

## **Huippuvalmentajien kokemat karikot ja käännteet – ”Niitä ei voi vaihtaa pois, niin eletään sitten niiden kanssa”**

Eero Kangasniemi, Antti Manninen

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Valmennuksen koulutusohjelma

2016



<b>Tekijät</b> Eero Kangasniemi, Antti Manninen	
<b>Koulutusohjelma</b> Valmennuksen koulutus, liikunnanohjaaja (ylempi AMK)	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Huippuvalmentajien kokemat karikot ja käänteet – ”Niitä ei voi vaihtaa pois, niin eletään sitten niitten kanssa”	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 67 + 3
<p>Tämän työelämän kehittämistyön tilaajaorganisaatioina toimivat Suomen Olympiakomitea sekä Kilpa- ja huippu-urheilun kehityskeskus (KIHU). Suomen Olympiakomitea johtaa ja kehittää eettisesti kestäväää ja kansainväliseen menestykseen tähtäävää suomalaista huippu-urheilua. KIHU johtaa Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön osaamisohjelmaa vastaten suomalaisen huippu-urheilun T&amp;K-toiminnasta sekä osallistuvan asiantuntijuuden kehittämisestä ja toteutuksesta urheilijan polulla. Tämä tutkimus on jatkoa heidän toteuttamilleen tutkimuksille suomalaisista valmentajista. Aikaisemmilla tutkimuksilla on pyritty hahmottamaan suomalaisen valmennuksen tilaa 2010-luvulla.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää huippuvalmentajien uraan vaikuttaneita tilanteita sekä asioita. Tutkimusongelmat ovat: Millaisia kokemuksia huippuvalmentajat ovat kokeneet matkallaan kohti menestystä? Mikä on olennaista valmentajaksi kasvun ja kehityksen kannalta? Sekä mitkä asiat yhdistävät valmentajien uria laajasta riippumatta?</p> <p>Tutkimus toteutettiin vuoden 2016 aikana sovelletulla teemahaastattelulla, jonka pohjana käytettiin ennakkotehtävänä tuotettua kuvaa valmentajan urasta. Haastattelun teemat syntyivät tutkimushenkilöiden piirtämien kuvien pohjalta. Aineiston analysointi suoritettiin kesällä ja tulokset valmistuivat syksyllä 2016.</p> <p>Neljä tärkeintä tutkimuslöydöstä olivat käytännön valmennustyössä oppiminen, itsetuntemuksen kehitys, valmennusfilosofian muutos sekä suurimmista elämän käänteistä oppiminen. Huippuvalmentajat korostavat kehityksessään käytännön valmennustyötä ja sen mukanaan tuoman kokemuksen merkitystä. Haastateltujen valmentajien mukaan itsetuntemuksen kehittyminen mahdollistaa urheilijoiden auttamisen parhaalla tavalla. Valmennusfilosofian muutos autoritäärisestä demokraattiseen ja urheilijoita osallistavaan tyyliin siirtyminen on valmentajien mukaan tuottanut menestystä. Suurimmat yksittäiset tapahtumat / asiat, joista oppia on saatu ovat yleensä negatiivisia esim. potkut. Negatiivisista tapahtumista oppiminen on liitoksissa itsetuntemuksen kehitysvaiheeseen.</p> <p>Huippuvalmentajaksi voi kehittyä monia eri reittejä. Yhteistä kuitenkin kaikille näille reiteille on se, että niitä on kuljettu intohimolla. Sattumallakin on osaa huippuvalmentajan urakehityksessä, mutta tuohon sattumaan voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Kaikille huippuvalmentajille on yhteistä se, että vastoinkäymiset eivät lannista vaan niistä kerätään eniten oppia tulevaisuutta varten. Tämän tutkimuksen pohjalta olisikin järkevää tutkia miten valmentajia voitaisiin vielä paremmin auttaa tuntemaan itseään ja opettaa oppimaan. Selkeästi laajemman valmentajaverkoston luomiselle olisi tarvetta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Valmentaja, urheiluvalmennus, huippuvalmennus, ura, ammatillinen kasvu	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Uratutkimus .....	2
3	Ammatillinen kasvu ja kehitys.....	4
3.1	Ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen liitetyjä käsitteitä.....	4
3.2	Miten ammatillista kasvua ja kehitystä on määritelty?.....	7
3.3	Millaisia vaiheita ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä voidaan tunnistaa? ....	8
3.4	Huippuosaaminen – Ammatillisen kasvun ja kehityksen huipentuma.....	10
4	Valmentajaksi kasvu ja kehitys.....	12
4.1	Valmentamisen muuttuvat käsitykset.....	12
4.2	Suomalaisvalmentajat nykyään.....	13
4.3	Valmentajan polku.....	14
4.4	Valmentajien osaaminen ja kehittyminen.....	16
4.5	Oppiminen ja tärkeimmät oppimiskokemukset.....	20
4.6	Valmentamisesta ammatti, koulutusjärjestelmä Suomessa .....	22
5	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	26
6	Tutkimusmenetelmät .....	27
6.1	Tutkimuksen vaiheet .....	27
6.2	Kohderyhmän valinta.....	27
6.3	Haastattelun toteutus .....	28
6.3.1	Ennakkotehtävä .....	29
6.3.2	Haastattelu .....	30
6.4	Aineiston analysointi.....	31
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
7	Valmentajan puro .....	34
7.1	Kokemusten kautta kultaa ja kunniaa .....	35
7.2	Tunne itsesi – valmenna paremmin .....	37
7.3	Osallista ja opeta oppimaan.....	41
7.4	Sattumaa vai ei?.....	44
	Pohdinta .....	49
	Lähteet .....	61
	Liitteet.....	68
	Liite 1. Ennakkotehtävän dia 1 .....	68
	Liite 2. Ennakkotehtävän dia 2 .....	69
	Liite 3. Ennakkotehtävän dia 3 .....	70

# 1 Johdanto

Huippu-urheilun maailma on täynnä kilpailua ja paremmuuden vertailua. Huipulle tavoittelevat urheilijat tekevät pitkäjänteisesti töitä menestyksensä eteen. Osa urheilijoista saavuttaa maailman kärjen, osa jopa dominoi kilpakenttiä uransa huippuvaiheessa. Suurin osa ei koskaan saavuta tuota huippua. Urheilijat eivät kuitenkaan ole ainoita, jotka kehittävät itseään päivittäin tullakseen oman lajinsa parhaiksi. Myös valmentajat työskentelevät taukoamatta oman kehittymisensä eteen, mutta heihinkin pätee sama lainalaisuus, kaikki eivät pääse huipulle.

Tämän työn tilaajina toimivat Suomen Olympiakomitea sekä kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU). Suomen Olympiakomitean tehtävä on johtaa ja kehittää eettisesti kestäväää ja kansainväliseen menestykseen tähtääväää suomalaista huippu-urheilua. Olympiakomitean toiminnan ydin on Huippu-urheiluyksikkö, joka johtaa ja koordinoi suomalaisen huippu-urheiluverkoston toimintaa. KIHU johtaa Suomen Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön osaamisohjelmaa vastaten suomalaisen huippu-urheilun tutkimus- ja kehitystoiminnasta sekä osallistuvan asiantuntijuuden kehittamisestä ja toteutuksesta urheilijan polulla. Toiminnan tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa paras ja viimeisin tieto, osaaminen ja tuki urheilijoille, valmentajille, lajeille ja muille toimijoille koko urheilijan polulla. (Suomen Olympiakomitea; Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus).

Suomalaisen valmennusosaamisen malli määrittelee nykypäivän ajattelutapaa valmentajien osaamistarpeista. Valmennusosaamisen mallin kautta on myös tuotu nykypäivään valmentajan tärkeimmät työtehtävät. Tämän päivän valmentajilta vaaditaan osaamista kehittää valmennettavaa niin ihmisenä kuin urheilijana. Enää ei riitä pelkkä suvereeni lajietämys.

Mikä sitten tekee valmentajasta huippuvalmentajan? Miten valmentajat kehittyvät huipulle? Mitä matkalla huipulle tapahtuu ja miten huipulle päätyneet valmentajat näihin tapahtumiin reagoivat? Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa arvokasta tutkimustietoa suomalaisen valmennuksen kehittämisen tueksi. Tavoitteenamme on löytää suomalaisten huippuvalmentajien matkaan kohti huippua olennaisesti vaikuttaneita asioita sekä selvittää onko matkan aikana valmentajissa tapahtunut muutosta. Näiden tavoitteiden täytyessä tämä tutkimus tuo lisäarvoa muun muassa valmentajakoulutusten sisältöihin tulevaisuudessa.

## 2 Uratutkimus

Sanan career eli ura alkuperä on pystytty jäljittämään, joissain lähteissä jopa 1500-luvulle asti, jolloin sitä on alettu käyttää varhaisissa latinan-, provençalien- ja keskianskankielissä. Latinan sana carrus on tarkoittanut pyörillä kulkevaa ajoneuvoa, jonka kautta alun perin sanalla career on tarkoitettu tietä, kulkemista tai uraa, jolla voi kulkea vankkureilla. Myöhemmin sanan ura käyttö on liittynyt myös kilpa-ajoihin tai ”in full career” täydellä nopeudella. Tämän kautta uraan on alkanut liittyä etenemisen merkityksiä, jolloin sen käyttö on suuntautunut myös kuvaamaan ihmisen kehitystä. Nykypäivänä sana ura liitetään usein työhön, jolloin siitä käytetään termiä työura. Sitä käytetään kuvaamaan yksilön, yhteisön tai organisaation työhistoriaa sekä kehitystä alalla tai työelämässä. (Dictionary.com; Merriam-Webster Dictionary; Oxford University Press)

Lähteenmäen (1995, 29) mukaan työuraa voidaan tulkita kolmella eri tavalla ja jakaa kahden ryhmään yksilön ja organisaation kesken. Objektiiivinen tulkinta tarkoittaa yhden ihmisen kohdalla sitä, että urapolku kestää käytännössä läpi elämän riippumatta työpaikasta, kun taas urapolku organisaatiossa tarkoittaa työtehtävien muuttumista ja yleensä yleisestä organisaation sisällä. Subjektiiivinen tulkinta työurasta yksilön kohdalla kuvastaa ammatti-identiteetin kehitysprosessia ja organisaatiotasolla yksilön ammatillista kehityskaarta. Organisatorinen tulkinta yksilötasolla kuvastaa organisaation sisäisten roolien muutosta ja organisaation näkökulmasta sen osaamista uudistavaa prosessia.

Uratutkimusten kautta on pystytty tunnistamaan erilaisia uratyyppejä. Perinteisellä uralla tarkoitetaan työssä etenemistä, jossa työtehtävästä toiseen edetään lineaarisesti yhden organisaation sisällä. Ylennyksen saaminen työtehtävästä toiseen on kuvaava tapa edetä perinteisellä työuralla. (Baruch, 2004; Hall & Mirvis, 1996.) Uudet urat sisältävät enemmän yksilön liikkuvuutta, joustavuutta ja rajojen rikkomista kuten siirtymistä organisaatiosta toiseen tai ammatista toiseen. (Arthur & Rousseau, 1996.)

Tutkijoiden Arthur ja Rousseau vuonna 1996 julkaisema kirja, *The Boundaryless Career*, käsittelee teoriaa rajoittamattomasta urasta, jonka he olivat kehittäneet tutkimustensa pohjalta 1990-luvun alkupuolella. Teorian mukaan työelämän ja työnteon kehitys on tuonut mukanaan uudenlaisen vaatimuksen työntekijöille ajatella uransa muodostamista. Ennen ura oli koettu sitoutuvan yhteen osaamisalueeseen, ammattiin tai organisaatioon, mutta kehityksen mukanaan tuomat uudet vaatimukset olivat alkaneet laajentaa vaatimuksia. Ei voitu enää puhua ”bounded” eli rajoitetusta urasta vaan työntekijän oli pystyttävä avaamaan omaa osaamistaan myös muiden organisaatioiden tai alojen käyttöön. Tämän periaatteen mukaan myös yritysten oli ajateltava toisin työntekijöidensä palkkaami-

sesta sekä urakehityksestä. Ei voitu pitää varmana, että työntekijä tulisi enää pysymään samassa työtehtävässä tai edes saman yrityksen sisällä koko työuraansa, joten siihen piti osata varautua. Teorian tarkoituksena oli kehittää ihmisten työllistettävyyttä uuden ajan työmarkkinoilla. (Arthur & Rousseau, 1996.)

Lyonsin, Schweitzerin ja Ngin (2015) mukaan neljän sukupolven aikana ura ja työpaikka liikkuvuudessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tämä tukee hyvin Arthurin ja Rousseau'n teoriaa rajoittamattomista urista. Lyonsin ym. tutkimusten mukaan nykysukupolvet ovat urillaan huomattavasti liikkuvampia ja joustavampia kuin edelliset sukupolvet. Huolimatta suuresta työympäristöjen muutoksesta 1950-luvulta tähän päivään ennen vuotta 1946 syntyneiden sukupolvi ei eronnut merkittävästi muista työpaikan sisällä tapahtuneen urakehityksen osalta. Sen jälkeen kuitenkin kolme muuta sukupolvea olivat merkittävästi seuraavaa sukupolveaan stabiilimpia työpaikan sisällä tapahtuneessa urakehityksessä. Sama trendi jatkui myös vertailtaessa organisaatiosta toiseen siirtymistä sukupolvien välillä. Kahden vanhimman vertailussa olleen sukupolven välillä ei vielä eroja ollut, mutta erot ovat kasvaneet merkittävästi nuorempien sukupolvien välillä. Tämän perusteella voi sanoa, että X- ja Millenium-sukupolvien urakehitykset ovat selvästi uusien urien tyyppiä. (Lyons ym. 2015.)

### 3 Ammatillinen kasvu ja kehitys

#### 3.1 Ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen liitetyjä käsitteitä

**Ammatti-identiteetti** tarkoittaa ihmisen elämänsä historiassa sitä millaisena hän ymmärtää itsensä suhteessa työhönsä tarkasteluhetkellä sekä sitä millaiseksi hän työssään ja ammatissaan haluaa kehittyä. Ammatti-identiteetti kuvaa myös ihmisen suhdetta työn etiikkaan, arvoihin sekä tavoitteisiin. Se mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samaistuvansa työssään kuuluu myös tärkeänä osana henkilön ammatti-identiteettiin. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010a, 26.)

Identiteettiä ja sen mukana myös ammatti-identiteettiä pidetään nykyään dynaamisena, jatkuvasti muovautuvana käsityksenä minästä, jonka katsotaan olevan muotoaan muuttava kokonaisuus. Siihen vaikuttaa niin kokemukset, tilanteet kuin ihmisetkin, joiden kanssa olemme tekemisissä päivittäin. Ammatillisen identiteetin katsotaan kehittyvän niissä kulttuurisissa ja sosiaalisissa työympäristöissä, joissa ihmiset työskentelevät uriansa aikana. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010b, 26-45.)

**Asiantuntijuus** on kykyä soveltaa ammattispesifiä tietoa ja taitoa, metakognitiivista ja korkean tason ajattelua sekä asiantuntemusta käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Asiantuntijuudessa yhdistyvät ajattelun taidot, ammattispesifin tiedon ja tietorakenteiden monimutkaisuuden hallinta sekä ymmärryksen laajuus. Ajattelun taidot ovat kykyä arvioida asioita kriittisesti ja käyttää ammattispesifiä tietoa luovasti. (Ruohotie 2010, 106.)

Suomenkielinen sana "asiantuntijuus" mielletään yleensä tarkoittamaan tietoon, arviointiin ja ennakkointiin liittyviä asioita, kun englanninkielinen vastine "expert" pitää sisällään myös toimintaan, tekemiseen ja suorittamiseen liittyviä mielikuvia. Asiantuntijuudella voidaan siis tarkoittaa myös huippu-osaamista varsinkin kansainvälisessä kirjallisuudessa. (Palonen, 2011.)

Taitojen tai asiantuntijuuden hankkiminen ilman muiden apua on yleensä hankalaa ja siksi asiantuntijuus on yleensä enemmän ryhmien kuin yksilöiden ominaisuus. Asiantuntijuus liittyy aina johonkin tiettyyn kontekstiin, jolloin voidaan määritellä, mikä on korkeatasoista osaamista ja mikä huonoa suorittamista. Osaamiselle ja sen kautta asiantuntijuudelle määritellään usein kriteerit toimintakulttuurin, yhteisön tai ryhmittymän toimesta. Asiantuntijuuteen liittyy myös hyvin usein näkymätöntä tietoa, jota ei pysty kirjoittamaan sanoiksi, kaavoiksi tai muuten siirrettävään muotoon. (Palonen, 2011.)

**Elinikäinen oppiminen** on terminä hyvin monitahoinen. Se tulkitaan yleensä kaiken ihmisen elämän aikana kokeman oppimisen yhteen kokoavaksi käsitteeksi. UNESCO on kuitenkin määritellyt elinikäisen oppimisen koostuvan neljästä peruspilarista. ”Learning to know” tarkoittaa oppimaan oppimisen taitoja, joita tarvitaan läpi elämän. ”Learning to do” kuvaa opittavia valmiuksia suoriutua työn vaatimuksista nyt ja tulevaisuudessa sekä opitun soveltamista tulevaisuuden työympäristöihin. ”Learning to live together, and with others” on taitoa osata elää toisten kanssa. Se koostuu kyvystä sopia konflikteja rauhanomaisesti, taidosta oppia tuntemaan vieraita ihmisiä ja kulttuureja sekä henkilökohtaisesta kompetenssista käsitellä taloudellista jatkuvuutta ja sosiaalista yhtenäisyyttä. ”Learning to be” on kokonaisvaltaista olemisen oppimista, joka koostuu mielen, kehon, älykkyyden, herkkyyden ja henkisyyden kehityksestä. (Delors, 1996.)

**Itsetunto** on yksi vanhimmista sosiaalipsykologian teemoista. Sitä on käsitelty ja pyritty määrittelemään monilla eritavoilla jo yli satojen vuosien ajan, mutta yhtä selkeää määritelmää ei ole vieläkään pystytty tekemään. Määrittelyä hankaloittaa aiheen laajuus, siihen liittyy paljon erilaisia teemoja psykologian erialueilta. Vaikka itsetuntoa on käsitelty aikojen saatossa tieteellisissä tutkimuksissa erittäin paljon hyvin harvat tutkimukset ovat keskittyneet sen määrittelyyn. (Mruk, 2006.)

Itsensä tunteminen tai omanarvontunto nousee esille ammatillisessa kasvussa yleensä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen yhteydessä. Hyvään itsetuntoon kuuluu vahvasti tunne, että olet hyvä. Se ei kuitenkaan tarkoita ylimielisyyttä vaan myös omien heikkouksien ymmärtämistä. Itseluottamus ja itsearvostus ovat myös hyvän itsetunnon perustekijöitä. Niillä tarkoitetaan, että henkilö osaa asennoitua vastaan tuleviin haasteisiin ja pystyy puolustamaan itseään, jos häntä kohdellaan väärin. Hyvään itsetuntoon ei liity se, kuinka menestynyt henkilö on vaan merkittävää on oman itsensä hyväksyminen ja mahdollisuuksiinsa uskomisen. (MLL; Suomen Mielenterveysseura.)

**Kokemus** nousee usein esiin ammatillisesta kasvusta ja kehittymisestä tutkittaessa. Suuri osa tutkimuksista korostaa työssä koettujen asioiden merkitystä kehittymisen taustalla. Koettujen tilanteiden kautta omaa toimintaa pystyy analysoimaan ja kehittämään tulevaisuutta ajatellen. Kokemuksella ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää. Fenomenologia on Edmund Husserlin 1900-luvulla perustama filosofian tutkimussuuntaus, joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna *ilmiöoppia*. Se pyrkii kuvaamaan kokemusta sellaisena kuin se ilmenee ihmiselle. Fenomenologiassa kokemusta ei pyritä selittämään tai analysoimaan. Fenomenologisesti katsottuna kokemus muodostuu ihmisen sen hetkisestä elämäntilanteesta ja vuorovaikutuksesta, jotka hän sisäisesti kokee merkityksellisenä. Kokemuksiin



liittyy laaja aistimusten, tuntojen, elämysten ja tunteiden skaala, jotka muokkaavat ja muodostavat merkityksiä ihmiselle. (Kajaanin AMK; Tieteen termipankki, 2016.)

**Motivaatio** rakentuu erilaisista yksilöllisistä tekijöistä, jotka liittyvät päätöksentekoon ja halukkuuteen osallistua vaativiin tehtäviin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa yksilölliset suoritustarpeet, epäonnistumisen pelko, oppimisorientaatiot sekä oppimis- ja suoritustavoitteet. Näitä tekijöitä kutsutaan saavutusorientaatioksi. Minäkäsitys, omanarvontunto sekä tehokkuuskokemukset liittyvät myös vahvasti motivaation muodostumiseen. Nämä ja arvomme, asenteemme sekä mielenkiinnon kohteemme suuntaavat motivaatiotamme mieltymystemme suuntaan. (Ruohotie, 2003.)

Motivaatio sekoitetaan usein tahtoon, jotka tulee kuitenkin Ruohotien (2003) mukaan erottaa, koska ne ovat päätöksentekoa edeltävä ja seuraava tila. Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen on ennen päätöksentekoa. Tahto taas kuvastaa ihmisen tilaa päätöksenteon jälkeen.

**Sattuma** on tapahtuma, joka on niin monimutkainen, että sitä on vaikea tarkasti selittää. Se on tapahtuma, joka tapahtuu ennalta arvaamatta tai suunnittelematta. Sattuman kokemiseen tarvitaan aina tapahtuma reaali maailmassa ja jonkun henkilön kokemus yllättävästä tapahtumasta. Tapahtuma voi olla niin monimutkainen, että sitä on käytännössä mahdoton uudelleen toteuttaa tai tapahtuman syntyä absoluuttisen tarkasti kuvata. Tällöin tapahtumaa kuvataan sattumaksi. Sattuma on vakiintunut puhekieleen, joten on mielekasta käyttää sanaa sattuma monimutkaisesti selitettävästi olevilla tapahtumilla. Sattumaksi mielletään myös tapahtuma, johon ei itse voida millään tavalla vaikuttaa. Tapahtuman synty ei kuitenkaan ole ”sattumaa”, mutta sen kokeminen voi olla äärimmäisen epätodennäköistä. Esimerkiksi lahjaksi saatu lottokuponki tuottaa päävoiton, tällöin tapahtuman toteutumisen todennäköisyys on pieni, eikä sen toteutumiseen itse ole voinut vaikuttaa juuri lainkaan. Sattuma nimitystä käytetään myös tapahtumille, joiden tapahtumisen todennäköisyys, ennustettavuus, on hyvin pieni. Sattuma suosii valmistautunutta, kaikkeen ei kuitenkaan voi koskaan vaikuttaa, mutta valmistautumalla asioihin mahdollisimman hyvin, sattumien tapahtumisten todennäköisyyttä voi kasvattaa. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että jotain hyvin harvinaista ja monimutkaista ei tapahtuisi valmistautumattomalle. (Helttula 2015, 24-25; Junger 2014, 17-18; Poijärvi 2015, 12.)

