gwyther, K. Olive, L. Butterworth, M. Clements, M., Cross, G. & Purcell, R. 2022. Prevalence and correlates of mental health symptoms and well-being among elite sport coaches and high-performance-support staff. *Sports Medicine-open*. (2022) 8:89.2-14. Viitattu 4.12.2022. <https://doi.org/10.1186/s40798-022-00479-y>

Pippus, G. 2021. Athlete centered coaching in University Sport: A Foucauldian Analysis. *Movement Matters*. Vol1: 43–60. (2021) Body, Movement, and Culture Research Group. Faculty of Kinesiology, Sport and Recreation, University of Alberta. Viitattu 10.12.2022. <http://dx.doi.org/10.29173/mm11>

Pulido, J., Lopez-Gajardo, M., Ponce-Bordon, J., Vaquero-Solis, M. & Leo, F. 2021. Does Coaches satisfaction with the team determine their interpersonal style? The mediating role of basic psychological needs. *European Journal of Sport and Science*. 02 Feb 2021. Viitattu 2.12.2022.

<https://doi.org/10.1080/17461391.2021.1877358>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV -*

Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 29.1.2022.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Saarinen, M., Tolvanen, A., Aunola, K. & Ryba, V. 2022. The role of gender and coaching styles in adolescent student- athletes' motivational orientations in sport and school. *Current Psychology*. July 2022.8-9. Viitattu 03.12.2022.

<http://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-03352-z>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Opetusjulkaisuja* 62.

Julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopisto. Vaasa. Viitattu 29.11.2022.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Salonen, K. 2013. *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Viitattu 9.3.2023.

[isbn9789522163738.pdf \(turkuamk.fi\)](https://www.turkuamk.fi/opetus/opinnayttetyo/ISBN9789522163738.pdf)

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen. Viitattu 17.2.2023. [Strateginen ajattelu & toiminta \(turkuamk.fi\)](https://www.turkuamk.fi/strateginen-ajattelu-toiminta)

Seitamaa- Hakkarainen, P 2022. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Grounded teoria. Metodix-metoditietämystä kaikille. Viitattu 02.12.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Schroeder, P. 2010. Changing team culture: The perspectives of ten successful Head coaches. Journal of Sport Behavior. Marc 1, 2010. Viitattu 16.12.2022. <https://web-s-ebSCOhost-com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=c72931ae-d35b-49e2-b45d-d47aea14e745%40redis>

Short, S. E. & Short, M. W. 2005. Essay: Role of the coach in the coach-athlete relationship. Lancet, 366, pp. S29–S30. Viitattu 15.1.2022. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f6f5fda2-5f15-4b53-9c65-cca82eebab35%40redis>

Sitra. 2023. Megatrendit 2023. Hyvinvoinnin haasteet kasvavat. Tulevaisuuden imu: kokonaisvaltainen hyvinvointi. Viitattu 23.02.2023. [Megatrendit 2023 - Sitra](https://www.sitra.fi/megatrendit-2023)

Stanford, J. Healy, L. Sarkar, M. & Johnston, J. 2022. Interpersonal perceptions of personality traits in elite coach-athlete dyads. Psychology of Sport and Exercise. Volume 60. May 2022. 102154. 8-10. Viitattu 26.11.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S146902922200022X>

Studentum. 2023. Ammattikorkeakouluopinnot. Viitattu 19.1.2023. <https://www.ammattikorkeakouluopinnot.fi/>

Suomen Valmentajat Ry. 2023. Jäsenyys. Viitattu 23.02.2023. <https://www.suomenvalmentajat.fi/jasenyys/>

Suomen Valmentajat Ry. 2023. Valmentajakoulutukset. Viitattu 19.1.2023. <https://www.suomenvalmentajat.fi/valmentajakoulutukset/>

Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Viitattu 17.2.2023. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>

Super. S. Verkoojien, K. & Koelen, 2018 M. The role of community sports coaches in creating optimal social conditions for life skill development and transferability – a salutogenic perspective. Sport, education and society. 2018. Vol. 23, No 2, 173–

185. Viitattu 24.11. 2022.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13573322.2016.1145109?src=getfr>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. Pelastetaan Strategia. 2021.Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent: Helsinki. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 13.2.2023. [Pelastetaan strategia \(turkuamk.fi\)](https://www.pelastetaanstrategia.fi)

Tavares de Souza, M. Dias da Silva, M. & de Carvalho, R. 2010. Integrative review: What is it? How to do it? Einstein (São Paulo) 8 (1) Jan-Mar 2010. Viitattu 19.1.2023. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>

Tieteen termipankki. Filosofia: synteesi. Viitattu 02.12.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:synteesi>.