**Voimaantuminen** on Beirston (2000) mukaan yksilön kohdalla sisäistä voimantunnetta, joka koostuu kognitiivisista, konatiivisista ja affektiivisista tekijöistä. Kognitiivisia tekijöitä ovat esim. tieto, ymmärrys, ajattelukyky, näkemys (tiedon perusteella) sekä kyky hallita sisäisiä kognitiivisia prosesseja. Konatiivisiksi tekijöiksi luokitellaan itsesäätely, päättäväi-

syys, halu oppia sekä itsearviointikyky. Affektiivisiksi eli tunteellisiksi tekijöiksi luokitellaan uteliaisuus, rehellisyys, optimismi sekä rohkeus.

Ammatillista kasvua ja kehittymistä käsiteltäessä voimaantuminen nostetaan esiin niin yksilön kuin yhteisönkin kohdalla. Yhteisön, yleensä työyhteisön tai organisaation, kohdalla voimaantumisen indikaattoreina käytetään tuotettua materiaalia, joita ovat raportit, suunnitelmat, strategiat ja budjetit. Voimaantunutta organisaatiota kuvaa riskinotto- ja hallintakyky, suunnitelmallisuus, myönteinen ympäristövaikutus sekä kyky kehittyä kriittisen ajattelun kautta. Toiminnan tarkoituksen mukaisuus ympäristöön nähden on myös yksi voimaantuneen organisaation tunnuspiirteistä. Voimaantunut organisaatio pitää myös hyvää huolta työntekijöistään sekä pyrkii kasvuun olemassa olevien resurssien puitteissa. (Järvinen, 2009.)

### **3.2 Miten ammatillista kasvua ja kehitystä on määritelty?**

Onnismaan (2006) mukaan ammatillisuus sekä ammatillinen kasvu ja kehitys ovat nopeasti katsottuna yksinkertaisia asioita, mutta nykypäivän työn vaatimukset asettavat ne haasteen eteen. Liiallinen kiinnittyminen ammattiin ja ammatillisuuteen voidaan nähdä työelämässä jopa haitallisena, joustavuuden esteenä. Nopeiden muutosten, moniosaamisen ja joustavuuden aikana työnantajat hakevat töihin ”osaajia” ja ”hyviä tyyppejä”. Tämän päivän työelämää ei voi enää kuvata ratkaistavien ongelmien sarjana vaan vaihtelevien, yllättävien ja outojen tilanteiden kohtaamisena ilman valmiita toimintamalleja.

Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi. Tämän prosessin kautta työntekijä, ihminen, hankkii muuttuvan työympäristön ja muuttuvien ammattitaitovaatimusten mukaisia tietoja ja taitoja niin koulutuksen kuin kokemuksenkin kautta. Samalla kun yksilön työura jatkaa kulkuaan myös hänen henkinen kapasiteettinsa kasvaa. Ammatillisessa kasvussa on aina kyse henkilön ja työympäristön vuorovaikutuksesta. Ammatillista kasvua ja kehitystä on mahdotonta tarkastella vain henkilön käyttäytymistä ja sisäisiä projekteja seuraamalla. Ammatillisen kasvun tutkimuksessa pitää aina ottaa huomioon niin yksilön kuin yhteisönkin toiminta. (Ruohotie, 2003, 4-11.)

Wallinin (2007) mukaan ammatillinen kasvu ei ole pelkästään yksilöllinen prosessi. Hän näkee sillä olevan myös voimakas yhteisöllinen ulottuvuus. Yhteisölliseen ulottuvuuteen kuuluvia tekijöitä ovat oman roolin löytäminen ammatillisessa- ja työyhteisössä sekä ammatillisen arvostuksen sisäistäminen. Ammatillista kasvua voidaan teoreettisesti tarkastella siis monesta suunnasta: yksilön oppimisen, minäkäsityksen ja organisaation oppimisen näkökulmasta.

Yksilön ammatillinen kasvu on sekä kognitiivista että emotionaalista, siinä yhdistyvät tieto, taito ja tunne. Henkilön ammatillisen kasvun seurauksena syntyy uusia valmiuksia toimia sekä käyttäytyä yhteisön sisällä. Henkilön ammatillinen kasvu on jatkuvaa oman osaamisen, ammatti-identiteetin sekä työpersoonan reflektiivistä kehittämistä ja uudelleen määrittelyä. Sitä ohjaavat eettiset valinnat, henkinen kasvu, tunteet ja suoritus. Tämän kehityksen kautta yksilö vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja sitä kautta yhteisön toiminnan kehittymiseen. (Wallin, 2007.)

Billettin (2002) määritelmän mukaan ammatillista kasvua tapahtuu työpaikalla kolmessa eri muodossa. Oppiminen osallistumalla työntekoon on ensimmäinen tekijä, joka vie ammatillista kasvua eteenpäin työpaikalla. Kuunteleminen, keskustelut, ohjeiden saaminen, niin sanottu informaali oppiminen jokapäiväisen työskentelyn aikana tuottaa lisää tietoa ja taitoa suoriutua työtehtävistä. Tätä voivaan pitää myös kokemuksen tuomana oppina, joka on yksi tärkeimmistä tekijöistä oppimisen kannalta. Toinen tekijä on tarkoituksen mukainen opettaminen, jota tehdään työhön liittyen. Kuvaavaa tälle tavalle kartuttaa oppia on koulutukset, valmennus ja opettaminen, joita tehdään esimerkiksi kokeneempien työntekijöiden toimesta. Opetuksessa ohjataan ja tuetaan työntekijän tiedon lisääntymistä työtehtävän vaatimaan suuntaa esimerkiksi mallintamalla hyviä käytäntöjä. Tällaisella opetuksella pyritään niin spesifien kuin strategistenkin prosessien sisältämien toimintojen sisäistämiseen. Opittujen asioiden soveltaminen on Billettin mukaan ammatillisen kasvun työssä ilmenevä kolmas muoto. Opittuja taitoja sovellettaessa käytäntöön tapahtuu lisää oppimista esimerkiksi kyseenalaistamisen, ongelman-ratkaisun sekä syy-seuraussuhteiden havainnoimisen kautta.

Ammatillinen kasvu on määritelty myös osaksi elinikäistä oppimista. Elinikäinen oppiminen alkaa syntymästä ja jatkuu kuolemaan asti. Lapsuuden lääkäri- tai poliisileikit, ovat ensimmäisiä ammatillisen kasvun hetkiä. Ammatillinen kasvu alkaa nuorella ihmisellä toden teolla teini-iän loppupuolella, kun hänen pitää tehdä opiskelua koskevia valintoja. Opiskelijan lopun hämmöittäessä vastaan tulee kuitenkin hetki, joka on kriittisimpiä ihmisen ammatillisessa kasvussa. Hän ymmärtää, että tutkinnon suorittaminen on alku ammatillisen kasvun tiellä, joka on vain pieni osa elinikäistä oppimista. (Beairsto, 2000; Beairsto & Ruohotie, 2002.)

### **3.3 Millaisia vaiheita ammatillisessa kasvussa ja kehityksessä voidaan tunnistaa?**

Deyfusien (1980) mukaansa kuka tahansa, joka haluaa oppia uuden taidon kohtaa välittömästi kaksi vaihtoehtoa. Hän voi joko lähteä oppimaan matkimisen sekä kokeilemisen ja epäonnistumisen kautta tai hän voi etsiä apua opettajalta tai oppaista. Oppiminen on hei-

dän mukaansa tehokkaampaa opiskelun ja opetteluun kuin kokeilemisen kautta. Varsinkin vaarallisissa aktiviteeteissa kuten lentämisessä, jossa virheiden tekemisellä saattaa olla kohtalokkaita seurauksia, kokeilemisen kautta oppiminen ei voi olla ensimmäinen oppimisen vaihtoehto.

Dreyfusien malli, jonka he kehittivät tutkiessaan lentäjien sekä shakinpelaajien kehittymistä pitää sisällään viisi eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on noviisi eli aloittelija, jolle on ominaista ongelmien ratkaisu sääntöjen ja toimintaohjeiden varassa. Noviisin suhde toimintaympäristöön on irrallinen. Toinen vaihe on edistynyt aloittelija, joka pystyy ottamaan huomioon tilannetekijöitä, mutta ei pysty vielä tietoisesti tavoitteenasetteluun. Kolmas vaihe on pätevä ongelmanratkaisija, joka pystyy tietoisesti asettamaan toiminnalleen tavoitteita sekä huomioimaan valikoiden myös tilannetekijöitä. Toiminta on kuitenkin vielä tuloskeskeistä. Neljättä tasoa Dreyfusit kutsuivat taitava suorittaja-vaiheeksi, jossa oleva henkilö pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöä, hahmottamaan tilanteita kokonaisuutena sekä luottamaan kokemukseensa ja mallitapauksiin. Viides vaihe on eksperttivaihe, jolloin henkilö toimii kokemuksen perusteella, päätöksenteko on intuitiivista sekä sitoutuminen syvällistä.

Vuotta aikaisemmin, 1979, norjalainen tutkija Kari Killen Heap julkaisi teorian opiskelijan ammatillisesta kasvusta. Hänen mukaansa myös opiskelijoiden ammatillisessa kasvussa on viisi eri vaihetta. Kaksi ensimmäistä vaihetta ovat nimeltään ”itsekeskeisyyden vaihe sekä vajoa tai ui vaihe”. Itsekeskeisyyden vaiheessa opiskelija ei pysty toimimaan muita huomioon ottaen ja vajoa tai ui vaiheessa hän tulee valinnan, eteen kokeeko hän kehittymisen kannattavaksi. Kolmatta vaihetta hän kuvaa tilaksi, jossa opiskelija ymmärtää tilanteita, mutta ei vielä osaa toimia tuon ymmärryksen mukaan. Hän myös huomauttaa, että opiskelijat harvoin pääsevät opintoaikanaan kolmatta vaihetta pidemmälle. Neljännessä vaiheessa saavutetaan kyky toimia ymmärryksen mukaan ja viimeisessä vaiheessa ammattitaito kyetään välittämään myös toisille. (Laine, Ruishalme, Salervo, Siven & Välimäki 2004, 220-223.)

Parhaiten viisiportainen aloittelijasta asiantuntijaksi kehittymisen malli tunnetaan Bennerin (1982) mallina. Hän loi oman mallinsa oikeastaan suoraan Dreyfusien mallin pohjalle, mutta teki tutkimuksensa sairaanhoitajia haastatteleamalla ja seuraamalla. Hänen mukaansa noviiseilla ei ole kokemusta tehtävistä, joissa heidän tulisi suoriutua. Noviiseille tulee opettaa perusasioita sellaisissa tehtävissä, jotka eivät vaadi kokemuksen tuomaa oppia. Kehittynyt aloittelija on saanut hieman kokemusta, joko todellisista tilanteista tai mentoria seuraamalla. Hän pystyy suorittamaan helppoja tehtäviä valvonnan alaisena, mutta hän ei vielä osaa havainnoida mikä on tärkeää ja mikä ei. Pätevällä suorittajalla on takanaan jo

muutaman vuoden kokemus ja hän pystyy tulkitsemaan tilanteita perustuen oppimiinsa taitoihin. Hän alkaa huomata oman toimintansa pitkäaikaisia seurauksia ja pystyy suunnittelemaan tulevia toimenpiteitä. Joustaminen ja osaamisen soveltaminen eivät kuitenkaan vielä onnistu. Taitava ammattilainen pystyy havaitsemaan mitä tilanne vaatii ja muokkaamaan suunnitelmia sen mukaisesti. Kokemuksen mukanaan tuoma tieto ja taito parantavat taitavan ammattilaisen päätöksentekokykyä. Taitavaa ammattilaista on Bennerin mukaan parasta kouluttaa tapaustutkimusten kautta, koska he eivät vielä pysty soveltamaan taitojaan tilanteissa, jotka eivät ole sidottuja tiettyyn kontekstiin. Asiantuntijat eivät enää luota analyyttisiin periaatteisiin, sääntöihin tai ohjeistuksiin. He soveltavat tietämystään käsillä olevaan tilanteeseen intuitiivisesti eivätkä käytä aikaa ja energiaa turhiin asioihin. Asiantuntijalla on syvä ymmärrys asiasta, jota hän on suorittamassa. Asiantuntijan selkeä näkemys siitä mikä on mahdollista, on yksi erottavista tekijöistä hänen ja taitavan ammattilaisen välillä. (Benner, 1982. 402-407.)

### **3.4 Huippuosaaminen – Ammatillisen kasvun ja kehityksen huipentuma**

Ruohotien (2003, 17-28.) mukaan huippuosaamisen taustalta voidaan määrittää kolmeen luokkaan kuuluvia kompetensseja, joita henkilöltä vaaditaan huippusuorituksen toteuttamiseksi. Proseduaaliset-, motivationaaliset- sekä toimintakompetenssit luovat pohjan suorituksen hallinnalle ja siinä menestymiselle. Proseduaaliset kompetenssit tarkoittavat toimintatapoja ja kykyjä, jotka ovat välttämättömiä konkreettisissa tilanteissa. Motivationaaliset kompetenssit ovat tärkeitä vuorovaikutuksen sekä asenteiden, itsensä arvostuksen sekä itseluottamuksen kannalta. Toimintakompetenssit puolestaan ovat välttämättömiä huippusuorituksen toteutuksen aikana. Näillä tarkoitetaan psykologisia valmiuksia kuten ongelmanratkaisukykyä, kriittistä ajattelua sekä toimintastrategian hallintaa.

Korpelainen, Nokelainen & Ruohotie (2009) mallinsivat tutkimuksissaan huippuosaamista sekä huippuosaajaksi kasvamisen edellytyksiä. He löysivät haastatteluissaan huippuosaamisen taustalta seitsemän ominaisuutta. Ominaisuuksia olivat ajankäytön hallinta, sosiaalisuus, kiinnostus työhön, kilpailunhalu, kehityskyky, pitkäjänteisyys ja stressinsietokyky. Stressinsietokyky, jolla tarkoitetaan rauhallisuutta ja kylmähermoisuutta oli tutkimuksen perusteella tärkein huippuosaajan ominaisuus. Pitkäjänteisyys, kehityskyky sekä kunnianhimo olivat myös tärkeimpien huippuosaamista tukevien ominaisuuksien joukossa.

Ominaisuuksien lisäksi tutkimuksessa nousi esiin ulkoisia vaikuttimia, joiden merkitys huippuosaamisen kehittymisessä on tärkeää. Harjoitusolosuhteet, valmennusprosessiin liittyvät tekijät, kuten onnistunut valmennus ja valmentajan tuki, perheentuki sekä työko-

kemus ovat isossa roolissa ammatillisen huippuosaamisen kehittämisessä. (Korpelainen, 2009.)

Ericssonin (2006) varsinkin urheilupiireissä hyvin tunnettu tutkimus niin sanotusta 10 000 tunnin säännöstä esitteli tarkoituksenmukaisen harjoittelun merkitystä huippuosaamisen taustalla. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa urheilun sekä taiteen huippuosaajien kehittymistä alansa huipulle. Ericssonin mukaan keskeistä on tietoinen, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen opiskelu/harjoittelu asiantuntijuutta kohti. Harjoittelun tulee olla tarkkaan kohdistettua ja perustua suunnitelmaan tai ohjelmaan. Sen tulee jatkua pitkän ajan, esimerkiksi käytettiin määriä 5000 tunnista yli 20 000 tuntiin riippuen siitä kuinka kilpailtu ala oli kyseessä. Harjoittelun tuli sisältää jatkuvaa, tietoista suorituksen tarkkailua sekä saavutetun osaamistason arviointia. Virheiden tunnistaminen ja toimenpiteiden luominen niiden välttämiseksi sekä nykyisen suoritustason ylittävät tavoitteet piti myös olla osana harjoittelua. Palautteen saaminen suorituksista opettajalta tai valmentajalta sekä itsearviointi oli myös osa tarkoituksenmukaista harjoittelua.

Tutkimuksen julkaisun jälkeen sen perusteella yleistettiin, että perimästä riippumatta 10 000 tuntia tai 10 vuotta tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista harjoittelua kehittää kenen tahansa huippuosaajaksi alalla kuin alalla. Ericsson (2012) on kuitenkin itse tarkentanut, että tutkimustuloksia on tällä kohdalla tulkittu väärin. Hän muistuttaa, ettei ole koskaan lanseerannut ”10 000 tunnin sääntöä” vaan se on syntynyt internetkeskusteluissa jälkikäteen. Tutkimuksissa ei myöskään löytynyt yksittäistä selittävää geeniä suorituskyvyn takana, mutta se ei silti tarkoita, etteikö geeneillä ja perimällä olisi merkitystä huippuosaamisen kehityksessä. Tarkoituksenmukaisen harjoittelun määritelmästä on myös liikkunut erilaisia näkemyksiä, mutta hänen mukaansa se tarkoittaa sitoutunutta ja täysin keskittyntä harjoittelua, joka on suunniteltu kehittämään tiettyä suorituksen osaa. Tarkoituksenmukaiseen harjoitteluun kuuluu myös mahdollisuus välittömään palautteeseen ja asteittaiseen kehittämiseen toistojen ja ongelmanratkaisun kautta.

## 4 Valmentajaksi kasvu ja kehitys

### 4.1 Valmentamisen muuttuvat käsitykset

Valmentamisen määritelmät ovat aina riippuvaisia oman aikansa tilanteesta. Yhteiskunnan, kasvatuksen, asenteiden, koulutuksen ja urheilun aseman muutokset muokkaavat käsitystämme valmentamisesta. Ajan kuluessa valmennukseen on tuotu uutta – käsitykset ovat laajentuneet ja ymmärrys valmennusta kohtaan on lisääntynyt. Viimeisten vuosikymmenten aikana ymmärrys valmentamisesta on kehittynyt enemmän kuin koskaan. Ymmärrys ei ole kumonnut vanhaa käsitystä, vaan pikemminkin tuonut siihen jotain uutta. (Hämäläinen 2012, 5.)

Ensimmäinen ajattelutapa valmennuksesta, oli luonnontieteellinen lähestymistapa. Valmentaminen nähtiin kehon kuormittamisena ja optimaalisena ohjelmointina, fysiologisena toimintana. Tähän mukaan istuu myös valmentamisen psykologia. Ajateltiin, että valmentaja voi vaikuttaa urheilusuoritukseen myös psyykeeseen vaikuttamisen kautta. Psykologia nähtiin käytännössä siten, että tietyllä harjoitteella saadaan aikaan haluttu vaste ja siten urheilijan psyyke kehittyä haluttuun suuntaan. (Hämäläinen 2012, 6.)

Valmentajan ajateltiin olevan johtaja jo suomalaisen valmennuksen historian alkuvaiheissa. 1980- ja 90-luvuilla väiteltiin kiivaasti siitä mitä johtamisella valmennuksessa tarkoitetaan. Aiempi käsitys valmentajan johtamisesta oli jotain ”Suomalainen valmennusoppi” – kirjan kuvauksen kaltaista ”Valmentajan ammattitaito edellyttää valmennuksen perustietojen hallintaa, vankkaa lajituntemusta, kykyä ohjata urheilijan huipulle tähtäävää harjoittelua, valmennuksen ohjelmointitaitoa sekä persoonallista esiintymis- ja johtamisvalmiutta. Valmentajan päätaitoja ovat perusominaisuuksien harjoittaminen, taitojen opettaminen ja hiominen sekä asenteiden kasvattaminen. Valmentajan päätehtävät ovat harjoittelun johtaminen, urheilijan ohjaaminen ja vaikuttaminen urheilijan ominaisuuksien, taitojen ja asenteiden kehittymiseen. Valmentajan johtajuus perustuu valmentajan luontaiseen auktoriteettiin ja pettämättömän ammattitaidon luomaan luottamukseen. Hänen edellytetään olevan jämässä johtaja.” (Hämäläinen 2012, 6; Kantola 1988, 9, 220-225).

Valmentajan johtamistyylistä alettiin enemmän puhua 1980-luvulla. Vastakkain olivat autoritaarinen ja demokraattinen johtamistyyli. Demokraattinen johtamistyyli leimattiin pehmovalmentamiseksi. 1980- ja 90-luvuilla keskusteluihin nousi myös lasten liikunnan erityisyys. Pitäisikö lasten ja nuorten harjoittelun olla erilaista kuin aikuisten? SVULiin perustettiin Nuori Suomi -ohjelma ja TULiin LETE. Tästä lähtien on käyty keskustelua lasten ja nuorten urheilun harjoittelusta laajemmin kuin tätä ennen.

Seuraavaksi urheilijakeskeisyys nousi keskusteluihin, kun Jyri Puhakaisen (1995) väitöskirja ilmaisi, millaisen ihmiskäsityksen ajatellaan ohjaavan urheilemista ja valmentamista. Keskustelu aiheutti voimakkaitakin tunteita. Voimakkaimmin oltiin sitä mieltä, että urheilijaa ei käsitellä riittävän kokonaisvaltaisesti vaan valmentamista ohjaa mekaaninen ihmiskäsitys. Keskustelun seurauksena todettiin, että urheilijan täytyy olla selvästi valmennuksen keskiössä. Kun urheilija sitten siirrettiin valmennuksen keskiöön, kyseenalaistettiin autoritääriäinen tapa valmentaa. Ymmärrettiin että valmentamisen keskeinen ydin on vuorovaikutuksessa. Tämä ymmärrys syntyi 2000-luvulla. (Hämäläinen 2012, 7.)

## 4.2 Suomalaisvalmentajat nykyään

Tämä kuvaus perustuu Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksessa toteutettuun laajaan suomalaisvalmentajille suunnattuun kyselyyn (Blomqvist, Häyrinen ja Hämäläinen, 2012) sekä seurantakyselyyn (Blomqvist & Hämäläinen 2015), jonka tarkoituksena oli kartoittaa 2009 valmentajakyselyyn vastanneiden valmentajien tilannetta neljä vuotta myöhemmin.

Tutkimusten tulosten perusteella valmentaminen Suomessa on melko miesvaltaista, valmennus ja ohjaustoiminnassa työskentelevistä vain 29% olivat naisia. Tämä ero on eteenkin kilpaurheilun valmennuksessa, kun taas harrastetasolla naisvalmentajia oli lähes yhtä paljon. Yli 60% valmentajista sijoittuu ikäluokkaan 30-49 vuotta. Alle 30-vuotiaita valmentajia oli eniten harrastetasolla, kun taas kilpaurheilutasolla valmentajina toimivista hieman yli puolet olivat yli 40-vuotiaita. Suurin osa tutkimukseen vastaajista (62%) asuivat pääkaupunkiseudulla tai suuremmissa kuin 50000 asukkaan kunnissa. Korkea-asteen tutkinnon oli suorittanut lähes puolet vastaajista ja noin kolmanneksella oli opetus- tai liikunta-alan koulutus ja näistä lähes puolet valmensi kansallisen tai kansainvälisen tason kilpaurheilijoita. (Blomqvist ym. 2012, 9.)

Yleisimmät syyt valmennustoiminnan aloittamiselle olivat joko oma urheilutausta (43%) tai oman lapsen harrastustoiminta (23%). Valmennustoiminnan aloittamisen motiiveiksi kerrottiin kiinnostus omaa lajia kohtaan tai yleisesti valmennustoimintaa kohtaan, kun taas kyselyyn vastaamishetkellä tärkeimpänä motivaation lähteenä toimi urheilijan kehittyminen. Raha ei noussut esiin valmennustoiminnan motivaation lähteenä kuin ihan muualla valmentajalla. Vain pieni osa (13%) tavoitteli valmennuksesta ammattia, kun taas yli kaksi kolmasosaa mainitsi tavoitteeksi valmentajana kehittymisen. Vaikka pieni osa tavoitteli valmentamista itselleen ammattia, kolmasosa kuitenkin tavoitteli toimimista kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Kyselyyn vastanneista valtaosa (83%) oli itse harrastanut tavoitteellista kilpaurheilua keskimäärin 13 vuotta. (Blomqvist ym. 2012, 19.)



Suurin osa vastanneista toimi valmennustehtävissä vapaaehtoisesti ja vain joka kymmenes teki valmennustyötä päätyökseen. Vapaaehtoistyötä tehtiin eniten harrastustoiminnan parissa ja valmennustoimintaa tehtiin eniten lasten ja nuorten parissa. Keskimäärin valmennuskertoja viikkoon kertyi neljä, joihin kului keskimäärin aikaa 10 tuntia, jonka lisäksi harjoittelun suunnitteluun käytettiin neljä tuntia aikaa viikossa. (Blomqvist ym. 2012, 22.)

Neljä vuotta myöhemmin tehty seurantatutkimuksen mukaan luonnollisesti valmennuskemus oli karttunut. Melkein kaksi kolmesta valmentajasta ilmoitti osallistuneensa valmentajakoulutukseen viimeisen neljän vuoden aikana. Muutokset valmennuksen toimintaympäristössä olivat todella pieniä, joten toimintaympäristöjen voidaan todeta pysyneen hyvin pitkälle samankaltaisina 2009 vuoteen verrattuna. Täysipäiväisten valmentajien osuus on hieman kasvanut vuoteen 2009 verrattuna. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 13.)

Seurantatutkimuksessa valmennustoiminnan motiivit olivat pysyneet melko lailla samoina. Suurinta osaa valmennustoiminnassa motivoi urheilijoiden kehityksen seuraaminen. Muiksi motivaation lähteiksi valmentajat kertoivat vuorovaikutuksen urheilijoiden kanssa, tunteen, että voi omalta osaltaan vaikuttaa urheilijoiden menestymiseen sekä mahdollisuuden jatkaa oman lajinsa parissa. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 17.)

Suurimpia syitä valmennustoiminnan lopettamiselle vuosien 2009 ja 2013 välillä olivat henkilökohtaiset syyt. Näiksi syiksi lueteltiin ajankäyttö, perhe-elämän tilanteet sekä terveydelliset syyt. Kolme seuraavaksi tärkeintä syytä lopettamiselle valmentajat ilmoittivat olevan riittämättömän korvauksen saaminen valmennustoiminnasta, tuen puute valmennustoiminnassa ja muutokset siviilityössä. Naisvalmentajat lopettavat valmennustoiminnan miesvalmentajia useammin. Kun tarkastellaan lopettaneiden valmentajien osuuksia iän, tason ja toiminnan perusteella voidaan havaita, että lopettaneiden osuus oli keskimääräistä suurempi alemmilla tasoilla ja nuorempia ikäryhmiä valmentaneilla. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 21.)

### **4.3 Valmentajan polku**

Valmentajan polun (kuvio 1.) avulla voidaan kuvata ja määritellä valmentajan kehittymistä, valmentamisen motiiveja ja valmentajan kehittymisen haasteita. Valmentajana kehittyminen on prosessi, joka vaatii itsensä tuntemista ja itsensä kehittämisen taitoja mitä pidemmälle valmentajan polulla edetään. (Danskanen, Piispa & Alanko 2014, 27.)



ensi kaudeksi – alanko itse valmentamaan? Tässä vaiheessa valmennusuraa on tärkeä tukea aloittavaa valmentajaa ja innostaa häntä kehittymään sekä oppimaan uutta. Vanhempi kokeilee valmentamista ensimmäistä kertaa. Toimintaympäristö asettaa kehitymiselle erityispiirteensä, joita kehittämällä osaaminen alkaa karttua. Aloittanut valmentaja valitsee, haluaako hän lähteä tälle polulle kehittymään eteenpäin? Miksi lähtisin valmentajaksi? (Danskanen ym. 2014, 28.)

Päätös on tehty ja siirrytään valmistavaan vaiheeseen, vaiheeseen joka on seuraava valmentajaksi kasvamisessa. Tekemisen kautta valmentaja oppii paljon uusia asioita ja ympäristön asettamat erityispiirteet alkavat nousta esiin. Jokainen valmennustilanne on oppimistilanne. Peruskoulutukset tulevat mukaan ja valmentamisen perustaitoja opetellaan käytännön toiminnan lisäksi. Valmentajana kehittymisen kannalta valmentajan tulisi osata reflektoida omaa tekemistään ja itse kehittää itseään. (Danskanen ym. 2014, 28.)

Jalostusvaiheessa valmentaja osaa kehittää itseään tarvittavaan suuntaan. Valmentaja hallitsee ja tunnistaa toimintaympäristössä kohderyhmän vaatimat avainosaamistaidot. Valmentaja kehittyy jatkuvassa toiminnassa ja vahvistaa teoriaosaamista urheilijalähtöisyyden huomioiden. Valmentajan oma valmennusfilosofia jalostuu pidemmälle. Valmentajan toiminta on suunnitelmallista ja ennakoivaa. (Danskanen ym. 2014, 28.)

Hallintavaiheessa valmentaja omaa kyvyt kehittää itseään alansa huippuosaajaksi. Toimintaympäristö hallitaan kokonaisuudessaan kohderyhmästä riippumatta, sovelletaan, uudistetaan ja käytetään luovaa otetta valmennustyössä. Valmentaja osallistuu myös muiden valmentajien oppimisen edistämiseen. (Danskanen ym. 2014, 28.)

#### **4.4 Valmentajien osaaminen ja kehittyminen**

Teppo Rantala (2014) määrittelee Valmennusosaamisen käsikirjassa 2013 valmentajan tärkeimmäksi tehtäväksi urheilijan kehittymisen auttamisen. Urheilijan on otettava itse vastuuta omasta kehitymisestään ihmisenä ja urheilijana. Tällä tavoin junioriurheilija voi kasvaa huippu-urheilijaksi urheilun eri toimintaympäristöihin. (Hämäläinen 2014, 21.)



Kuvio 2. Suomalaisen valmennusosaamisen malli (Valmennusosaamisen käsikirja 2013).

Valmentajan osaamistarpeeseen vaikuttaa tietenkin valmennustoimintaa harjoitettavassa toimintaympäristössä oleva toimintailmapiiiri. Eri lajeissa, seuroissa ja joukkueissa syntyvät normit ja arvot määrittävät hyvää valmentajuutta. Valmennusosaaminen tarkoittaaakin eri lajeissa hieman eri asioita, ainakin on eri asia olla valmentajana eri lajeissa. Esimerkiksi joukkuelajissa ryhmänhallintataidot korostuvat yksilölajeja enemmän. Myös valmentajan ikä voi vaikuttaa sukupolviosaamiseen – valmennettavan ikäluokan tarpeiden arviointi voi tuottaa harmaita hiuksia. (Hämäläinen 2012, 25.) Kun valmentaja tuntee itsensä hän osaa kohdata valmennettavansa ja ymmärtää valmennettavan maailmaa, sitä maailmankuvaa ja todellisuutta jossa valmennettavat elävät. Valmentajan tulee ymmärtää sukupolvien erot saadakseen tästä erilaisuudesta kaikki mahdollinen irti. Oman aikamme kulttuuri, teknologia ja sosiaaliset merkitykset vaikuttavat omaan kasvuun ja kehitykseen sekä tekevät meistä oman aikamme kuvia. (Hämäläinen 2014, 20.) Valmentajan ei tietenkään tarvitse elää valmennettaviensa ehdoilla, mutta hänen ei myöskään pidä sulkeutua omaan maailmaansa ja pakottaa valmennettaviaan sopeutumaan siihen. Valmennettavilla on todennäköisesti vähemmän kypsyyttä ymmärtää maailmaa ja eivätkä he osaa sovittaa erilaisia todellisuuksia yhteen niin sujuvasti.

Tämänhetkisessä suomalaisessa valmennusosaamisen mallissa valmentajan osaamistarpeet voidaan jaotella neljään osaan: voimavarat, itsensä kehittämisen taidot, ihmishuuhdetaidot sekä urheiluosaaminen (kuvio 2). Urheiluosaamisella tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joiden perinteisesti ajateltiin olevan valmennusosaamista. Urheiluosaaminen tarkoittaa urheilijan suorituskyvyn parantamista, joka edellyttää ihmisen kasvun ja kehityksen sekä kuormituksen ja palautumisen teorioiden tuntemista. Lajiosaaminen on myös urheiluosaamisen ydintä, johon kuuluu lajin vaatimusten tunteminen sekä teknisten ja taktisten osa-alueiden opettaminen ja kehittäminen. Voimavarojen tunnistaminen on avain pitkäaikaiseen työntekoon. Ilman tämän ominaisuuden hallintaa, kovat karikot ovat väistämättömät. Ihmissuhdeosaaminen on keskeinen osa valmentajan taitoja. Valmentaminen on aina vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Pohjan kuitenkin kaikelle kehittymiselle luovat valmentajan itsensä kehittämisen taidot. (Hämäläinen 2012, 25; kuvio 3.)

Hyväksi valmentajaksi tulemiseen jokaisen osa-alueen huomiointi kehittämisessä on tärkeää. Lähtökohtaisesti valmentaja voi vaikuttaa omaan ammattitaitonsa kehittymiseen, mutta valmentaja voi vaikuttaa myös urheilijassa ihmisenä kasvuun, kuulumisen tunteeseen, itsensä kehittämisen taitoihin ja sekä urheilijana kehittymiseen, että lajiosaamisen parantamiseen. (Hämäläinen 2015, 15.) Että valmennettaviaan voi johtaa, saati sitten opettaa itse valmentamaan itseään, on valmentajan osattava ensin johtaa/valmentaa itseään. (Hämäläinen 2015, 23).



Kuvio 3. Valmentajan osaaminen (Valmennusosaamisen käsikirja 2012).

Bolmqvistin kesällä 2013 tehdyn seurantakyselyn (Blomqvist & Hämäläinen 2015) tavoitteena oli kartoittaa 2009 tehtyyn laajaan valmentajakyselyyn (Blomqvist, Häyrinen ja Hämäläinen, 2012) vastanneiden valmentajien nykyhetken tilannetta. Seurantakyselyn perusteella voidaan kuvata valmentajien kehittymistä vuosien 2009-2013 välissä.

Valmentajakoulutusta oli edeltäneen neljän vuoden aikana hyödyntänyt 64% vastaajista ja seuraavan 12 kuukauden kuluessa 47% ajatteli osallistua koulutukseen. Koulutuksen tarve tunnustettiin valmentajien keskuudessa, sillä vain vajaa 5% vastanneista totesi kaiken oleellisen oppivan käytännön valmennuksessa. Valmentajista kolmasosa kertoi koulutuksen olevan oleellisempaa valmentajapolun alkuvaiheessa. Neljäsosaa valmentajista koulutusten saatavuus ja hinta toimivat osittain osallistumista rajoittavana tekijänä sekä viidesosa koki koulutusten keston negatiiviseksi asiaksi. Yhdeksän kymmenestä vastaajan mielestä kouluttajien taso oli riittävän hyvä ja koulutuksen sopivia teoreettisen ja käytännön suhteen. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 14-15.)

Lähes puolet vastaajista koki valmentajakoulutukset hyödyllisiksi oman valmennustietouden päivittämisessä. Yli kolmanneksella itseluottamus oli lisääntynyt koulutuksien vaikutuksesta ja verkostoituminen sekä kanssavalmentajien kanssa ajatusten vaihtaminen koettiin hyödylliseksi. Hieman yli neljännes koki lajitaitojensa (tekniikka ja taktiikka) kehittyneen sekä tietoisuuden valmennusprosessista kehittyneen (suunnittelu, toteutus ja arviointi). Tulokset osoittavat, että valmennuskoulutus koetaan tärkeäksi valmentajana kehittymisen kannalta. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 35.)

Valmentajat käyttivät kehittymiseen myös muita osaamista lisääviä kanavia. Viimeisen 12 kuukauden aikana muuta valmennustoiminnan tukea kuin koulutuksia oli hyödyntänyt noin kolmannes (32,9%) vastaajista. Näistä mentor- tai tutor-toimintaa ilmoitti saavansa lähes puolet (44,5%) vastanneista. Toiminta järjestettiin yleisimmin seuran toimesta, mutta myös lajiliitot, urheiluakatemit, lajiryhmävastaavat tai yksittäinen kehitysohjelma tarjosivat vastaavaa toimintaa. Mentoreita/tutoreita olivat useimmiten valmennuspäälliköt tai – vastaavat, muut valmentajakollegat tai kokeneemmat valmentajat. Muiden valmentajien ohjausta tai vertaistukea ilmoitti saavansa reilu neljännes (26,8%) vastaajista ja tämä perustui pääosin valmentajien henkilökohtaisiin suhteisiin seurojen sisällä. Muu valmentajien kehittymistä tukeva toiminta, kuten koulutus, on tulosten mukaan melko pienimuotoista. Vaikka mentor-/tutor-toiminta oli yleisintä, sitä oli kuitenkin käyttänyt vain 14% kaikista kyselyyn vastanneista. Valmentajien osaamista kehittävien tukitoimien tarve ja kehittämisen tarve on kuitenkin oleellinen, sillä lähes puolet (48,3%) oli ajatellut tarvitsevan tukea

valmennustoiminnassa seuraavan 12 kuukauden aikana. (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 35-37.)

#### **4.5 Oppiminen ja tärkeimmät oppimiskokemukset**

Oppiminen on erittäin monimutkainen niin käsitteenä kuin tapahtumanakin. Käsitys oppimisesta on muuttunut, kuten ajattelutapa valmentamisestakin. Kolbin (1984) teoria kokemuksellisesta oppimisesta on käytetty teoria valmentajien oppimista tutkittaessa. Kolbin (1984) mukaan oppiminen on sykli, josta löytyy jonkin asian välitön omakohtainen kokemus ja tämän asian kriittinen pohdiskeleva havainnointi eli reflektointi. Reflektoinnin jälkeen pyritään systemaattisen ajattelun kautta muokkaamaan vanhoja ja luomaan uusia malleja, käsitteitä ja teorioita. Tämän jälkeen uusia muodostettuja malleja käytännössä ja saadaan uusia kokemuksia, joista taas reflektoinnin kautta kehitetään uutta. Kolbin (1984) mukaan kaikki oppiminen pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin. Hänen teoriaansa on kritisoitu, koska teoria korostaa vahvasti yksilöllistä oppimista, mutta ei huomioi tarpeeksi laajemman sosiaalisten tilanteiden vaikutuksia oppimiseen. (Stirling 2013, 104-105.)

Useat tutkimukset osoittavat, että kokemuksen merkitys ja reflektointi oppiminen nousevat avaintekijöiksi oppimisen teorioista valmentajien kasvussa ja kehityksessä (mm. Blomqvist & Hämäläinen 2015; Blomqvist, Hämäläinen & Häyrinen 2012; Callary, Werthner & Trudel 2012; Gilbert & Trudel 2005; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014; Stirling 2013; Werthner & Trudel 2009; Wiman, Salmoni & Hall 2010). Oppiminen on elinikäinen prosessi, jossa oleva tieto jatkuvasti muuttuu ja uudelleen syntyy kunkin yksittäisen meneillään olevan yksittäisen kokemuksen kautta (Stirling 2013 105; Werthner & Trudel 2009, 437; Callary, Werthner & Trudel 2012, 420). Oppiminen pitäisi nähdä prosessina, ei tapana kerätä tietoa. Vaikka tunnistamme oppimisen lähteitä, on järkevämpää yrittää selvittää mitkä ovat tärkeämpiä oppimisprosesseja, ilman että katsomme valmentajien oppimisprosesseja näissä tilanteissa. (Stirling 2013, 105; Werthner & Trudel 2009, 421; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014, 124.) Pelkkä tieto itsessään ei ole riittävä edellytys oppimiselle. Oppiminen saattaa jäädä pintapuoliseksi, ellei reflektointia tapahdu. (Moon 2004, 82; Sydänmaanlakka 2000, 33.)

Jarviksen (2006) ja Moonin (2004) teorioiden kautta on pyritty arvioimaan oppimista syvällisemmin hyödyntämällä monimutkaisia sosiaalisia prosesseja (Callary, Werthner & Trudel 2012, 421). Oppimisen ymmärtämisessä on otettu huomioon mm. keho: biologinen, fyysinen, geneettinen ja mieli: tieto, taidot, asenteet, arvot, tunteet, uskomukset ja aistit. Oppijan kognitiivinen rakenne vaikuttaa siihen, mitä valmentaja valitsee oppiakseen ja miten nämä valinnat ovat luoneet yksilöllisen valmentajan polun. (Callary, Werthner & Trudel

2012, 421.) On selvää, että oppimista tapahtuu eri tavoin ja eri asiat olivat merkittäviä johdun oppijan taustoista. Jos emme ymmärrä yksilöllisten muuttujien eroa ei ole hyötyä, vaikka tunnistamme eri tietolähteitä joista ihmiset oppivat asioita (Callary, Werthner & Trudel 2012, 422.)

Moonin (2004) teorian mukaan yksilön aikaisemmat kokemukset ja tiedot vaikuttavat merkittävästi, miten asioista opitaan. Mitä enemmän oppija kokee jonkun asian merkittäväksi, sitä todennäköisemmin hän on tullut mukaan oppimisprosessiin ja se on syventänyt hänen käsitystään asioista. Ihmisen ympäristön havainnointikyky, omat tarkoitetut ja halutut tavoitteet, valmius oppia, kiinnostus, tunteet, kypsyyden aste, oppimisen strategiat ja oppimistyylit ovat muuttujia jotka vaikuttavat välillisesti oppimiseen. (Callary, Werthner & Trudel 2012, 422.)

Jarviksen (2006) käsitys että yksilöllistä oppimista sosiaalisissa tilanteissa muodostuu läpi elämän muuntautuen kognitiivisesti, tunteellisesti ja/tai käytännöllisesti ja pohjautuen henkilön elämäkertaan. Ihminen tulee jatkuvasti enemmän ja enemmän kokeneemmaksi. Olemme jatkuvasti yhteistyössä oman elämäkerran ja ulkoa tulevan uuden opitun kanssa ja miten se muuttaa meitä. (Callary, Werthner & Trudel 2012, 421.) Filosofin Frank Jacksonin legendaarisen määritelmän mukaan on tietoa, jota ei voi saada vain opiskelemalla. Tällaisen tiedon oppiminen vaatii myös kokemusta. Hänen esimerkissään ihminen, joka ei ole koskaan nähnyt punaista, ei ilman fyysikaalista kokemusta voi koskaan tietää täysin miltä punainen näyttää. Vaikka ihminen opiskelisi kaiken teoreettisen tiedon punaisesta väristä, hän ei pysty ilman kokemusta tietämään, miten valon fotonit vaikuttavat silmän verkkokalvon soluihin ja miten aivot reagoivat tuohon tietoon. Myös punainen sanan liittäminen tiettyyn väriin on hänen mukaansa mahdotonta ilman kokemuksen tuomaa tietoa värien nimityksistä. (Jackson, 1982.)

Suomalaisille valmentajille kesällä 2013 teetetyn seurantakyselyn mukaan erilaisten oppimistapojen tiedostaminen ja käyttäminen kehittyvät valmentajan polulla ohjatusta itseohjautuvampaan (Bolmqvist & Hämäläinen 2015). Valmentajat oppivat formaaleista kouluksista, nonformaaleista tapahtumista tai informaalin, jokapäiväisen oppimisen kautta. Haasteena voi olla tunnistaa eri oppimistapojen kautta syntynyt osaaminen. Valmentajien tavoitteena on entistä parempien urheilijoiden valmentaminen, mikä ohjaa uuden tiedon tuottamiseen, soveltamiseen ja luovuuteen aiempien tulosten rikkomiseksi. Urheilussa on kyse muiden edellä olemisesta ja pyrkimisestä parempaan. Päivittäisessä toiminnassa valmentajan on keksittävä uusia harjoituksia, virikkeitä ja toimintatapoja. On keksittävä, opittava uutta, oppiminen on jonkin sellaisen tiedon saamista, jota ei vielä itsellä ole olemassa.



Kyselyn mukaan tärkeimmistä oppimistilanteista valtaosa (76%) liittyi kokemuksiin valmentajana toimimisesta, koulutusta neljännes piti tärkeimpänä oppimiskokemuksena. Puolet kokemukseen liittyvistä oppimistilanteista liittyi päivittäiseen valmennustyöhön ja noin viidennes kanssakäymisiin muiden valmentajakollegoiden kanssa. Reflektointi, oman toiminnan arviointi ja toisten valmentajien seuraaminen olivat seuraavaksi yleisimmät oppimisen kanavat. (Bolmqvist & Hämäläinen 2015, 36.)

Näiden oppimiskokemusten kautta opitut tiedot ja taidot jaettiin kolmeen osaan, urheiluosaamiseen, ihmissuhdetaitoihin ja itsensä kehittämisen taitoihin. Koulutuksen tai kokemuksen kautta saadusta opeista ja siitä seuranneesta kehittämisestä suurin osa liittyi urheiluosaamisen kehittämiseen (56%). Tärkeimmiksi koettujen oppimiskokemusten kautta lisääntyneistä tiedoista ja taidoista noin joka kolmas (29%) oli ihmissuhdetaitojen karttumista ja 15% itsensä kehittämisen taitojen parantumista. Kokemuksen kautta saatu oppi painottui hieman enemmän ihmissuhdetaitojen ja itsensä kehittämisen taitojen puolelle. (Bolmqvist & Hämäläinen 2015, 38.)