Tieteen termipankki. 2022. Kasvatustieteet: Toimintakulttuuri. Viitattu 23.11.2022. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:toimintakulttuuri>

Triqueiro, R, Aguilar-Parra, J. Cangas-Diaz, A. Fernandes- Batanero, J. Manas, M. Arias, V. & Lopez-Liria, R. 2018. The influence of the trainer on the motivation and resilience of sports people: A study from the perspective of self-determination theory. Research article. Plos One.11. Viitattu 17.12. 2022. <https://www.mendeley.com/reference-manager/reader/ee988c62-70b2-3878-9b47-d0ae7af25130/35e9888a-3594-3e0b-49b8-43a315b46ad2>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi. Viitattu 22.03.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Yukhymenko-Lescroart, M. Sharma, G.2022. The role of coaching identity and life purpose orientations in holistic athlete development. International Journal of Sports Science & Coaching. International 17(3).7-10 Viitattu 11.12.2022. DOI: 10.1177/17479541211073546

Vilkka, H. 2014. Tutki ja havainnoi.PDF-tiedosto. Viitattu 24.3.2023. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vilkka, H.2021.Tutki ja Kehitä.5.painos.PS-Kustannus. Viitattu 9.3.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell

Wang, Y. Wu, C-H. & Cheng, L. 2022. A Longitudinal investigation of the role perceived autonomy support from coaches in reducing athlete's experiential avoidance: Mediating role of subjective vitality. Psychology of Sport and Exercise. Volume 64. January 2023. 102304.7- Viitattu 26.11.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1469029222001728>

Whittemore, R. & Knafl, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52(5), 546–553. Viitattu 19.1.2023. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5jn19j8AhWzS_EDHXgMCfsQFnoECMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ics.org%2FWasabi%2FDocuments%2FDocumentsDownload.aspx%3FDocumentID%3D1832&usq=AOvVaw0wo6MPP7sP0YUqiCQz5HQ

Esimerkki teemahaastattelun valmiin aineiston sisällönanalyysistä.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
<p>Annetaan urheilijalle vastuuta omasta urheilustaan</p> <p>Valmentaja auttaa urheilijaa ymmärtämään omia tunteitaan ja kokemuksiaan urheilusta.</p> <p>Valmentajan ymmärtäessä ja tietäessä urheilijan motivaation, tavoitteet ja mahdolliset elämän ristiriidat, hän oppii ymmärtämään urheilijaa ja sitä kautta ohjaamaan urheilijaa autonomiaan ja ohjaamaan urheilijaa omistamaan lajinsa.</p> <p>Valmentajan ymmärtäessä ja tietäessä urheilijan tavoitteet ja motivaation, hän kykenee suunnittelemaan, miten urheilijan tavoite saavutetaan</p>	<p>Tuetaan urheilijan itsenäisyyttä</p> <p>Ymmärretään urheilijan motivaatiota</p>	<p>Urheilijälähtöisessä valmennuksessa tuetaan urheilijan itsenäisyyttä ja ymmärretään urheilijan motivaatiota urheiluun</p>	<p>Urheilijälähtöinen valmennus suomalaisten valmentajien määrittelemänä</p>
<p>Yksilöllisyyden tavoitteena on tulosten saavuttamisen lisäksi kehittää urheilijan taitoja ja ominaisuuksia, kuunnella ja tunnistaa urheilijan tarpeita, jotta hänet voidaan auttaa urheilemaan omalle tasolleen</p> <p>Valmentaja ja näkee urheilijan ihmisenä, jolla on tunteita ja tarpeita.</p> <p>Urheilijälähtöisessä valmennuksessa on tärkeää, että valmentaja keskustelee urheilijan kanssa, jotta hän oppii tuntemaan urheilijan tavoitteet ja toiveet, niin urheilun, opiskelujen kuin muun elämän suhteen</p> <p>eri kehitysvaiheissa ja urheilijan auttaminen tunnistamaan erilaisia tuntemuksia ja auttaa häntä oppimaan ymmärtämään omia tunteita ja käsittelemään niitä.</p>	<p>Huomioidaan urheilija yksilönä</p> <p>Valmentaja tuntee valmennettavansa</p>	<p>Urheilijälähtöisessä valmennuksessa urheilijat huomioidaan yksilöinä ja valmentaja tuntee valmennettavansa</p>	

Esimerkki integroivaan kirjallisuuskatsaukseen valittuista artikkeleista

Tekijä, vuosi, maa	Tarkoitus	Menetelmä, otos	Keskeisimmät tulokset
Alcaraz-Munoz, V., Izqueirdo, M., Garcia, G., Rogue, J., Lucas, J.2020. Joy in movement: Tradiotional Sporting games and emotional experience in elementary phycical education. Espanja	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tunnekokemuksen syvyyttä erilaisissa pelitilanteissa	Laadullinen & määrällinen tutkimus N=152	Liikunnassa koetaan erilaisia tunteita, jotka voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Tunteita voi harjoitella joko kilpailullisissa tai ei kilpailullisissa peleissä tai leikeissä
Alvarez, M. Balaguer, I, Castillo I.& Duda, J. 2012. The Coach-Created Motivational Climate Young Athlete's Well-Being, and Intentios to Continue Participation. Espanja/Iso-Britannia	Tutkimuksessa testattiin motivaatiomallia urheilun kontekstissa rakenneyhtälömallinnuksen avulla	Polkuanalyysi N= 370 nuoria miesjalkapalloilijoita	Positiivisella tehtäväsuuntautuneella motivaatioilmastolla pystytään vastaamaan kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, joiden avulla nuoret sitoutuvat ja jatkavat harrastustaan
Amorose, A.J. & Andersson- Butcher, D. 2006. Autonomy-supportive coaching and selfdetermined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. Yhdysvallat	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten koettu autonomiaa tukeva valmennuskäyttäytyminen liittyy urheilijoiden motivaatioon.	Poikkileikkaus- tutkimus N=581	Urheilijat, jotka kokivat valmentajiensa tukevan heidän autonomiaansa, kovat myös pätevyysden tunnetta, autonomiaa sekä osallisuuden tunnetta, joka vaikutti heidän motivaatioonsa positiivisesti