Tärkeimmäksi koettujen oppimistilanteiden vaikutukset kohdistuivat suurimmaksi osaksi omiin voimavaroihin ja itsensä kehittämiseen (35%) ja valmennustietoihin ja –taitoihin (32%). Seuraavaksi eniten vaikuttavuutta arvioitiin olevan vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon (20%) sekä valmennustoiminnan suunnitteluun ja organisointiin (8%). Oppimiskokemusten vaikutukset käytännössä oppimisessa tai koulutusten kautta painottuivat hieman eri asioihin. Kokemuksen kautta opitut asiat vaikuttivat eniten valmentajan omien voimavarojen sekä itsensä kehittämisen taitoihin, kun taas koulutuksen kautta saatu oppi vaikutti suurimmaksi osaksi valmennustietojen ja –taitojen kehittämiseen. Vaikutukset vuorovaikutukseen ja kommunikointiin sekä omien voimavarojen kontrollointiin ja itsensä kehittämisen taitoihin koettiin paljon suuremmaksi kokemuksen kautta saaduissa opeissa. (Bolmqvist & Hämäläinen 2015, 39.)

#### **4.6 Valmentamisesta ammatti, koulutusjärjestelmä Suomessa**

Valmentaminen on myös ammatti. Koulutusta ammattivalmentajaksi aikovalle löytyy monelta eri tasolta. Ammatillisia, korkea-asteen sekä järjestöjen tuottamia koulutuksia järjestetään Suomessa monipuolisesti. Koulutuspolku voi rakentua monella tavalla. Edetä voi lajiliittojen 1-3- tasojen kautta valmentajan ammattitutkinnolle ja erikoisammattitutkinnolle tai koulutuspolun voi aloittaa liikunnan perustutkinnolla tai korkea-asteen tutkinnolla ja yhdistää siihen lajiliittojen koulutuksia. (Sport.fi 2016.)

Suomessa lajiliitot vastaavat omista koulutuspoluistaan. Lajiliitoilla on yhteiset VOK-perusteiksi kutsutut linjaukset koulutuksen sisällöistä. VOK-perusteille on määritelty yhteiset osaamistavoitteet ja VOK-perusteet on jaettu kolmeen tasoon. Toisilla lajiliitoilla on myös koulutusta ennen tasoa 1 ja toiset lajiliitot eivät järjestä tason 3 koulutusta. Monet lajiliitot tekevät yhteistyötä urheiluopistojen tai toisten lajiliittojen kanssa. (Sport.fi 2016.)

VOK-perusteissa (kuvio 4.) ykköstason koulutus keskittyy harjoitusryhmien hallintaan ja yksilön huomioimiseen. Tavoite on osata toteuttaa yksittäinen laadukas harjoitus. Harjoituksen tulisi kehittää ominaisuuksia monipuolisesti sekä harjoituksen tulisi osata järjestää turvallisesti. Kakkostason tavoitteena on, että valmentaja pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan harjoitus- ja kilpailukauden itsenäisesti. Keskitytään tavoitteelliseen harjoitteluun ja seurataan, miten suorituskyky kehittyy pidemmällä aikavälillä. Tavoitteena on myös osata valmentaa yksilöä osana ryhmää sekä ohjaaminen liikunnalliseen ja terveelliseen elämäntapaan. Kolmostasolla valmentaja osaa tukea urheilijaa kokonaisvaltaisessa kehittämisessä koko uran ajan. (Sport.fi 2016.)



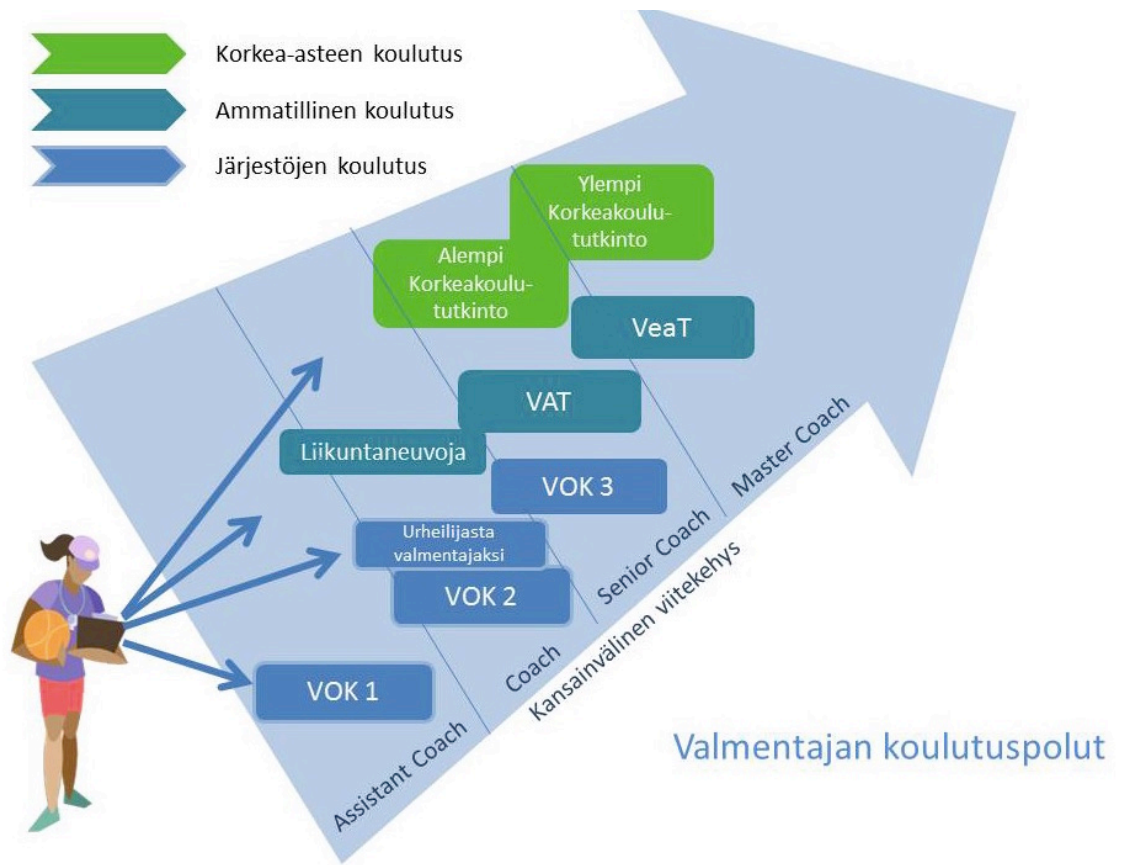
Kuvio 4. Yhteiset osaamistavoitteet (Sport.fi 2016).

Liikunnanohjauksen perustutkinto on toisen asteen ammatillinen koulutus. Tutkinnon tavoitteena on, että valmentajan valinnaisen osan suorittanut osaa toimia joukkue- tai yksilöurheilun valmentajana harjoitus- sekä kilpailutilanteissa. Tutkinnon suorittaneella on

myös valmius suunnitella harjoittelua pitkällä tai lyhyellä tähtäimellä yksilön tai joukkueen tavoitteiden mukaisesti. Erilaisen testaus ja kontrollointimenetelmät ovat myös käytössä. (Sport.fi 2016.)

Valmentajan ammattitutkinto on suunniteltu urheiluseuroissa toimiville ammattivalmentajille. Tutkinto käsittelee seuroissa valmentamisessa vaadittavaa osaamista, joita ovat ammatillinen toimintatapa valmentajana sekä urheilijan kehityksen tukeminen. Valmentaja valitsee myös osan joko lasten, nuorten tai aikuisten valmentamisen kokonaisuuksista. Valmentajan erikoisammattitutkinto on kehitetty vastaamaan maajoukkuevalmentajien, nuorten maajoukkuevalmentajien, nuorten olympiavalmentajien sekä valmennuspäälliköiden työtehtäviä ja osaamistarpeita. Tutkinnossa käsitellään valmennustoiminnan johtamista sekä urheilijakeskeistä valmentamista. Lisäksi koulutettavan tulee valita jokin seuraavista kokonaisuuksista: urheilutoiminnan kehittäminen, toimiminen valmennuksen kansainvälisessä toimintaympäristössä tai valmennustoiminnan hallinnon kehittäminen. (Sport.fi 2016.)

Kuten kuvioista 5 voi todeta, urheiluvalmennuksen opintoja voi suorittaa korkeakoulutasolla ammattikorkeakouluissa (Haaga-Helia, Lapin ammattikorkeakoulu ja Arcada) tai Jyväskylän Yliopistossa (Liikuntatieteellisen tiedekunnan Liikuntabiologian laitos). Ammattikorkeakoulujen opinnoissa voi suuntautua valmennukseen ja kilpaurheiluun sekä yliopistossa pääaineeksi voi valita valmennus- ja testausopin. Ylemmän korkeakoulututkinnon voi suorittaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tai Jyväskylän Yliopistossa. Yliopistossa opinnot ovat enemmän tieteenalälähtöisiä sekä niissä painotetaan voimakkaammin tutkimuksellisuutta. Ammattikorkeakoulussa opinnot ovat enemmän projekti- tai ilmiölähtöisiä painottuen työelämän vaatimuksiin. Ylempi korkeakoulututkinto sijoittuu tutkintojen ja muun osaamisen eurooppalaisessa kahdeksanportaisessa viitekehyksessä (EQF) sijalle 7 ja on korkein Suomessa oleva urheiluvalmennuksen tutkinto. (Sport.fi 2016.)



Kuvio 5. Valmentajan koulutuspolut (Sport.fi 2016).

## 5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Suomalaisten valmentajien uria, toimintaympäristöä ja tilaa yhteiskunnassa on tutkittu maassamme monipuolisesti niin KIHUn kuin Suomen Valmentajienkin toimesta. Tutkimukset ovat olleet pääasiassa kuitenkin määrällisiä ja liittyneet yleensä koko suomalaiseen valmentajakuntaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa valmentajiin liittyvää tutkimusta laadulliseen suuntaan päästä paremmin käsiksi huipulle yltäneiden valmentajien urakehitykseen sekä sille merkityksellisiin asioihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää suomalaisten huippuvalmentajien matkaan kohti huippua siihen olennaisesti vaikuttaneita asioita, tilanteita ja tapahtumia. Näitä olennaisesti vaikuttaneita asioita ovat matkan varrella koetut karikot, säröt, virtapaikat, suvantokohdat tai käännökset. Tavoitteena on myös tutkia, miten valmentajat ovat muuttuneet heidän ammatillisen kehityksensä aikana ja mitkä tekijät tuohon kehitykseen ovat vaikuttaneet.

Tutkimusongelmat on jaoteltu kolmen kysymyksen alle. Tutkimuskysymykset ovat 1) Millaisia kokemuksia huippuvalmentajat ovat kokeneet matkallaan kohti menestystä? 2) Mikä on olennaista valmentajaksi kasvun ja kehityksen kannalta sekä 3) Mitkä asiat yhdistävät valmentajien uria lajista riippumatta?

Tavoitteena on tutkimustulosten kautta auttaa Olympiakomiteaa sekä KIHUa paremmin suunnittelemaan sekä organisoimaan valmentajakoulutusta huipulle vievää reittiä tukevaksi. Valmentajakoulutuksen kehityksen lisäksi tuloksia on tavoite käyttää hyväksi liikunta-alan ammatillisten sekä korkea-asteen koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimustulosten pohjalta on tavoite löytää myös jatkotutkimusaiheita, jotka syventävät tietoaamme menestykseen johtavasta valmennuksesta. Jatkotutkimuksissa on tavoite keskittyä tarkemmin niihin teemoihin, jotka tämän tutkimuksen pohjalta nousevat tärkeimpinä esille huippuvalmentajien urien varrella. Jatkotutkimuksissa on tavoite paneutua myös niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat huippuvalmennuksen tekemisen valmentajan näkökulmasta.

## **6 Tutkimusmenetelmät**

### **6.1 Tutkimuksen vaiheet**

Tutkimuksen tilaajana toimi Suomen Olympiakomitea yhdessä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHUn kanssa. Ajatus huippuvalmentajien urien tutkimisesta on jatkoa vuosina 2011 ja 2013 tehdyille valmentaja kyselyille, joilla selvitettiin suomalaisten valmentajien taustoja sekä tilaa suomalaisessa urheilussa.

Talven 2016 aikana valmistelimme yhteistyössä työn tilaajan kanssa tutkimusasetelman sekä testasimme ennakkotehtävän erilajien valmentajilla ja haastattelun yhdellä valitsemallamme valmentajalla. Tutkimukseen pyydettiin osallistumaan kymmentä valittua henkilöä, mutta haastatteluajat saatiin sovittua ja haastattelut tehtiin yhdeksän henkilön kanssa. Suurin syy yhden henkilön jäämiseen pois tutkimuksesta oli Olympia vuoden aiheuttamat kiireet töiden parissa. Varsinaiset haastattelut toteutettiin kevään 2016 aikana siis yhdeksälle tutkimushenkilölle, jonka jälkeen haastatteluäänitteet litteroitiin kesän alussa.

Haastattelujen valmistumisen jälkeen aineiston analysointia tehtiin yhdessä tutkimuksen teoriaosuuden kirjoittamisen kanssa. Analyysin pohjalta tulokset kirjoitettiin auki syyslokakuussa, jonka jälkeen oli aika kirjoittaa pohdinta sekä koota työ viralliseen muotoon. Työ palautettiin esitarkastukseen 21.10.2016 ja palautteen jälkeen siihen tehtiin korjauksia ja parannuksia ennen kuin lopullinen työ palautettiin tarkastettavaksi 17.11.2016.

### **6.2 Kohderyhmän valinta**

Tässä tutkimuksessa huippuvalmentaja määriteltiin yhdessä työntilaajan kanssa kuvaamaan valmentajaa, joka on työllään pystynyt saavuttamaan menestystä kansainvälisillä kentillä. Menestystä on pitänyt myös tulla pidemmältä ajalta, jotta voidaan varmemmin todeta valmentajan merkitys tuon menestyksen tuottajana. Huippuvalmentajalla ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta siis ainoastaan huipputason ammattitaitoa omaavia valmentajia, jotka toimivat esimerkiksi junioreiden parissa vaan menestys on pitänyt pystyä tekemään aikuistenkin sarjoissa. Tämän määritelmän mukaiseen kuvaukseen olisi Suomesta löytynyt varmasti paljon muitakin valmentajia, mutta rajasimme ryhmän kokoa kuitenkin tutkimukseen käytössä olleen ajan vuoksi ja sitä kautta laadun varmistamiseksi.

Tutkimushenkilöt jaettiin kahteen ryhmään sen perusteella, kuinka kauan he ovat olleet huipulla. Toisen ryhmän valmentajat olivat olleet huipulla jo useampia vuosia ja saavuttaneet paljon menestystä uransa aikana. Toiseen ryhmään valittiin hieman nuoremman pol-

ven valmentajia, jotka ovat jo saavuttaneet huipputasen. Yhteistä tällä nuoremman polven valmentajilla on se, että jokainen heistä on käynyt ammatillisen liikunta-alan koulutuksen.

Valittuihin valmentajiin oltiin yhteydessä ensin olympiakomitean puolesta, jolloin heiltä kysyttiin alustava kiinnostus lähteä mukaan tutkimukseen. Saatuamme valmentajilta myöntävän vastauksen olimme heihin puhelimitse yhteydessä. Puhelussa kävimme pääpiirteittäin läpi tutkimuksen kulun ja sovimme ajankohdan haastattelulle niin, että heille jäi aikaa tehdä ennakkotehtävä ennen haastattelua.

### **6.3 Haastattelun toteutus**

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen joko järjestelmällisesti tai laajemmin aiheista, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Haastattelua käytetään aineiston saamiseksi ja syntynyttä aineistoa on tarkoitus analysoida ja tulkita tutkimusongelmien selvittämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42).

Haastattelun tekeminen ei ole ongelmatonta. Tutkijan on varmistettava objektiivisuus haastattelussa, eikä johdatella haastateltavaa vastaamaan kuten haastattelijalla haluaa. Ongelma voi olla myös se, että haastatteluun suhtaudutaan liian realistisesti olettaen vastaajan kertovan asioista juuri niin kuin ne ovat eikä huomioida esimerkiksi erilaisia haastattelijasta tai haastateltavasta virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42).

Haastattelumenetelmiä ja –tapoja on useita ja niitä voidaan jaotella erilaisin perustein. Tässä tutkimuksessa haastattelutavaksi on valittu avoin haastattelumenetelmä, jossa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja. Tarkoitus on saada materiaalia, josta tutkimuskysymyksiin vastauksia lähdetään etsimään. Menetelmän heikkous voi olla siinä, ettei saatu materiaali vastaa lainkaan tutkimuskysymyksiin. Tätä heikkoutta olemme pyrkineet parantamaan valmistelemalla ennakkotehtävän ja luoneet ”puro/joki-menetelmän” jota haastatteluiden pohjana käytämme.

Käytämme tutkimuksessa sovellettua teemahaastattelua. Teemahaastattelu sijoittuu haastatteluiden luokittelussa avoimen ja lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelulla ei ole tarkkoja etenemismuotoa, ei tarkkoja yksityiskohtia tai valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä vaan haastattelu etenee väljemmin ennalta suunniteltujen teemojen kautta. Teemahaastattelu on kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä on aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta luodut tietyt teemat. Nämä teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta niissä liikutaan joustavasti ilman tiukkaa ennalta

määriteltyä reittiä pitkin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66. Eskola & Suoranta 2000, 86-87.)

Teemahaastattelussa voidaan myös huomioida haastateltavien tulkintaa ja merkityksenantoa sekä vastaajalle annetaan vapaus puhua, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään käsittelemään kaikkien haastateltavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastattelussamme oleva yksi iso teema oli jokaisella sama. Suoritettujen haastatteluiden pääteema oli ennakkotehtävän aikaansaama puro/joki-piirros. Pääteeman sisällä käytimme avoimempaa haastattelumuotoa. Avoimessa haastattelussa keskustelua ei ohjata tiettyyn suuntaan, vaan annetaan haastateltavan vapaasti kertoa ajatuksistaan ja ideoistaan. Avoimessa haastattelussa haastattelun kulkua ei ole etukäteen suunniteltu – se on avoin kaikille mahdollisuuksille. (Eskola & Suoranta 2000, 86-88.)

### **6.3.1 Ennakkotehtävä**

Lähetimme haastateltaville ennakkotehtävän, jonka tavoitteena oli saada haastateltava kiinnostumaan tutkimuksesta sekä saada hänet pohtimaan uraansa valmentajana. Halusimme saada haastateltavat tuottamaan materiaalia, jonka pohjalta tutkittava henkilö kertoo oman tarinansa haastattelutilanteessa.

Ajatus ennakkotehtävän rakenteesta syntyi suunnittelutapaamisessa syksyllä 2015, kun kävimme läpi erilaisia vaihtoehtoja tutkimusmateriaalin keräämisen tavoista. Halusimme löytää sellaisen tavan luoda tutkimusmateriaalia, joka olisi mahdollisimman paljon haastateltavan näköinen, eikä haastattelijan tarvitsisi johdatella keskustelua normaalin teemahaastattelun tapaan eri aihealueille. Tutkimuksen kannalta tärkeintä materiaalia olivat ne tilanteet ja tapahtumat, jotka valmentajat kokivat itse merkittävimiksi omilla urillaan.

Kehittämämme ennakkotehtävän runko pohjautui Kaija Huhtasen (2004) tutkimuksessaan käyttämään virta-menetelmään, joka on lähtöisin englantilaisilta kasvatustieteilijöiltä Pam Denicololta ja Maureen Popelta (1990). Tutkiessaan opettajien kehittymistä ja oppimista Denicolo ja Pope (1990, 158) pysyivät omia tutkimushenkilöitään piirtämään käärmeen, jonka jokainen käänne merkitsi myös käännettä tutkittavan elämässä. Huhtanen (2008, 53) laittoi tutkimushenkilönsä haastattelutilanteessa ”visualisoimaan elämänsä kulkua piirtämällä virran muotoisen kuvan, jossa suunnan muutokset kuvasivat päämäärän muuttumista ja virran leveys viittasi elämässä koettuun elinvoimaisuuteen.”

Ennakkotehtävä lähetettiin tutkimushenkilöille sähköpostin liitteenä. Liitteen ensimmäisellä sivulla oli tutkimuksen aihe ja tutkimuksen tekijöiden nimet (liite 1). Seuraavalta sivulta



löytyi linkki introvideoon (liite 2), jossa näytettiin tunteikkaita hetkiä urheilusta sekä valmentajien reaktioita tiukoissa paikoissa. Videon tavoitteena oli herättää sisäinen motivaatio tutkimusta kohtaan voimakkaiden positiivisten tunteiden kautta. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen koetaan itsessään innostavaksi ja nautinnolliseksi (Martela & Jarenko 2015, 32). Valmentajien tiedetään nauttivan urheilun kautta koetuista tunteista ja näitä viestimällä haluttiin sisäinen motivaatio tutkimusta kohtaan nostaa korkealle tasolle parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Ennakkotehtävän viimeiseltä sivulta löytyi ohjeet varsinaisesta tehtävästä sekä lopputulosta havainnollistava kuva (liite 3). Sanallisilla ohjeilla pyrittiin mahdollisimman vähän vaikuttamaan siihen, millaisen kuvan kukin haluaa omasta purostaan tehdä. Ohjeissa pyydettiin piirtämään omien heränneiden ajatusten ja tuntemusten pohjalta kuva joesta tai purosta, joka kuvaa itseään valmentajana: mistä virta sai alkunsa, mitä kaikkea virran varrella on tapahtunut. Onko sen varrelle osunut esimerkiksi karikkoja, koskia tai suvantoja? Onko virta ollut joskus leveämpi tai miksi se on kääntynyt johonkin suuntaan? Ohjeissa pyydettiin tarvittaessa kirjoittamaan huomautuksia tärkeimpiin käännekohtiin tai oivalluksiin.

### **6.3.2 Haastattelu**

Tutkimuksen aineisto kerättiin siis sovelletulla teemahaastattelulla. Haastatteluissa oli jokaisella sama pääteema, jonka sisälle sovelsimme avoimempaa haastattelua esiin nousseiden asioiden osalta. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksän ennalta määriteltyä valmentajaa.

Haastattelut toteutettiin maalis-huhtikuun 2016 aikana. Valmentajilta kysyttiin henkilökohtaisesti suostumus tutkimukseen ja valmentajat suostuivat mielellään mukaan. Valmentajille lähetettiin sähköpostitse ennakkotehtävä haastatteluita varten ja sovittiin aika haastattelulle. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjoitusmuotoon osittain litterointia tekevän yrityksen avulla. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin.

Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin haastattelun eteneminen ja tavoite. Haastattelun tavoite oli saada haastateltavat käymään oma valmentajana kasvu ja kehittyminen läpi ennakkotehtävästä syntyneen piirroksen avulla. Haastattelu alkoi sillä, että haastateltava omin sanoin kertoi piirrosta avuksi käyttäen oman puronsa huippuvalmentajaksi.

Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja ja merkittiin ylös kohtia, joihin palattiin haastateltavan kertomuksen jälkeen. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan tarkemmin tietyistä kohdista. Nämä tarkemmat kohdat olivat haastattelijan itsensä haastattelun aikana valit-

semia kohtia. Ennakkoon mietimme näitä kohtia olevan piirrosten karikot, virtapaikat, käännökset tai puron varrella olevat asiat. Haastatteluissa ilmeni myös kohtia joita piirroksen ei oltu osattu ennakkoon piirtää. Se kuinka paljon ja kuinka tarkasti teeman sisällä palattiin jokaisen tarinasta löytyvien mielenkiintoisten asioiden pariin, oli jokaisen kohdalla eri. Piirros toimi hyvänä työkaluna haastattelun tekemisessä.

#### **6.4 Aineiston analysointi**

Haastattelunauhut meille tekstiksi tuotti litterointipalveluita tuottava Tutkimustie Oy. Heiltä saadut litteroinnit luettiin nauhojen kanssa läpi, jotta pystyimme varmistamaan litterointien oikeellisuuden. Kuuntelimme haastattelut läpi useamman kerran sekä luimme kirjoitetut tekstit ennen tekstien koodaamista. Teksteistä etsimme ensin jokaisen valmentajan kohdalta tutkimuksen kannalta merkittävimpiä asioita ja siirsimme ne talteen. Tämän jälkeen teimme teksteille teemoittelun aineistolähtöisesti. Lopuksi etsimme käsitellyistä aineistoista ensin yhteisiä, kaikilla toistuvia itsestään esiin nousevia asioita. Näiden asioiden jälkeen etsimme valmentajien aineistosta asioita teemojen perusteella. Keskustelimme työn tilaajan kanssa, mitä kysymyksiä aineistolle esitämme. Kysyimme esimerkiksi: Mitkä kokemukset ovat vaikuttaneet siihen, että valmentajasta on tullut se mikä hän on tällä hetkellä? Miten valmentajat ovat muuttuneet? Mitä asioita valmentajat nostavat merkittävimmiksi oppimisen kannalta? Mistä valmentajat puhuvat eniten? Näin alkoi hahmottua ja löytyä asioita, joista aloimme kirjoittaa tulososiota. Tulososion kirjoittamisessa ja muodostamisessa käytimme apuna työn tilaajaa ja ohjaavaa opettajaamme.

Teemat valikoituivat luonnollisesti aineistojen ja sieltä nostettujen asioiden mukaan. Emme pyrkineet rajaamaan etsittyjä asioita, vaan halusimme aineiston itse nostavan tärkeimmät asiat esiin. Suurimpina teemoina aineistosta esiin nousi esimerkiksi kokemusten kautta oppiminen sekä itsetuntemuksen kehittyminen. Muita teemoja olivat karikot ja niistä selviäminen sekä ajattelumaailma/valmennusfilosofia. Teemoja luodessa pyrimme myös löytämään yhdistäviä tekijöitä, joista valmentajat eivät puhuneet haastatteluissa. Teemoista pyrittiin myös jättämään pois sellaisia aihealueita, jotka ovat itsestään selviä valmentajien kehityksen kannalta, kuten opiskelu tai urakuvaus. Halusimme päästä teemoissa syvemmälle, eli kartoittaa mikä opiskelussa on ollut tärkeää ja mihin se on valmentajissa vaikuttanut tai vielä syvemmälle, mistä ja miten kaikki oppi on rakentunut.

Tulososiota kirjoitettaessa ja sinne suoria lainauksia valmentajilta otettaessa, lainauksia muutettiin hieman henkilöllisyyksien tunnistamisen ehkäisemiseksi. Esimerkiksi sana pelaaja muutettiin valmennettavaksi tai jalkapallo urheiluksi. Muuten lainaukset ovat täysin haastateltavien tuottamaa tekstiä.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti saa enemmän arvoa tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. On kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät ”oikeita”. Tutkimusta voidaan arvioida kysymällä kuinka uskottava tai vakuuttava tehty tutkimus on? Tutkimus on aina raappaisu tai kosketus, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa. Raporteissa ei ilmiötä pystytä kuitenkaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkijalle tutkimus tilanteessa ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioissa. (Eskola & Suoranta 2000, 219-222.)

Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida Kirkin ja Millerin (1986) mukaan kolmen kohdan avulla. Näistä kolmesta kohdasta ensimmäinen on metodin reliabiliteetin arviointi, onko metodi johdonmukainen ja luotettava. Toinen kohta on ajallisuuden reliabiliteetti, mikä on havaintojen ja tulosten pysyvyys eri aikoina. Kolmas kohta arvioi johdonmukaisuutta tuloksissa, olisiko samaan aikaan eri menetelmillä saatu sama lopputulos. (Kirk & Miller 1986, 41-42.)

Pyrimme panostamaan näihin tutkimuksen luotettavuutta parantaviin asioihin heti tutkimuksen alusta lähtien. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu ja tutkimuksen luotettavuus pohjautuu pitkälti tiedon oikeanlaiseen keräämiseen ja sen tulkintaan. Halusimme saada kattavaa tietoa haastatteluista ja rakensimme ennakkotehtävän, jonka tarkoituksena oli saada haastateltavat prosessoimaan tulevaa haastattelun aihetta samalla tavalla.

Ennakkotehtävänä käytettyä piirroscopykalua testattiin kolmellatoista valmennusta opiskelevalla valmentajalla Vierumäellä tammikuussa 2016. Testi toteutettiin luokkatilassa, jossa näytimme testihenkilöille ennakkotehtävän samaan tapaan, kuin tutkimushenkilötkin sen tulivat saamaan. Palautteiden perusteella ennakkotehtävän ohjeistusta ja videota muokattiin ja hiottiin lopulliseen muotoon. Jo ensimmäinen versio ennakkotehtävästä sai aikaan ennako-odotuksia paremman tuloksen.

Teimme myös testihaastattelun ennakkotehtävän pohjalta saadun piirroksen mukaan. Mietimme etukäteen, miten haastattelu toteutetaan ja miten haastattelija haastattelutilanteissa käyttäytyy. Pyrimme mahdollisimman vähän ohjaamaan haastattelun kulkua jättämällä johdattelvat kysymykset kokonaan pois. Testihaastattelu toteutettiin niin, että toinen tutkijoista toimi opponenttina ja kuunteli haastattelua sivusta, kun toinen tutkijoista

toimi haastattelijan roolissa. Testihaastattelussa näimme miten piirrostehtävä toimi haastattelun pohjana ja miten haastattelu voisi edetä. Kävimme haastattelun läpi koehenkilön kanssa ja teimme strategian, miten molemmat tutkijat tulisivat haastattelut toteuttamaan. Tällä testihaastattelulla pyrittiin saamaan aikaan molemmille haastattelijoille todellinen käsitys siitä, miten haastattelu tulisi etenemään.

Haastattelutilanteessa haastateltava kävi ensin piirroksen itse omin sanoin läpi, jonka jälkeen palasimme tärkeisiin kohtiin syvemmin. Tämä tehtiin samalla tavalla varsinaisille haastateltaville. Vaikka haastattelut toteutettiin kahden haastattelijan voimin, saimme mielestämme tehtyä haastattelut hyvin samalla tavalla. Haastatteluiden edetessä haastattelijan perehtyneisyys aiheeseen kasvoi ja viimeisimpien haastateltavien kohdalla osattiin hieman alkua paremmin syventää haastattelua ja saimme osittain tutkimuksen kannalta enemmän käytettävää materiaalia. Olisimme ehkä voineet saada vielä enemmän ja parempaa materiaalia myös ensimmäisiltä haastateltavilta, mikäli olisimme toteuttaneet useampia testihaastatteluita etukäteen.

Testihaastattelusta kävi selvästi ilmi, että pelkkä ennakkotehtävän pohjalta tehdyn piirustuksen läpikäynti ei tuottaisi tarpeeksi syvällistä materiaalia analyysia varten. Tämän vuoksi päätimme toteuttaa haastattelun niin, että annoimme ensin haastateltavan käydä tarinansa läpi ja sen jälkeen syvennyimme tiettyihin tutkimuksen kannalta oleellisiin tapahtumiin valmentajan uralla. Valmentajille tehtyjen haastatteluiden jälkeen lähetimme tarvittaessa litteroidun tekstin tarkistamista varten. Haastateltavilta ei tullut korjauksia tai he eivät pyytäneet lisäämään mitään olennaista teksteihin.

## 7 Valmentajan puro

Olympiamitaleja, maailmanmestaruuksia, poliittista peliä, lahjontaa, työuupumusta, läheisen kuolema ja potkut. Tässä muutamia esimerkkejä tilanteista ja tapahtumista, joita huippu-valmentajat uransa aikana ovat kohdanneet. Tutkimuksessa löytyi hyvin erilaisia kertomuksia valmentajien matkoista huipulle. Huippuvalmentajaksi on kehitytty vuosien saatossa hyvin monilla tavoilla ja matkan varrella vastaan on tullut hyvinkin vaihtelevia tilanteita, joiden kautta oppimista ja kehittymistä on tapahtunut. Uran varrella tilanteisiin joutuminen ei itsestään ole tehnyt valmentajista parempia, mutta on antanut heille mahdollisuuden analysoida itseään ja muuttaa toimintatapojaan.

Tilanteet, joilla valmentajat kokevat olevan vaikutusta omaan valmentajuuteensa ja valmentajana kehittymiseensä, eivät ole aina liittyneet suoranaisesti valmennukseen. Siviilielämän tapahtumilla ja muutoksilla on ollut iso vaikutus valmentajien kehityksessä. Valmentajana kehittymisen taustalla on myös paljon urheiluun muuten liittyviä seikkoja kuten urheiluseuran tai lajiliiton sisäisiä asioita ja ihmissuhteita. Sattumakin on muovannut valmentajien puroa.

Lapsuuden urheilullinen elämäntapa ja oma urheileminen ovat tyypillistä huippuvalmentajille. Kaikki ovat urheilleet valmentamissaan lajeissa vähintään kansallisella tasolla, mutta absoluuttinen huippu on suurella osalla jäänyt kuitenkin saavuttamatta. Kokemukset omista valmentajista ovat antaneet monille tulevaisuuden huippu-valmentajille sysäyksen päätyä valmentajan uralle. Osalle kokemukset omista valmentajista ovat olleet positiivisia ja osalle negatiivisia, mutta yhdistävää on se, että nuoruusajan valmentajat ovat vaikuttaneet kaikkien valmentajien mielikuvaan valmentajuudesta.

Kaikkia tutkimukseen osallistuneita valmentajia yhdistää suuri intohimo työtään kohtaan sekä se, että he haluavat kehittyä työssään joka päivä. Silmiin pistävää on erityisesti se, että valmentajat kokevat ongelmatilanteet ja haasteet parhaina oppimisen paikkoina eivätkä siksi pelkää epäonnistumisia vaan pyrkivät myös vaikeina hetkinä tekemään työnsä aina vain paremmin ja paremmin. Voitoilla, onnistumisilla ja hyvillä hetkillä on myös uran varrella merkitystä. Niistä saatu motivaatio ja hyvinolontunne auttavat jaksamaan uralla eteenpäin, mutta kehittymisen ja oppimisen näkökulmasta valmentajat kokevat, että epäonnistumisilla ja vaikeilla tilanteilla on suurempi merkitys.

Oppimisen ja kehittymisen koetaan tapahtuvan prosessien kautta. Yksittäisen tapahtuman tuomaa kokemusta pitää osata analysoida ja käsitellä ennen kuin siitä voi saada oppia. Valmentajat kuitenkin kertovat olevansa hyvin analyyttisiä, jolloin asioiden käsittely jäl-

keenpäin on heille luontevaa. Tapahtumiin johtaneita päätöksiä ja valintoja tulee katsoa objektiivisesti ja omaan toimintaa liittyviä seikkoja täytyy pystyä analysoimaan rehellisesti. Rehellinen oman toiminnan arviointi perustuu hyvään itsetuntoon, jota valmentajat korostavat uran jokaisessa tilanteessa. Päätöksiä tulee tehtyä ajoittain myös vääristä lähtökohdista, mutta omat virheetkin pitää pystyä hyväksymään ja niistä pitää ottaa opikseen.

Oli sitten kyseessä onnistuminen tai vaikeampi hetki, paras tapa oppia valmennuksesta on valmentaa. Valmentajat kokevat, että hyväksi valmentajaksi ei voi kehittyä vain hyvien lajitietojen ja taitojen avulla, koska ammattitaitoinen ja menestyksekkäs valmennus vaatii ihmissuhdetaitoja sekä hyvää itsetuntemusta. Valmentajana kehittyminen vaatii työntekoa ja pitkäjänteistä itsensä kehittämistä, mikä tapahtuu hyvin pitkälle työtä tekemällä. Koulutautuminen on myös näiden valmentajien mielestä tärkeää, mutta koulutuksista saadulla opilla ei ole merkitystä, jos teoriaa optimaalisesta tekemisestä ei saada toteutumaan käytännössä tai valmennettavien sisäisen motivaation johtamisessa on puutteita. Valmentajan tärkein tehtävä on auttaa valmennettavaansa kehittymään urheilijana sekä ihmisenä.

### **7.1 Kokemuksien kautta kultaa ja kunniaa**

Oppimisesta, oppimiskanavista ja niiden tärkeydestä valmentajilla oli yhteinen näkemys. On olemassa tietoa, jota ei voi saada pelkällä teoreettisella opiskelulla, vaan jonka tietäminen vaatii kokemusta. Esimerkiksi ihminen, joka ei ole koskaan astunut nastan päälle, ei voi mitenkään tietää etukäteen miltä se tuntuu. Ei vaikka hän opiskelisi kaiken maailmasta löytyvän tiedon ihmisen anatomiasta, fysiologiasta sekä psykologiasta. Vain kokeamalla fyysikaalisen maailman kautta, siten että oma keho reagoi kivun tuntemukseen, voi ymmärtää miltä nastan päälle astuminen tuntuu. Tätä kokemuksen tuomaa oppia jokainen valmentaja korosti tärkeimmäksi tietoa tuovaksi yksittäiseksi asiaksi.

Päivittäin kohdatut tilanteet ja niihin etsityt ratkaisut ovat kehittäneet valmentajia kaikista eniten. Hyvä pohja koulutuksista ja teorioiden osaamisesta luo edellytykset lähteä kehittymään valmentaja. Vasta vanhemmalla iällä tajuttiin, kuinka tiedon kasvaessa huomaakin tietävänsä asioista todella vähän. Päivittäiseen oppimiseen lasketaan kuuluvaksi kaikki valmennustilanteet valmennettavien kanssa sekä kohtaamiset toisten valmentajien kanssa kisoissa tai muualla työympäristössä. Päivittäisestä työstä saadut kokemukset eivät automaattisesti opeta, vaan refleктоimalla omaa aikaisempaa toimintaa oppii käyttäytymisestä ja seurauksista uutta. Valmentajat käyttivät aikaa oman toimintansa kirjaamiseen ja myöhemmin tämän tarkasteluun. Pelkkä reflektointi tietenkään yksistään ei auta, vaan on myös kokeiltava uusia asioita käytännössä. Uusien asioiden kokeilu ja niistä oppiminen olivat ominaista valmentajille. *"No siis kyl mä sen, mitä sanon itsekin noille nuorille valmentajille et ei valmentajaksi kyllä kirjoja lukemalla tuu, kyl se on se kokemus."*

Vasta käytännössä asioiden oppimisesta löytyy hyvä esimerkki. Valmentaja oli opinnoissaan ja aikaisemmassaan työssä ollut tekemisissä palautumisen seurannan ja arvioinnin kanssa. Todella vankka teoretietämys asioista ja kokemus testaamisesta ei silti ehkäissyt oman valmennettavan ajautumista alipalautumistilaan. Liian suuren harjoittelukuorman vuoksi valmennettavan lajissaan käyttämä tekniikka muuttui vähemmän voimaa vaativammaksi, mutta myös tehottomammaksi. Tästä seurasi tulostason lasku ja epäonnistuminen maailmanmestaruuskisoissa.

*Siihen liittyy myös sellanen niinku tekniikkaongelma, mikä sitten loppujen lopuksi me tajuttiin et se on varmasti siitä et ku hän oli niin väsyny, niin hän halus muuttaa vähän tekniikkaansa. Mä en ymmärtäny sitä et miks se halus tehdä niin. Mä sanoin, et mä en tunne ketään niin hyvää huippuu ketä, niinku menis tollasella tekniikalla. Mut toisaalta kun hän itse jo kuitenkin oli voittanu MM-mitalin ja mä aattelin et, mun täytyy myös toisaalta luottaa siihen et hän tuntee, niinku sen et, jos se tuntuu kerran paremmalta niin en mä voi sanoo että et tee, oikeestaan niin. Mut jälkikäteen nyt sitten mietittynä niin mun ois, pitäny olla rohkeempi ja sanoo et, tossa ei oo mitään järkee. Ja nyt sit kävi ilmi et totta kai joo se tuntu kevyemmältä, kun hän oli niin puhki. Sit se sai, pääsi niinku helpommalla niin sit sen takii se vähän niinku hämäs. Et ei mitään, meidän välit on niin hyvät, vaikka siis mun ois pitäny valmentaja vaan niinku sanoo sille et, kun mä en missään vaiheessa ymmärtäny et miks, kun mä en löytäny mitään, perusteita sille.*

Vastoinkäymiset ovat valmentajien mielestä yleensä parempia kehittymisen paikkoja kuin onnistumiset. ”Valmentaminen on jatkuva oppimisprosessi, niin tavallaan opettanu sen et kyl sun päivittäin sun pitäs hyödyntää kaikki ne ongelmatilanteet valmennuksen mahdollisuuksina ja sitte ku tulee isompia karikoita niin kyl se, se on sama juttu et ne, ne pitäs nähdä mahdollisuuksina.” Onnistumiset tuottavat positiivista energiaa ja motivaatiota toimintaan, jolla on suuri merkitys, mutta epäonnistumisten analysointi avaa syvempiä reittejä sen alkulähteelle mikä toimii ja mikä ei. Sillä ei ole merkitystä tapahtuuko vastoinkäymiset urheilun sisällä vai omassa siviilielämässä. Oikealla asenteella ja halulla kehittyä, oppia on mahdollista kerätä kummastakin. Esimerkkinä aikaisemman vastoinkäymisen tuomasta opista eräs valmentaja kertoo näin: ”Jos mä täällä käsittelin ensimmäsen kerran 6-7 vuotta mun potkuja niin sit mä pääsin yhdes päiväs ammatti-ihmisen kans niistä.”

Koetut asiat puron varrella ovat vahvistaneet valmentajien itseluottamusta ja uskoa omaan tekemiseen. Oman itsetuntemisen lisääntyminen, muutokset valmennusfilosofiasa ja merkittävät käännteet uran aikana ovat näyttäneet, että ei ole yhtä ja ainoaa tapaa tehdä asioita oikein. Loppujen lopuksi tärkeintä on asioiden pitkäjänteinen tekeminen suurella intohimolla. Kun intohimoa ja sisäistä paloa on tarpeeksi, kaikki matkalla kohdatut

ongelmat saadaan selätettyä. Intohimo ajaa myös oppimaan ja opettelemaan uutta, valmentamisessa on kyse siitä, että yritetään olla parempia kuin toiset. Valmennusfilosofian kehittyminen ja itseensä uskomisen lisääntyminen ovat luoneet pohjan menestyksekkäälle toiminnalle.

*Mä en edes kärjistä kun mä sanon sen asian niin kun mä oon oppinu, niin kun mä tunnen maailmanmestareita ja heidän valmentajia monta, ja oon jutellu heidän kans, olympiavoittajia, niin jokanen tekee eri tavalla. Ei oo olemassa yhtä oikeaa tapaa päästä tuloksiin, ja siinä korostuu se et se oli ihminen ja sit siinä on monta kertaa se valmentaja sen kanssa, ja se pari, niitten pitää uskoo siihen omaan tekemiseen, ja tehä sitä pitkäjänteisesti ja motivoituneesti ja voimakkaasti, niin sit tulee tuloksia.*

Olemalla avoin uusille ajatuksille, laajemman kuvan monipuolinen havainnointi on mahdollista. Ilman tätä kehittyminen, parhaaksi tuleminen on mahdotonta.

*On joutunu menemään niihin ihmisten tarinoihin ja niihin enemmän sisään, et tän ihmisen tarina on nyt tämmönen ja tällä ehkä, vaikka se oliskin jonku oppikirjojen vastasta, niin tää nyt vaan toimii tää juttu parhaiten. Kyl se on semmosta kokemusta ja sellasta, et sit uskaltaa luottaa siihen kokemukseen eikä tavallaan pelkää sitä, et jos on oppinut et kuuluis mennä täl taval, niin sit se on, et uskaltaa rikkoo niitä rajoja. Kyl mä luulen, et se on sitä kokemusta.*

## **7.2 Tunne itsesi – valmenna paremmin**

Hyvä itsetunto helpottaa elämää. Käsitys itsestään vaikuttaa käyttäytymiseen jokapäiväisessä elämässä. Se määrittelee kuinka kohtaamiset toisten ihmisen kanssa sujuvat. Se vaikuttaa kokemuksiin ympäröivästä maailmasta ja se ohjaa voimakkaasti vuorovaikutusta maailman kanssa. Ajan saatossa valmentajien näkemys itsestään on kehittynyt. Tämä on seurausta valmentajan puron varrella olleista kivikoista, karikoista, suvannoista, virtapainoista tai puron voimakkaista mutkista. Itsensä tuntemisen kehittymistä, oppia itsestään ja ajatuksistaan voidaan pitää merkittävimpana oppina valmentajien kertomusten mukaan. Itsetuntemuksen muutoksella on ollut merkittävin vaikutus valmentajana kasvuun ja kehittymiseen.

Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen ja priorisointikyvyn lisääntyminen ovat avain tasapainoiseen ja stressittömämpään elämään. Tarinoista huokuu voimakkaasti se, että omien rajojensa tuntemattomuus on ajanut valmentajia vaikeisiin tilanteisiin, valmennettavia on ollut liikaa, on oltu liian monessa mukana, on tehty aivan liikaa töitä ja annettu yleisen mielipiteen sekä ulkoisen paineen vaikuttaa omaan jaksamiseen. Tästä on seurannut loppuun palamisia, mielenkiinnon katoamista urheilua ja valmentamista kohtaan. Tämän



negatiivisen vaikutuksen valmentajan lisäksi sai kokea niin perhe ja läheiset ihmiset kuin valmennettavatkin. Oman elämän hallinnan ollessa heikkoa innostavuus ja positiiviset tunteet työstä katoavat. Sisäinen motivaatio, draivi, häviää. Jäljelle jää vain ulkopuolelta tuleva motivaatio työntekoa kohtaan, raha, ja tästä seuraa väistämättä uupuminen työssä.

*Se oli semmosta suorittamista et mä selviydyin paikasta A paikkaan B sillee et mä vaan menin sinne. Tossa vaiheessa mä vaan tulin sinne, tein sen saman reenin kun mä oon aina tehny, mulla ei ollu aikaa tehdä sitä juttuu. Ja kaikki se luovuus semmonen mitä valmentajassa innostavuus ja kaikki, se oli hävinny kaikki.*

Työstä johtuvaan kuorman lisäksi valmentajille osuneet vaikeat tapahtumat yksityiselämässä ovat lähes rusementaneet heidät kasaan. Suuren työkuorman tuoma stressi ja vaikeat asiat yksityiselämässä saivat yhdessä aikaan uran isoimmat karikot. ”Mutta sillon mä muistan kun mä katoin itteeni peiliin joku aamu ja mä ajattelin että mitä mä täs tekisin et mä en jaksa tätä arkee, et pakko on tehdä jotain.” Pitkän vaikean jakson aikana ulkopuolelta tulleet kolhut runtelivat jo valmiiksi karikoissa itsensä satuttanutta valmentajaa. Tarvittiin ulkopuolista apua, ihmistä, joka osaisi johtaa valmentajan karikoista syvempään veteen ja parantaa karikosta aiheutuvat murtumat. Avun tarvetta ei osata tarpeeksi tunnistaa, avun tarvetta hävetään. Syntyi tilanteita, jotka olisivat olleet ratkaistavissa nopeammin, olisivat aiheuttaneet vähemmän peruuttamatonta vahinkoa, mutta toisaalta nämä pohjakosketukset ovat tehneet valmentajista sen mitä tai ketä he tällä hetkellä ovat. Koetut asiat vaikuttavat siihen millainen puro valmentajan jälkeen jää. Asioita olisi voinut tehdä toisin, valita fiksummin, jättää jotain tekemättä. Menneisyyttä ei voi muuttaa, tulevaisuutta ei voi ennustaa, keskittyminen on hyvä pitää tässä hetkessä.

*Oon mä melkosessa sopissa ollut jo nyt. On kuollut puoliso ja kuollut tota. Tietyllä tapaa mielelläni vaihtasin kaikki ne pois. Mutta kyllähän se on muokannut musta sellasen minkäläinen musta on tullut. Siinä mielessä kaikki, vaikka sielä on karmeita juttuja. Tietyllä tapaa niitä ei voi niitä pois niin eletään sitten niitten kanssa.*

Potkujen saaminen työpaikasta, jossa valmentaja koki menestyvänsä ja saavuttavansa asetettuja tavoitteita ajoi hänet todella syvälle. Toiselle valmentajalle pahimman karikon aiheutti työuupumus valmennusryhmän tuen puutteen vuoksi. Tilanteiden aiheuttama ahdistus ja tunteet siitä, miten omaa työtä arvostetaan, olivat heille kovia kolauksia. Potkuis- ta yli pääseminen kesti toisella valmentajalla yli viisi vuotta, toinen valmentaja asetti itselleen työuupumuksen keskellä projektin, että vedän tämän vuoden ja sitten se on loppu. Tällaiset kokemukset ovat olleet valmentajille kaiken tuskan keskellä samalla sysäys itse- tutkiskelun tielle. Mitä tein väärin? Missä minun tulee olla parempi? Miten haluan työsken-

nellä tulevaisuudessa? Kaikkien näiden kysymysten pyörittely on ollut omiaan auttamaan valmentajan itsetuntemuksen kehittymistä.

*Mul meni varmaan potkujen jälkeen sellanen 5-6 vuotta, et mä sain itseluottamuksen takas, mut sen matkan aikana mä opin tuntemaan itteeni todella paljon. Opin tuntemaan itteeni, mut en ehkä vielä aidosti tunnusta omii heikkouksii varsinkaan. Vahvuudet tunnustaa mie-luumiin. Mut se itsetuntemuksen tieni lähti hyvälle tolalle siinä.*

Selviämistarinat vaikeista ajoista ovat jokaisen kohdalla yksilölliset. Jokaisen on löydettävä oma tapansa selvittää ja ratkoa ongelmansa. Itsetuntemuksen ollessa korkealla, osaa itse tehdä tarvittavia toimenpiteitä oman olonsa parantamiseksi tai vähintään tunnistaa mahdottoman tilanteen ja hakea ajoissa apua. Mikäli itsensä tunteminen on ollut heikommassa tilassa, on yritetty tarpoa yksin eteenpäin tai turvauttu myöhässä ulkopuolisiin, joko vertaisiin tai ammattiapuun. Yhteistä kaikille on se, että käsitys asioiden tärkeysjärjestyksistä on muuttunut koettelemuksista selviämisen ja niistä oppimisen ansiosta. Mitä syvemmällä on käynyt, sitä voimakkaampi tuntemus uuden oppimisesta on ollut. Omien tärkeiden asioiden tärkeys korostuu, perheen arvostus kasvaa, omalla jaksamisella on väliä ja oma valmennustyö saa ihan uuden merkityksen. *”Mut et se mä väitän et jos tota vaihetta ei olis ollu niin, en olis kyl näin, pystyis rennosti ottamaan asioita.”* Urheilu on vain urheilua. Voitot ja tappioputket ovat vain asioita ja oman onnistumisen arviointi muuttuu tuloksesta prosessiin, tunnevaihtelut tulosten saavuttamisesta ovat laimentuneet. Kaikkeen ei voi vaikuttaa, on opittu keskittymään ja arvioimaan sitä, johon oikeasti voi eniten vaikuttaa. Tämä mihin voi eniten vaikuttaa, on jokapäiväinen valmennustyö, urheilijoiden kohtaaminen.

Arjen onnellisuuden ja arjen onnistumisten tavoittelu on pidettävä toiminnan keskiössä. Pienet onnistumiset päivittäin ja tieto siitä miten urheilijoiden sekä valmentajan oma motivaatio tekemiseen pysyy korkealla tasolla joka päivä, luovat pohjan menestyksekkäälle valmennustyölle. Tekemisestä pitää pystyä nauttimaan, vaikka harjoittelun vaatimustaso pidetään korkealla, eikä se onnistu ilman valmentajan sekä urheilijoiden hyvää itsetuntemusta. Mitä paremmin valmentaja tuntee itsensä, sitä paremmin hän pystyy johtamaan urheilijoiden toimintaa ja pitämään oman motivaationsa korkealla vaikeinakin hetkinä.

*Se kokemus, että tuntee, että urheilijan kans ollaan vaikkapa saatu joku hyvä harjotusjakso, joka on suunniteltu ja ollaan saatu sellaisenaan melkein vietyä läpi. Siitäki huolimatta että mitä tahansa sit kisassa sen jälkeen tapahtuu. Mut ku se harjottelu on 95 prosenttia tästä hommasta, ni sil on meille valmentajille ihan mieletön merkitys, että miten se meidän arki sujuu.*

Valmennusuran alkuvaiheessa koulutusten kautta kerätty teoretieto sekä yleinen resurssien pienuus ovat luoneet valmentajille vääristyneen kuvan kestävän valmennuksen toteuttamisesta. Valmentajille on muodostunut, tilanteen pakottamana, mielikuva itsestään kaikkietäivänä urheilun superihmisenä, joka ei tarvitse apua muilta. Vielä kun tähän lisää onnistumiset ensimmäisissä valmennustehtävissä, valmentajien kehitys on lähtenyt liikkeelle väärin perustein ja seurauksena on ollut ongelmia. Ympäriällä olevia ihmisiä ei haluttu hyödyntää ja työmäärä kasvoi liian suureksi. Luottamus muiden osaamista kohtaan oli vähissä ja puuttui uskallus antaa itselleen tärkeät ihmiset, valmennettavat, toisten osaamisen armoille. Puron edetessä, karikoihin ajauduttuaan, valmentajat alkoivat ymmärtää ympärillä olevat ihmiset voimavaroina negatiivisuuden sijaan. Huomattiin, että ulkopuoliset ihmiset voivat tuoda lisäarvoa valmennukseen ja ennen kaikkea oman työkuorman vähentymisen kautta oma olotila parani ja voimavarat keskittyä omaan vahvimpaan osaamiseen kasvoivat. Tulokset olivat parempia – urheilijat kehittyivät enemmän kuin ennen.

*Kyl mä oon luopunu siitä ajatuksesta et mä olisin valmennettavilleni fyssari ja olisin psyykkinen valmentaja ja muuta et, sillon nuorena ja hölmönä niin jotenkin kuvitteli et mun pitäis tietää kaikesta kaikki et nyt mä oon ennemminkin sitten pyrkiny hakee ympärilleni ne asiantuntijat.*

Kaikesta huolimatta oman itsensä kehittymistä on tapahtunut puron varrella tapahtuneiden sattumien johdosta. Voimavarojen tiedostaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nostaa esiin yhtenä isoimpana vaikuttavana asiana menestymisen takaa.

*Tämmösen oman elämänhallintana, nii se on ollu edistysaskel että koska ymmärtää sen että jotta mä voin toimii hyvin valmentajana nii mullakin täytyy mennä hyvin. Kyl se on sillee valmentajan kasvu et on osannu ottaa sen huomioon siin et jollei valmentaja voi hyvin niin todennäkösesti treenitkin on huonoja.*

Valmentajan roolin kuvaus on muuttunut alku aikojen autoritäärisen johtajan roolista, jossa päätavoitteena oli kehittää urheilijoiden fyysisiä ominaisuuksia, urheilijoita opettavaan rooliin. Tänä päivänä huippuvalmentajia yhdistää pedagoginen lähestymistapa valmennukseen ja sen soveltaminen urheilun maailmaan niin, että urheilijat opetetaan tuntemaan itsensä paremmin. Valmentajat pitävät urheilijoiden itsetuntemuksen kehittämistä avaimena menestyksekkääseen valmennustyöhön, koska kyse on ihmisistä. Mitä enemmän urheilijat osaavat tunnistaa omia tarpeitaan, sitä helpompi valmentajan on auttaa urheilijaa kehittymään urallaan eteenpäin. Itsetuntemuksen opettaminen urheilijalle ei kuitenkaan onnistu, jos valmentaja ei ensin tunne itseään.

*Mä aloin tuntea itteeni viiskymppisenä. Et pitäkö valmentajan olla, kulkee niin et voiks tätä prosessii muuttaa aikasemmaks sama kysymys on urheilijalla, et mitä aikasemmin urheilija tajuu mistä täs on kysymys ja mikä mahdollisuus tää hänelle on, sitä parempi urheilija siitä tulee.*

Ihmisten kohtaamisen merkittävyyden huomaamiseen vaikutti se, että valmentajat oppivat tuntemaan itseään paremmin, vuorovaikutus valmennettavien kanssa parani. Huomattiin kokemuksen kautta, että valmennettavien ajattelulla, käyttäytymisellä ja muilla psyykkisen puolen asioilla on suuri vaikutus kehittymiseen. Valmentajien itsensä tuntemisen kehittyminen on siis mahdollista jatkuvasti uralla vastaan tulevien tilanteiden ja tapahtumien ansiosta, mitä nopeammin sen saa alulle sitä nopeammin on valmis auttamaan urheilijoita tuntemaan itseään. Valmentajat kokevat, että urheilijoita pystyy auttamaan parhaiten silloin kun on myös itse valmis kehittymään. Se vaatii kuitenkin itsensä altistamista kritiikille ja palautteelle, mikä vaatii valmentajalta paljon rohkeutta. Palkintona on kuitenkin parempi valmentaja. Parempi itsetuntemus mahdollistaa paremman elämänhallinnan sekä omien voimavarojen paremman hyödyntämisen. Kukapa ei haluaisi itsensä ja urheilijoiden johtamisen helpottuvan tai omien heikkouksien kehittämisen mahdollistumisen? Tullessaan tietoisemmaksi siitä millainen valmentaja on, hän tunnistaa millaisia ihmisiä ympärille tarvitaan. Tunne itsesi – valmenna paremmin!

### **7.3 Osallista ja opeta oppimaan**

Tietojen ja taitojen kasvaessa valmentajien ajattelutapa valmentamisesta on voimakkaasti muuttunut. Valmentajien puron alkuvaiheessa valmennustyö oli enemmän autoritäärinen kuin demokraattinen johtuen osittain siihen aikaan vallalla olleesta käsityksestä millainen valmentajan tuli olla. Valmennettavia ei osallistettu harjoittelun suunnitteluun vaan kaikki päätökset teki valmentaja omien tietojensa ja kokemustensa pohjalta. Ajan kuluessa yleinen käsitys ihmisten valmentamisesta urheilussa kehittyi ja myös valmentajien ajattelutapa, urheilijoiden osallistamisesta alkoi muuttua. Toiset kertoivat oivalluksen lähteneen käytännön työstä kokeiluiden kautta. Valmennettaville uskallettiin antaa valtaa ja vastuuta omasta kehittymisestä tehtävien muodossa. *”Se on varmaan jossain täällä, keskimatkalla, millon uskalsi antaa enemmän vastuuta niille, ja huomaa sen et silti se tulos on sama tai parempi.”* Oivallus tapahtui käytännöntyön tuomien kokemusten kautta. Mihin itse uskot, mitä itse koet monesti muuttaa käsitystä asioista enemmän kuin toisten ihmisten kertomukset tai kirjoitetut tekstit. Totta kai ulkopuolelta tuleva omaa kokemusta vahvistava viesti saa aikaan oman uskonsa vahvistumista.

Toisille valmentajille ajattelutavan muutos demokraattisempaan johtamistyyliin syntyi käytännössä koulutuksissa puhuttujen asioiden seurauksena sekä yleisen muuttuvan käsityksen

johdosta. Ajattelutapa johtamisesta, on muuttunut voimakkaasti urheilijakeskeisempään ja urheilijoita osallistavampaan suuntaan. Sekä joukkue- että yksilölajeissa valmennettavat olivat itse mukana suunnittelemassa harjoittelua ja miettimässä parasta mahdollista tietä kehitymiselle. Myös harjoittelun vaikuttavuuden sekä palautumisen arviointiin käytettiin valmennettavien omaa tuntemusta huomattavasti puron alkuaikojä enemmän. Opettamalla valmennettavaa itse arvioimaan itseään ja osallistumaan valmennukseen tuotti parempia tuloksia.

*Korkean paikan projektissa oli ne huomattiin että eihän nekään kerro oikeestaan juuri mitään loppujen lopuks ja, on ollu virtsanväriseuranta se kyllä kertoo sentään jotakin, on happisaturoitot mitattu korkeella paikalla on kaikennäkösiä välineitä ollu, mut et viime kädessä urheilijan pitää kyl ite kertoo ja kuunnella ja sit se ei automaattisesti johda siihen et tehään jotakin määrättyy, ennalta suunniteltu ohjelmaa ja se ei oo se ei välttämättä tuo tuloksia vaan se on aina se ihminen ja se nimenomaan se motivoitunut usko omaan tekemiseen niin ne on niitä asioita mitkä ratkasee, paljon enemmän kun se et sulla on joku fysiologinen mittari jos-sain, firstbeat tai joku tämmönen.*

Käytännöntyön kautta, käsitys ihmisten valmentamisesta on voimistunut. On ymmärretty, että valmennettavat ovat ihmisiä ja heillä on samat tarpeet kuin kaikilla muillakin. Paras-kaan tehty harjoitusohjelma ei toimi, ellei valmentaja saa valmennettavaa tätä oikein nou-dattamaan. Valmennustyö on ihmisten kohtaamista ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa.

*Kaikkein tärkein on vuorovaikutus ja ihmisten kaa ku ollaan, eikä se oo koskaan ongelma ol-lu, mut mä oon jotenkin ehkä oivaltanut sen, että kuin tärkeä se oikeasti onkaan. Jollain semmosilla valmennusteorioilla ei oo mitään virkaa, jollei ymmärrä sitä kokonaisuutta ja jollei kohtaa sitä ihmistä ja ihmisiä oikein. Se on ehkä suurin opetus, mut se on tullu vaan käytän-nön kautta.*

Harvoin maailman parhaita yksilöitä tarvitsee motivoida, sisäinen motivaatio, palo, intohi-mo, on jo itsestään korkealla. Näin ei kuitenkaan aina ole. Valmennettavien sisäistä moti-vaatiota täytyy myös johtaa. Tämän merkityksen ymmärtäminen on lisääntynyt vasta val-mentajien purojen loppupäässä.

Valmennustiedon määrän ja saatavuuden radikaali lisääntyminen on myös ajanut valmen-tajat uuden tilanteen eteen. Uran alkuvaiheessa valmentajalla piti olla tieto, miten asioita tulee tehdä ja, jos jäi kiinni, ettei osannut vastata urheilijan kysymykseen oli huono val-mentaja. Nykyään tieto on kaikkien saatavilla, eikä valmentajaa sen avulla enää nosteta niin yleisesti jalustalle. Tänä päivänä enemmän on merkitystä sillä, miten tietoa hyödyntää ja miten sen saa valjastettua toiminnan tueksi.

*Nykyään se on kuitenkin enempi vuorovaikutusta ja osaamista sillä tavalla. Se on muuttanu kuitenkin muotoaan koska tietohan on jo kaikilla käytettävissä. Tieto ei oo enää valtaa ja voimaa samalla tavalla ku aikaisemmin. Sen tiedon käyttö on sitä.*

Valmentaminen on myös muuttunut opettavampaan suuntaan. Valmentaminen ei ole enää vain asioiden vaatimista, tekemisen käskyttämistä. Valmennettaville opetetaan asioita, miltä harjoittelun pitää tuntua, miten tunteita käsitellä sekä lisätään ymmärrystä miksi tehdään niin kuin tehdään. Valmentaminen on muuttunut siihen, että valmennetaan valmennettavia itse valmentamaan itseään. Tämä vaatii valmentajalta ihan uutta osaamista, mutta tuottaa pitkällä tähtäimellä parempia tuloksia ja sitouttaa valmennettavaa itseään urheiluun paremmin, tämä on valmennettavien sisäisen motivaation johtamista. Tähän on herätty osaksi valmennettavien muuttuneiden käsitysten ja ajatusten johdosta. Nykyisin valmennettava sukupolvi ei ajattele samoin asioista kuin muutama sukupolvi sitten. Käytätymismallit nykyisessä maailmassa ovat kovin erilaisia ja siihen valmentajien on pakko mukautua.

*Että enemmän se on opettamista tänä päivänä ennen se oli enemmän vaatimista. Nyt et voi vaatia ennen ku oot opettanut niille mitä niiltä voi vaatia. Et se on muuttunut tosi paljon. Se johtuu myös siitä et ne urheilijat on tosiaan nuoria.*

Puron alkuvaiheessa opiskeluiden päätyttyä keskittyminen valmentamisessa oli vahvasti pikkutarkoissa asioissa, kaikki tehtiin niin tarkasti ja teknisesti oikein kuin mahdollista. Mitattiin sekunnilleen taukoja harjoittelun välissä, vaadittiin teknistä osaamista millilleen oikein. Nykyään ajattelu on muuttunut tästä suunnasta suurempiin kokonaisuuksiin ja ihmisten kohtaamisen tärkeyteen. Valmennettavat eivät ole koneita. Vaikka teoriassa tekniset, taktiset ja fyysiset ominaisuudet määrittävät suorituksen laatua, koettiin kokemuksen kautta suurimmaksi haasteeksi asioiden oikeanlainen toteuttaminen, viestin perille saaminen.

*Sillon keskitty enemmän yksityiskohtiin ja nyt on oppinu sen, että ne on ne kokonaisuudet tärkeitä ja sit on pitäny paljon sellasta asiaa, semmosta niin sanottua pikkutarkkaa tietoa, mitä on opiskelujen aikana oppinut, niin välil jopa unohtaa että ei mee liian yksityiskohtiin. Kun kuitenkin ihmisten kaa työskentelee, niin ihmiset on ne tärkeimmät.*

Joskus aiemmin opittu asia, totuutena pidetty teoria joutuu tarkastelun eteen. Puron edessä ja kokemusten karttuessa huomattiin valmennettavien yksilöllisyys. Valmennettava opittiin arvioimaan laajemmin ja ottamaan huomioon fyysisten ominaisuuksien lisäksi psyykkiset asiat. Aiemmin ajateltiin fyysisen harjoittelun kautta vaikuttaminen psyykeeseen olevan ainoa psyykkisen valmennuksen keino. Mielen tärkeyden ymmärtäminen lisääntyi ajan kuluessa ja tähän alettiin tietoisesti kiinnittämään huomiota.

*Koska edelleen, kylhän mä käytän valmennukses tosi paljon, me kaiken maailman, me mitataan hirveesti kaikkee, laktaattei, biomekaniikka blää blää, mut mä on ihminen ketä helposti menee just sinne niihin numeroihin ja niihin, ja sit on oppinu tajuamaan et kuin yksilöllisiä kuitenkin ihmiset on ja se, kaikki on kuitenkin loppujen lopuks pään sisästä et se on ihan sama mitä numeroi me saadaan. Joskus voi olla, että joku ketä on vaikka testeissä huonompi niin onkin se paras urheilija kilpailuissa. Tavallaan tämmöset konkreettiset esimerkit ja sit just, että jos itellä on ollu joku, et tää on lainalaisuus ja näin meidän pitäis tehdä ja näin meidän pitäis treenata, sit tuleekin jostain joku poikkeusesimerkki, kenel se ei sovikaan, niin tavallaan on pitäny ravistella välil itteekin, et vaiks tää tuntuis et näin pitäis tehdä, niin ei se vaan aina toimikaan.*

#### **7.4 Sattumaa vai ei?**

Onko sattumalla ollut kuitenkin suurin merkitys kehittymiseen ja uralla etenemisen kannalta? Olisiko ilman näitä ulkopuolelta odottamatta tulleita käännteitä asiat menneet niin hyvin kuin ne ovat menneet? Onko sattumaa olemassa? Mikä on johtanut siihen, että ulkopuoliset tekijät ovat voimakkaasti vaikuttaneet valmentajien purojen syntyyn?

Jokaisen valmentajan puron varrelle on ilmennyt sattumia, jotka ovat tapahtuneet odottamatta, ennalta arvaamatta tai suunnittelematta. Tässä tarkoitetaan sattumia, joiden tapahtumasarjojen syntyä ei ole mahdollista ennalta ennustaa. Tapahtumaketjuja purettaessa päästään käsiksi siihen, miten elämä ja ura ovat rakentuneet erilaisista sattumista, tekojen seurauksista, niihin sopeutuen, reagoiden ja niistä hyötyen tai kärsien. On mahdotonta tarkasti analysoida miksi asia tapahtui juuri tietyllä tavalla tai yrittää tulevaisuudessa ennustaa ja tietoisesti toteuttaa vastaavanlaisen sattuman syntyä. Nämä sattumat ovat voimakkaasti muokanneet sitä, miltä kenenkin puro nykypäivänä näyttää, kuinka asioita nykyään koetaan tai asioihin reagoidaan. (Helttula 2015, 69, 94.)

Valmentajat korostavat ihmisten tuntemisen merkitystä. He ovat päässeet urheilijoiden menestyksen myötä tapaamaan muiden huippu-urheilijoiden valmentajia. Suhteiden ylläpitoa ja jatkuvaa keskustelua kollegoiden kanssa tehdään oman työn ohella jatkuvasti ja tämä koettiin äärimmäisen tärkeäksi asiaksi. Tuntemalla henkilöitä, esiintymällä useissa paikoissa, valmentaja pysyy päättävien ihmisen mielissä, kun tarve työntekijälle ilmenee. Tarpeen ilmaantuessa eteneminen uralla tapahtuukin yllättäen. Lähes jokaisen valmentajan etenemiseen on osunut tällainen sattuma.

*Elikä pääs niinku ensimmäistä kertaa pääs tajuamaan myöskin sen siinä vaiheessa et ei sillä ollu aina mitään merkitystä mitä ite tekee vaan. Sillä on väliä myöskin ketä tuntee ja jne.*

Koskaan ei voi tietää millä tapaamisella on merkitystä tulevaisuuden kannalta. Ei voida ennustaa mitä jossain tulee tapahtumaan. Mitä enemmän ihmisiä tuntee, mitä useamman ihmisen mielessä ollaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä valmentajaa kysytään parempaan pestiin. *”Et kyl totta kai lonkerot pitää olla jos haluaa eteenpäin niin pitää olla lonkerot vähän joka suunnassa.”*

Uralla eteneminen on myös monesti seurausta menestyvien valmennettavien tuomasta kiinnostuksen noususta. Urheilumaailmassa tuloksella on suurin merkitys ja tuloksen tekijöitä halutaan omiin joukkoihin. Varmaa on se, että suurelle yleisölle näkyy millaista menestystä, yksittäisessä kilpailussa saavutetaan. Tämän perusteella valmentajaa parhaimmillaan ylistetään tai pahimmillaan ristiinnaulitaan huonoon menestykseen oletettavasti johtaneen huonon toiminnan seurauksena. Kääntäen vaikka valmennettavien menestys saavutettaisiin sattuman kautta, vaikutus ajattelutapaan valmentajasta on positiivinen. Oli menestys tullut sattumalta tai ei, positiivinen mielikuva valmentajasta avaa ovia jatkon kannalta.

*Ja sit se tavallaan, urheilumaailma on kuitenkin semmonen et se, jollakin tavalla myöskin, on sitä suhdeverkostoo ja muuta et sun pitää saada nimi tunnetuks et sä pääset seuraavaan paikkaan ja niin edespäin.”*

Toisaalta välillä valmentajan kuuluisi saada ylistystä tekemästään työstä, vaikka urheilija yhdestä kisasta ei menestystä toisikaan. Arvioinnin pitäisi olla prosessissa lopputuloksen sijaan.

*Kyl mä nään sen niin päin että mitali on tuotu siitä prosessista, koska se mitali ei tuu ilman sitä. Et jos mä saan hiottuu sitä prosessia mahdollisimman hyväks nii sit se menestyskin tulee, on se sit mitali tai mikä tahansa tavote.*

Voidaanko ajatella, että sattuman ansiosta valmentaja on päässyt asemaan, jossa hän tällä hetkellä on? Yksittäinen tapahtunut asia muutti erään valmentajan puron kulkua hyvin voimakkaasti. Valmentaja oli kasvanut työläisperheessä, jossa kovan työnteon merkitystä korostettiin. Ulkomailla ei oltu käyty, eikä suurempia unelmia tavoiteltu riskien kautta. Valmentaja kertoi, että hän ei olisi ikinä kehittynyt niin hyväksi ja menestynyt valmentajana yhtä ilman vaimonsa tukea ja kannustusta. Valmennusuralla eteneminen syntyi ulkomaille lähdön ja siellä opittujen asioiden sekä saadun menestyksen seurauksena. *”Et olisinko mä hakeutunu tämmösiä mahdollisuuksia lähteny ulkomaille ja muuta ilman vaimooni ei, en usko. Hän opetti mulle semmosia elämäntapoja mitä mä en oo nähnykään aikasemmin.”* Tämän opin ja menestyksen kautta takaisin paluun jälkeen kaikki ovet yhtäkkiä avautuivat.



Valmentaja sattui lähtemään oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Olisiko valmentaja saavuttanut nykyistä asemaansa lajinsa yhtenä johtavana valmentajana ilman tätä vaimon voimakasta tukea ja kannustusta? Ainakin puroon tuli sellainen käänös, jota ei puoroa luonut valmentaja ollut itse ajatellut koskaan tekevänsä.

Käänteentekevä hetki valmennusuralla voi olla urheilijan loukkaantuminen MM-kilpailujen finaalisuorituksen lämmittelyssä. Pitkän menestysputken mukana tuomat paineet olivat kasaantuneet liian suuriksi. Yksi loukkaantuminen tärkeällä hetkellä sysäsi valmentajan tekemään muutoksen omassa toiminnassaan.

*Mä vaan päätin et mä vaan nää pilvet nää lähtee pois, että mä vaan työnnän ne pois, ja nää onnistuu nää urheilijat. Ku se tunne oli ihan semmonen käsin kosketeltavan ahdistavan hirvee, yhtäkkiä tuli jostain. Koska tietysti ne paineet oli ollu niin kovat ja se edellinen tapahtuma oli ollu järkyttävä. Nii sit mä jotenkin sain sillee tahdonvoimalla sen valon sieltä näkyviin, ku mul oli semmonen olo että se hajos, ja mä sain vähän valoo, ja me selvittiin siitä tilanteesta ja sen jälkeen must tuntuu et se sit on, et aina tulee kaikennäköstä, mut et se oli se käännekohta.*

Jo pari vuotta aikaisemmin hän oli jo päätenyt kovien paineiden alla kesällä laiturille istumaan ja miettimään uransa jatkoa. Joko lopetan tai muutan omaa toiminta pois tuloskeskeisestä ajattelusta, kohti parempaa arkipäivää tavoittelevaan tapaan tehdä valmennusta. Päätös oman toiminnan muuttamisesta oli siis syntynyt muutama vuosi aikaisemmin, mutta vasta päätöksen pohjalta tuleminen vaikeaan tilanteeseen auttoi reagoimaan ongelmiin niiden vaatimalla tavalla. Tämän jälkeen valmennus ja vaikeat tilanteet ovat olleet helpompia kohdata, nyt hän ymmärtää mihin kaikkeen on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei.

Neljän vuoden valmistautuminen olympiakarsintoihin on sujunut loistavasti. Urheilijat ovat kehittyneet ja elämänsä iskussa. Lähestytään maailman kärkeä, odotukset ovat korkealla. Sattuu jotain odottamatonta, urheilijat sairastuvat ja karsinnat menevät ohitse. Tästä seuraa median taholta valmentajan ristiinnaulitseminen ja lajin resurssien pienentyminen menestymättömyyden seurauksena. Ulkopuolelta tuleva tuki on olennaista pienen lajin toiminnan kannalta ja menestymättömyyden tuomat leikkaukset vaikeuttavat asioita. Vaikka asiat tekee kuinka hyvin neljän vuoden ajan, yksi hankala sattumus voi määrittää urheilijoiden, valmentajan ja koko lajin suuntaa seuraaville vuosille. Valmentajalla on oltava äärimmäisen hyvä itsetunto ja suhtautuminen asioihin, että tätä taakkaa jaksaa kantaa. On uskottava siihen, että omaa onnistumista pitää mitata prosessin kautta, lopputulos seuraus hyvin tehdyistä arkipäivän asioista. Menestyminen tulee pitkäjänteisen tekemisen kaut-

ta, sattumakaan ei todennäköisesti pilaa joka kerta prosessin onnistumista mittaavaa yksittäistä kilpailua.

*Se on yks semmonen juttu mikä valmentajien pitäis Suomessa enemmän pystyy hallitsemaan ne mieltii liian paljon sitä tulosta. Se asia minkä sä teet johtaa siihen tulokseen, ja mä stressaan enemmän sitä et miten meidän maajoukkueleiri onnistuu, et onks niillä hyvii treenejä onko paikka hyvä ja onks aikataulut onnistunu ja, ei mua se tulos.*

Eräs valmentaja oppi siirtämään arvioinnin lopputuloksesta prosessiin kohdattuaan poliittista peliä ja lahjontaa MM-kisoissa. Valmentaja näkee tämän tilanteen avanneen hänen maailmaansa kokonaan uuteen suuntaan. Tilanne on pistänyt hänet miettimään tarkemmin, miten ja mihin omaa energiaansa käyttää.

*Meiän lajissa sä et voi aina ajatella että teet sä tulosta, ku se tulos ei oo aina riippuvainen siitä mitä sä teet ja mitä urheilijat tekee vaan siellä on nää politiikka ja muut että siis siellä, on ollu sitä just että se rahaki on vaihtanu toiselta puolelt just omistajaa siel kisan aikana ja maksellaan hotellihuoneit joillekki tuomareil joil ei oo varaa. Et se peli on tosi likasta.*

Tilanteessa tietysti järkyttyy aluksi, mutta sen jälkeen omaan motivaatioon työn arviointiin on löydettävä erilaisia keinoja. Menestyksen mittarit on pitänyt asettaa jokapäiväiselle toiminnalle eikä niinkään yksittäiselle kilpailusuoritukselle. Toisaalta kokemus ja oman toiminnan muuttaminen ovat auttaneet urheilijoita käsittelemään kilpailusuorituksen paineita uudella tavalla oikein asetettujen tavoitteiden kautta.

Perheillä on ollut vaikutusta valmentajien puorihin. Perhe on muuttanut käsitystä asioista, perheen ehdoilla on jouduttu tekemään päätöksiä tulevaisuudesta, unelmia on haudattu ja tarjouksia hylätty. Jokainen valmentaja on kuitenkin menestynyt ja tullut hyväksi omassa työssään. Kaikilla ei ole perhettä, osa tekee päätökset perheen ehdoilla, osa laittaa työn perheen edelle. Ei voida sanoa, että perhe olisi este tai edellytys valmennusuran luomiselle. Se voi olla voimavara tai se voi olla jaksamiseen negatiivisesti vaikuttava tekijä. Jokainen on löytänyt oman tapansa edetä valmennusuralla perheestä riippumatta.

Miksi valmentajat kävivät juuri tietyt koulut? *”Mikä oli luojaan lykky etten päässy Vierumäelle. Koska esimerkiks tuo Hämmäläisen Kirsi oli kyllä niin loistava opettaja ja et siitä pitää paljon kiittää.”* Voidaan todeta, että tietystä koulusta tai kouluun hakeutumistavasta riippumatta, on saatu hyvä pohja valmentamiselle. Tiettyä vaatimusta koulutuksesta huippuvalmentajaksi kehittymiseksi ei näytä olevan. Valinta koulutuksiin, joissa suurimmaksi osaksi kipinä ja alku valmennusuralle tehtiin, oli usein sattuman kauppaa. Koulujen tai koulutuksien vertailua on tässä kohtaa turha tehdä.

Haasteita ja merkittävää haittaa valmentajien työhön toi urheilujohtamisen puute tavalla tai toisella. Huono esimiestyö, ristiriidat seuroissa tai lajiliitoissa, huono johtaminen sekä epätevyys eivät ainakaan tehneet helpommaksi valmentajien työskentelyolosuhteita. Epätevyys seuran talousasioiden hoidossa sai valmentajan sekaantumaan asioihin jotka eivät suoraan valmentamiseen kuuluneet.

*Ei ihme, että valmentajan tekee mieli puuttua niihin asioihin. Koska sähän vastaat omalla työpaikalla siitä, että vaikka noi mokailee niin sä oot siitä kusessa. Sitä koittaa auttaa ja ideoida sinnekin.*

Tämä vei tietenkin energiaa pois valmennustyöstä ja valmennettavat saivat kärsiä tämän seurauksena. Pahimmillaan huono johtaminen oli osana ajamassa valmentajaa tilaan, jossa hänen kiinnostuksensa valmentamista kohtaan katosi. Valmennettavat alkoivat oireilla, syntyi tyytymättömyyttä sekä kyseenalaistamista valmentajan valmennusmetodeja ja muuta toimintaa kohtaan. Tulokset heikkenivät ja valmennettavia piti ilmoittaa sellaisiin kisoihin, joista menestystä huonon tason vuoksi kuitenkin saavutettiin.

*Täs vaiheessa mä muistan kun tuli niitä oireita, valmennettaviltakin niin sillon mä koitin elvyttää semmosta, vähän vääränlaista tapaa maksimoida tulosta. Mä näin että ei mee hyvin, mulla ei oo energiaa mä koitin ilmottaa jopa urheilijoita semmisiin kisoihin missä ei oo paljoo kilpailua ja semmonen et saatiin jotain tuloksia aikaseks.*

Yksin nämä puutteet urheilujohtamisessa eivät suurimpia karikoita aiheuttaneet, mutta olivat osaltaan tekemässä kivikoista suurempia. On hämmästyttävää kuulla kommentteja: ”ympärillä olevat ihmiset tekee kaikkensa sun toiminnan jarruttamiseksi. Monelle valmennettavalle mä nauroinkin sitä et mä oon päättänyt et toi seurajohtaja ei murra mua.” Valmentajien kertomusten pohjalta on helppo yhtyä Henrik Dettmann kommentteihin Suomalaisen huippu-urheilun ongelmista: ”Amatöörit johtavat ammattimaista toimintaa”

## Pohdinta

Käytännön valmennustyötä pidetään tärkeimpänä yksittäisenä asiana huippuvalmentajaksi tulemiselle. Suurin oppi ja anti itsensä kehittymiselle löytyy jokapäiväisestä työstä, eikä teoriaosaamisella voi korvata käytännössä asioiden kokeilua ja siitä saatua palautetta. Jokainen valmentaja korosti valmennustyön olevan erilaisten ihmisten kohtaamista. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkityksen huomaaminen on tapahtunut vasta kokemuksen karttuessa iän myötä. Valmennusfilosofia, tapa ajatella valmentamisesta, on muuttunut kovasti jokaisen valmentajan kohdalla. Valmennettavien käyttäytyminen muuttuu sukupolvesta toiseen, myös valmentajien on muututtava ja mietittävä, miten tämän päivän valmennettavista saadaan maksimaalinen tulos irti.

Kokemusten kautta, käytännön työssä, kehittymistä ei voida millään tavalla sivuuttaa. Näin on todettu myös aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. On kriittisesti arvioitava mitä voisimme tehdä vielä paremmin auttaaksemme tulevaisuuden huippuvalmentajia. Tätä mieltä ovat kaikki tutkimukseen osallistuneet valmentajat. *”Kaikkein parhaiten oppii kuitenkin siin käytännön työssä.”* Samanlaisia tuloksia on löytynyt myös useista aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Kokemuksen merkitys ja refleктоiva oppiminen nousevat avaintekijöiksi oppimisen teorioista valmentajien kasvussa ja kehityksessä. (mm. Blomqvist & Hämäläinen 2015; Blomqvist, Hämäläinen & Häyrinen 2012; Callary, Werthner & Trudel 2012; Gilbert & Trudel 2005; Mesquita, Ribero, Santos & Morgan 2014; Stirling 2013; Werthner & Trudel 2009; Wiman, Salmoni & Hall 2010.) Tulevaisuudessa kannattaakin tutkia, kuinka hyvin valmentajakoulutuksissa otetaan huomioon kokemuksen kautta oppiminen ja miten hyvin se toteutuu oikeasti käytännössä. Työharjoitteluiden sekä opetusympäristössä suoritettujen aitojen tilanteiden analysoinnin merkitystä tulee siis korostaa.

Oppiminen on elinikäinen prosessi, jossa olemassa oleva tieto jatkuvasti muuttuu ja uudelleen syntyy kunkin meneillään olevan yksittäisen kokemuksen kautta. Elämä on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä kuten myös valmentaminen, valmiiksi ei koskaan tule. Oppiminen on monimutkainen prosessi, jota on täysin mahdoton yksilön tasolla absoluuttisen tarkasti analysoida ja kuvata. Oppimista tapahtuu jokapäiväisessä elämässä koettujen asioiden kautta. (Stirling 2013 105; Werthner & Trudel 2009, 437; Callary, Werthner & Trudel 2012, 420.)

Valmentajakoulutuksia on viety käytännönläheisempään suuntaan, mutta tukea pitäisi viedä vielä huomattavasti enemmän valmentajien saataville jokapäiväiseen elämään. Tulevaisuuden valmentajia tulisi opettaa ja ohjata kehittymään tämän puron varrella. Hyvät itsensä kehittämisen taidot ovat yhteistä huipulla olevilla valmentajilla. Missä he olisivat-

kaan, jos he olisivat olleet yhtä hyviä oppimaan 20 vuotta sitten? Kuinka paljon helpompaa valmentaminen olisi ollut, mikäli he olisivat tunteneet itsensä valmennusuran alkumetreillä? Mikä uusi järjestelmä voisi opettaa valmentajat itse oppimaan aikaisemmin ja paremmin vai tarvitaanko ylipäätään uusia ”järjestelmiä”?

Oppimisesta ja opettamisesta syntyy myös jatkuvasti uutta tietoa. Koulujen opetussuunnitelmia kehitetään vastaamaan nykyistä tarvetta ja väistämättä myös valmentajakoulutuksissa opetettava tapa valmentamisesta muuttuu. Onkin syytä ottaa viimeisimmät tiedot huomioon oppimisesta ja opettamisesta, sillä valmentaminen on paljolti asioiden opettamista. Täytyy myös huomata, että iso osa valmentajista ei valmennuskoulutuksia hyödynnä. Miksi aikaisempien tutkimusten mukaan vain alle puolet kaikista valmentajista aikoo osallistua valmentajakoulutuksiin seuraavan vuoden aikana (Blomqvist & Hämäläinen 2015, 33)?

Miten uusin tieto saataisiin levitettyä kaikille valmentajille ja siirrettyä käytäntöön? Ei auta, että vain valmentajakoulutuksia kehitetään. Ei auta, että vain huipulla olevat valmentajat kehittyvät ja jakavat tietoa keskenään. Miten rakentaa toimiva yhteisö, jossa valmentajat tasosta riippumatta jakaisivat tärkeimpiä havaintojaan toimivista asioista? Tämä olisi ehdottoman tärkeää uusille huipulle tahtoville, oppia vielä kaipaaville valmentajille. Tämän yhteisön, jossa tietoa avoimesti jaetaan, tulisi ottaa yhdeksi Olympiakomitean tehtäväksi seuraavalle nelivuotiskaudelle valmennusosaamista kehitettäessä.

Urheiluosaamisen kasvua tapahtui omien kokemusten kautta, mutta myös suureksi osaksi valmentajakollegoiden ja mentoreiden vaikutuksesta. Yhteistyötä yli lajirajojen/-liittojen tulisi vielä tehokkaammin ja enemmän kehittää. Kuka pystyisi tämän toteuttamaan? Pienessä maassa ei ole varaa piilotella menestykseen johtavaa kaavaa, vaan se pitäisi avoimesti jakaa muidenkin lajien käyttöön.

*Jääkiekossa tehdään paljon asioita oikein, siellä on, ja ne on siis siellä on hyvä henki mun mielestä vaikka siellä on sitä kulttuurillista niin ku sääkin sanoit et saa potkut kun ei tuu tulosta, mut niillä on paljon kunnioitusta keskenään, kun kuuntelee niitten kommentteja, mitä mä oon jutellu noitten kiekkovalmentajien kans. Siellä on paljon semmosta hyvää keskustelua myöskin, vaik se on kovaa välillä se tuloksen teko mut et. Sitä nyt toivois, että jos me nyt voitetaan maailmanmestaruus 20-vuotias ja voitetaan maailmanmestaruus 18-vuotiais ja ollaan kuitenkin aina pieni maa. Ei se nyt mikään iso laji oo mut silti kovii tuloksii, niin kyl siellä pitäis sitä osaamista saada.*

Valmentamisen määritelmät ovat aina riippuvaisia oman aikansa tilanteesta. Yhteiskunnan, kasvatuksen, asenteiden, koulutuksen ja urheilun aseman muutokset muokkaavat

käsitystämme valmentamisesta. (Hämäläinen 2012, 5.) Valmentajien muuttuneet käsitykset valmentamisesta kulkevat hyvin käsi kädessä Hämäläisen määrittelyn kanssa valmentamisen muuttuvista käsityksistä (Hämäläinen 2012, 5-7). Valmentajat ovat syntyneet ja kasvaneet aikakaudella, jolloin yhteiskunnassa vallitsi hyvin autoritäärinen opetus/valmennustapa. On hyvin luonnollista, että koettujen mallien kautta oma valmennustapa vastasi aluksi vallalla olevaa käsitystä johtamisesta. Käyttäytyminen, arvot ja asenteet muuttuvat, joten valmentajien täytyy reagoida muuttuvaan ympäristöön ja kehittää itseään, johtamistapaansa. (Hämäläinen 2012, 6; Hämäläinen 2014, 20; Kantola 1988, 9, 220-225). Tulevaisuuden valmentajia ei tulisi kouluttaa tämän päivän valmennuskulttuurin mukaiseen toimintatapaan vaan antaa heille eväät tutkia ympäristön muutosta ja valmiudet muokata omaa toimintaansa tulevaisuuden vaatimusten mukaan. Nykypäivän kiihtyvä muutostahti aiheuttaa sen, että tänään omaksuttu toimintatapa ei välttämättä toimi enää huomenna. Pitää olla valmis rohkeasti muuttumaan.

Uran alkuvaiheessa valmentajan käsitys valmentamisesta syntyy aiemmin koettujen mallien ja oppien mukaan. Valmentajat kertovat suurimman syyn muutokselle olevan itsensä tuntemisen lisääntymisen. Aiemmin ei urheilijoita osallistettu harjoittelun laadintaan lainkaan vaan valmentaja oli se, joka tiesi kaikesta kaiken. Kokemusten kautta huomattiin, että urheilijat saivat jopa parempia tuloksia aikaan osallistumalla itse itsensä valmentamiseen. ”...uskalsi antaa enemmän vastuuta niille, ja huomasi sen et silti se tulos on sama tai parempi.” Pitää muistaa, että urheilijalle tulee ensin opettaa harjoitteluperusteet ennen kuin hän pystyy suunnittelemaan omaa harjoitteluaan. Hyvä tapa opettaa näitä asioita on kuitenkin ottaa urheilijat mukaan keskusteluun harjoittelun sisällöistä ja ohjelmoinnista. Tällaisella toimintamallilla valmentaja pääsee lähemmäs urheilijaa ja pystyy tukemaan sekä ohjaamaan heidän oppimistaan oikeaan suuntaan. Lisäksi urheilija kokee omistajuutta omasta kehityksestään, joka luo pohjaa itseluottamuksen kehittymiselle. Harjoittelusta tulee näin myös mielekkäämpää, koska urheilija voi suunnitella itselleen sellaisia kehitteviä harjoituksia, joita on hauska tehdä. Tämä on yksi tapa johtaa valmennettavan sisäistä motivaatiota.

Valmentajien kommentit itsensä tuntemuksen vaikuttavuudesta ajattelutavan muutokseen liittyy suurimmaksi osaksi siihen, että oppimista on tapahtunut väistämättä sukupolvien erilaisten arvojen ja asenteiden kohdatessa. Valmennettavat eivät reagoi enää annettuihin ohjeisiin tai käskyihin samalla tavalla kuin aikaisemmin, on mietittävä mikä tilanteessa mättää. Silloin valmentajan ymmärrys erilaisten ihmisten käyttäytymisestä lisääntyy. Samalla tapahtui myös tutkiskelua omasta mielestään, miksi asioihin reagoidaan tietyllä tavalla. Tietoisuuden lisääntyessä omasta käyttäytymisestä myös vuorovaikutus valmennettavien kanssa parani. Tätäkään taitoa on hankala opettaa missään koulussa, on vain koh-

dattava erilaisia ihmisiä ja selvittävä vastaan tulleista konflikteista. On otettava oppia tilanteista, joissa viestin perille meno on ollut haastavaa tai toisaalta mietittävä, miksi jonkun kanssa vuorovaikutus on niin helppoa.

Jokaisen valmentajan kohdalle on sattunut tapahtumia, jotka ovat olleet heistä riippumattomia, monimutkaisesti selitettäviä ja erittäin epätodennäköisiä. Nämä odottamattomat ”sattumat” ovat merkittävällä tavalla kääntäneet valmentajien purojen kulkua odottamattomaan suuntaan. Olisiko ilman näitä ”sattumia” valmentajat olleet mukana tässä tutkimuksessa? Tähän ei ole olemassa varmaa vastausta. On mielenkiintoista pohtia mikä on ollut sattuman vaikutus valmentajien kasvuun ja kehitykseen, miten sattuma on muokannut valmentajien puroa. Sattumalla tässä tarkoitetaan sitä, miten itsestään riippumaton, ulkopuolinen taho, vaikuttaa jonkin tapahtuman syntyyn (Helttula 2015, 24-25; Junger 2014, 17-18; Poijärvi 2015, 12). Purojen syntymisiä on mahdoton täydellisesti analysoida ja selittää. Matkan varrella on ollut tilanteita, joissa valinta toisella tavalla olisi voinut kääntää puron kulun aivan päinvastaiseen suuntaan. Olisiko tärkeässä paikassa toisella vallinnalla valmentajasta tullut vielä parempi, olisiko häntä koskaan valittu niin vastuulliseen tehtävään tai olisiko hän onnellisempi kuin nyt? Tätä ei koskaan voi varmasti tietää. Voidaan vain yrittää kuvata mahdollisimman hyvin niitä sattumia ja tapahtumia, jotka ovat vaikuttaneet näiden valmentajien purojen syntyyn. Sattumalla on merkitystä siihen, millainen valmentajasta tulee ja mitä valintoja valmentaja tekee. Tuntemalla monia ja osaamalla paljon voidaan vaikuttaa uraa eteenpäin vievän positiivisen sattuman tapahtumisen todennäköisyyteen. Sattuma suosii valmistautunutta, valmistautumalla mahdollisimman moneen, ”sattuman” tapahtumisen todennäköisyys on suurempi.

Valmentajille tapahtuu myös urheilu- ja valmennuselämän ulkopuolisia asioita ja tilanteita, joilla on suuri merkitys heidän kasvuunsa ihmisinä. Tällaiset tapahtumat ajavat valmentajia syvempään itsensä pohdiskeluun ja tästä seuranneeseen arvomaailman muuttumiseen. Tällaisia merkittäviä käänteen tekeviä tapahtumia ja niistä seuranneita muutoksia ei todennäköisesti pystytä missään koulutuksissa opettamaan. Olisivatko valmentajat pystyneet oppimaan näiden tapahtumien kautta löytämiään asioita millään muulla tavalla? Valmentajia on mahdoton kouluttaa, opettaa huippuvalmentajiksi, heille täytyy opettaa taidot oppia itse, selvittää ja tulla huippuvalmentajiksi. Heitä täytyy auttaa karikoiden ilmaantuessa sekä heidän työtään olisi syytä arvostaa myös huonomman menestyksen hetkellä.

Varsinkin nuorten, miksi ei myös vanhempien, valmentajien kohtaamiin ongelmatilanteisiin voida antaa tukea esimerkiksi valmennuspäälliköiden kautta. Heidän työnkuvassaan pitäisi olla lisää aikaa valmentajien auttamiselle. Olisi tärkeää keskustella päivittäisessä valmennuksessa eteen tulevien tapahtumien merkityksistä ja siitä, miten tilanteisiin kan-

nattaa reagoida ja mitä niistä voisi oppia. Samalla pystytään tukemaan valmentajia heikkoina hetkinä, eikä murheita tarvitse käsitellä yksin. Tällainen toimintamalli vaatii tietysti osaamista valmennuspäälliköltä, että keskustelut valmentajien kanssa onnistuvat.

Valmentajat kokivat uralla etenemisen olevan isoksi osaksi myös muiden ihmisten käsissä. *”Elikä pääs niinku ensimmäistä kertaa pääs tajuamaan myöskin sen siinä vaiheessa et ei sillä ollu aina mitään merkitystä mitä ite tekee vaan, sillä on väliä myöskin ketä tuntee ja jne.”* Suhdeverkoston ylläpitäminen on siis erittäin tärkeätä positiivisten sattumien todennäköisyyden kasvattamiseksi. Yhden valmentajan urakehityksen kannalta merkittävä tapahtuma oli se, kun hänen valmennukseensa hakeutui poikkeuksellisen lahjakas urheilija. Oliko tämän urheilijan kehittyminen maailman huipulle tästä valmentajasta riippuvainen tekijä? Mahdotonta sanoa. Voi olla, että joku toinen valmentaja olisi hänen asemassaan, mikäli tämä lahjakas urheilija olisi hakeutunut toiselle yhtä hyvälle valmentajalle uransa alkuvaiheessa. Verkostoitumistapahtumia valmentajille olisi syytä järjestää tai tehdä nykyisistä houkuttelevampia. Ainakin pitäisi mainostaa ja markkinoida tapahtumia entistä paremmin, että kaikki valmentamisen piilossa olevat timantit löytäisivät niille kuuluvan päivänvalon.

Yhteistä valmentajille on se, että itsensä tuntemisen lisääntymistä on tapahtunut jokaisen kohdalla sekä se, että itsensä kehittämisen taidot ovat parantuneet. Kohdatut karikot ja koetut kosket ovat toimineet opettajina, mutta pelkkä tieto tai kokemus ei itsessään ole kuitenkaan riittävä edellytys oppimiselle. Oppiminen saattaa jäädä pintapuoliseksi, ellei reflektointia tapahdu. (Moon 2004, 82; Sydänmaanlakka 2000, 33.) Voimakkaat kokemukset ovat pakottaneet valmentajia pohtimaan kokemiaan tilanteita ja aiheuttaneet syntyneiden oivallusten kautta muutoksen omassa ajattelussa tai toiminnassa. Oppimaan oppimisen taitojen opettaminen valmentajille jo aikaisemmin olisi kehittänyt heistä varmasti vielä mahtavampia ja arvostetumpia. Sisäinen palo kehittää itseään on kuitenkin välttämätön edellytys sille, että oppimista voi tapahtua (Callary, Werthner & Trudel 2012, 422).

Ihmishuhdetaitojen parantuessa oman viestin perille saattaminen on parantunut. Valmennettavat ovat ihmisiä ja ihmisten tarinat ovat tärkeimpiä. Maailman parhaan teorian tiedon omaavalla valmentajalla ei tee yhtään mitään ilman vuorovaikutustaitoja. Valmentajan tärkein tehtävä on kehittää valmennettavaansa ihmisenä ja urheilijana, ilman ihmishuhdeja vuorovaikutustaitoja tästä ei tule mitään. Miten valmentajat saisi kiinnostumaan itsetutkiskelusta, itsensä tuntemisesta ja itsensä valmentamisesta? Opetetaanko tätä valmennuskoulutuksissa riittävästi? Pyramidin pohjan täytyy olla riittävän iso, että sen päälle pystyy kasaamaan korkealle yltäviä osaamisen kerroksia. Jatkossa olisi syytä selvittää, kuinka hyvin valmentajat oppivat oppimaan, kehittämään itseään, nykyisissä valmentajakoulu-



tuksissa tai löytyisikö valmentajille muita paikkoja, joissa oppia itsensä kehittämisen taitoja. Kuinka tärkeäksi valmentajat kokevat ihmissuhde ja vuorovaikutustaidot? Opetetaanko niitä oikeasti jokaisessa valmentajakoulutuksessa?

Valmentajiin eniten vaikuttaneet yksittäiset kokemukset riippuvat valmentajan taustasta, arvoista, asenteista, ajattelumaailmasta ja jo aiemmin koetuista tilanteista. Toiselle sama tapahtuma ei tunnu yhtä merkittävältä, toiselle se voi olla uran käännekohta. Lähes jokaisella valmentajalla on ollut elämänsä aikana hyvin voimakas synkkä jakso elämässään, joka on toiminut yhtenä merkittävimpänä yksittäisenä tapahtumana valmentajien kasvussa ja kehitymisessä. Mitä voimakkaammaksi tapahtuma koettiin, sitä suurempi oli kokemuksesta saatu oppi. On mahdotonta etukäteen tietää, millaisia koettelemuksia etten sattuu. Ei voida etukäteen opettaa miltä potkut tuntuvat tai miten niihin kannattaa varautua, jokainen kokee tapahtumat omalla tavallaan. Mestaruuden voittaminen valmennettavan kautta tai läheisen ihmisen kuolema saavat myös aikaan valtavan tunnereaktion. Vain asian kokemalla voi huomata, miltä tilanne tuntuu ja miten siihen reagoi.

Valmentajakoulutuksen tulisi painottaa valmentajien itsetuntemuksen kehittymistä tukevia seikkoja kuten omien arvojen tunnistamista. Koulutuksissa painotetaan kyllä urheilijan tuntemista ja yksilöllistä kohtaamista, mutta se ei ole mahdollista, jos valmentaja ei ensin tunne itseään. On ensiarvoisen tärkeää luoda valmentajakoulutusten ensimmäisille tasoille sellainen oppimisympäristö, jossa oman itsensä tutkiskelulle annetaan mahdollisuus ja sitä tuetaan riittävästi. Avun tarpeen tunnistamista ja uskallusta avun hakemiseen voidaan etukäteen opettaa itsetuntemusta ja itseluottamusta kehittämällä. Ei ole varaa ajatella: ”vain vahvimmat selviävät”. Valmentajia tulisi opettaa oppimaan itsestään ja valmentamaan ensin itseään. Myöskään ei ole varaa ajatella: ”kyllä valmentajakoulutuksissa jo näin tehdään”. Pitäisi kysyä, mitä voisimme tehdä vielä paremmin?

Kyky ratkaista ongelmia on enemmänkin asenne kuin erillinen taito. Se ei tarkoita etukäteen oikean vastauksen tietämistä vaan se on luova ajattelutapa. Ei ole tarkoituksen mukaisesti ratkaista ongelmia, joita ei aikaisemmin ole välttämättä ollutkaan. Eikä ole järkevää pyrkiä edes välttämään tiettyjä ongelmia, koska ongelma tilanteet ovat parhaita oppimisen paikkoja. Koulutuksen kautta pitää kuitenkin pystyä valmistautumaan kohtaamaan epämiellyttäviä hetkiä ja oppia etsimään haasteiden keskeltä kehityksen paikkoja. Valmentajia tulee rohkaista kohtaamaan vaikeat hetket oppimisen paikkoina, joissa kehittyminen on suurinta. Tätä voidaan tehdä esimerkkien kautta, mutta tärkeää on myös luoda valmentajien ympärille turvaverkko, johon voi nojautua hädän hetkellä. Hyvin rakennettu koko Suomen kattava avoin valmentajayhteisö esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voisi toimia

paikkana, josta vertaistukea tarvittaessa löytyisi. Vertaisten tuki nostettiin hyvin tärkeäksi asiaksi karikoista selviämislle.

Menestys nähdään liikaa omaa uraa kannattelevana asiana, tulosten saavuttaminen on käytännössä välttämätöntä uralla etenemisessä. Vain uralla edenneet valmentajat tienaa-  
vat ja ammattilaisuus on luonnollisesti valmentajien yksi tavoitteista, tietty elintaso täytyy saavuttaa. Etenkin joukkueurheilussa menestyminen on asia, joka edesauttaa valmentajaa etenemään urallaan. Tämä aiheuttaa ristiriidan, sillä nuorten valmennettavien kohdalla tärkein tavoite pitäisi olla valmennettavien kehittäminen urheilijoina ja ihmisinä. Joukkueen menestys tai menestyminen yksilöurheilijana yksittäisessä kilpailussa ei pitäisi olla tärkein mittari arvioidessa valmennustoiminnan onnistumista.

Urheilujohtajia, henkilöitä jotka valmentajien etenemisestä päättävät, pitäisi valistaa valmennuksen syvällisemmästä tarkoituksesta. Ammattilaissarjoissa urheilu on urheiluseuralle bisnestä, joten menestyminen on yksi mittari kiinnostavuudelle ja sitä kautta rahavirralle. Tätä yhtälöä ei pitäisi siirtää nuorten urheilijoiden pariin. Täytyy ymmärtää mitä menestyksenkäs valmentaminen on nuorten urheilijoiden kanssa ja mitä se on aikuisten ammattiuurheilijoiden kanssa. Nämä asiat pitäisi osata erottaa toisistaan. Tai ehkä pikemminkin pitäisi ajatella, että nuorten urheilijoiden kanssa vertailu muihin ei ole niin tärkeätä kuin aikuisten ammattiuurheilussa. Valmennus on valmennettavan jatkuvaa kehittämistä kohti parempaa niin ihmisenä kuin urheilijana. Se milloin vertailua muihin kannattaa tehdä ja käyttää saatua tulosta mittarina oman toiminnan arviointiin on vaikeampi asia. Osa nyky-  
päivän huippuvalmentajista ei pidä ammattiuurheilussakaan valmennuksen arvioinnissa tärkeimpänä asiana valmennettavien tulosten vertailua muiden urheilijoiden tulosten kanssa. Miksi junioriuurheilussa tärkein tavoite joillain joukkueilla on voittaa Suomen mestaruus? Menestyminen verrattuna muihin on urheilussa olennainen asia, mutta ei tärkein varsinkaan urheilijan polun alkuvaiheessa.

Menestys syntyy hyvin toteutetusta prosessista, näin tutkimuksen mukaan huippuvalmentajat ajattelevat. Täytyisikin arvioida sitä, miten asiat päivittäin tehdään. Yksittäiseen lopputulokseen voivat sattumat vaikuttaa ratkaisevasti hyvin tehdystä valmennustyöstä huolimatta. Pahimmillaan nämä sattumat voivat tuhota hyvän valmentajan uran, ellei tuloksen taakse osata katsoa. Urheilujohtajien ja –päättäjien tulisi haluta ja nähdä näiden tulosten taakse. Lisäksi ymmärrys hyvästä valmentamisesta ei olisi pahitteeksi. Jokainen ymmärtää, että on kestävätilanne, kun huippuvalmentaja joutuu kokemaan seuraavanlaista kohtelua: *”ympärillä olevat ihmiset tekee kaikkensa sun toiminnan jarruttamiseksi. Monelle valmennettavalle mä nauroinkin sitä et mä oon päättänyt et toi seurajohtaja ei murra mua.”* Herää kysymys, onko miellä varaa vaikeuttaa valmentajien työtä puutteellisilla joh-

tamistaidoilla? Varsinkaan, mikäli samat ihmiset ovat vaatimassa tulosta valmentajien tekemältä työltä.

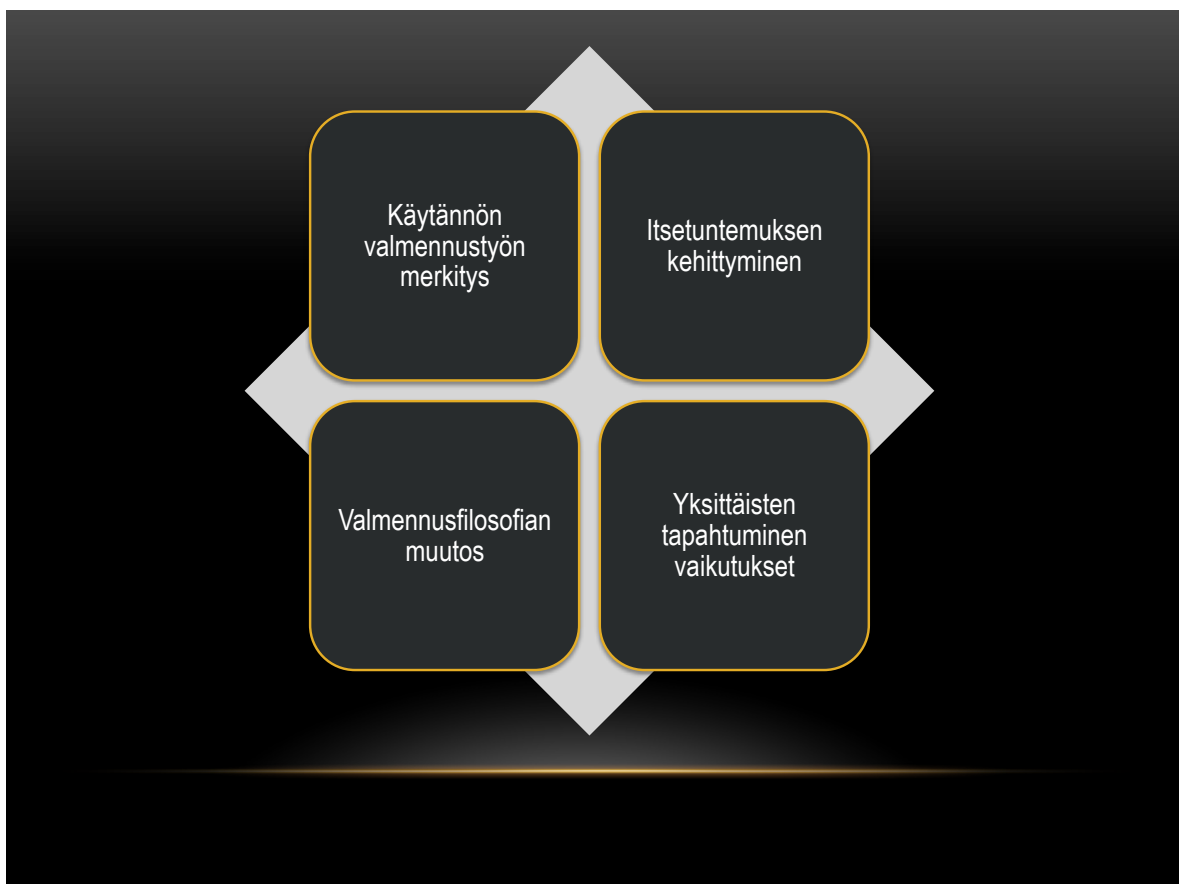
Urheilujohtamisen tai -osaamisen puutteista kertoi lähes jokainen valmentaja. Olisiko näistä valmentajista tullut parempia, mikäli he olisivat saaneet parempaa johtamista koko uransa aikana? Selvää on, että paremmat mahdollisuudet toiminnalle annetaan hyvän esimiestyön tai johtamisen kautta. Miksi tähän ei tulevaisuudessa kiinnitettäisi huomiota? Urheilijan yksi menestymisen perusedellytys on saada sellaiset olosuhteet, joissa harjoittelu ja kehittyminen on mahdollista. Mikäli tämä mahdollisuus on hyvä, todennäköisyys menestymiselle on parempi. Sama pätee myös valmentajien kohdalla, anna hyvä mahdollisuus menestyä, niin menestystä tulee todennäköisemmin. Onko varaa haitata valmentajien toimintaa puutteellisella johtamistyöllä, jos valmentajilta kuitenkin vaaditaan maksimaalista tulosta?

Vaikka tulos on se mitä ammattiuurheilussa mitataan, mikä on kuitenkin saanut valmentajien ajatukset käännettyä prosessiin lopputuloksen sijaan? Miksi valmentaja pystyy olemaan ottamatta painetta tuloksista? Ensimmäiseksi siksi, että valmentajat ovat oppineet kokemuksen kautta sen, mikä hyvään tulokseen johtaa. Toiseksi valmentaminen on henkisesti todella vaativa ammatti ja kaikki työntekoa helpottavat tavat otetaan luonnollisesti käyttöön. Tuloksesta stressaaminen on asia, joka pidemmän päälle haittaa valmentajan jaksamista. Valmentajat ovat oppineet tuntemaan itseään, itseluottamus on parantunut, ja heille on selkiintynyt se, mitä elämältään haluavat. Uskallus olla välittämättä muiden mielipiteistä tai odotuksista on kasvanut. Tämä on johtanut siihen, että valmentajat eivät enää murru vastoinkäymisten hetkillä, median tai toisten ihmisten arvostelu ei enää satuta tai valmennettavan epäonnistuminen tärkeimmässä paikassa ei muserra koko maailmaa. Tärkeintä on se, miten valmentaja itse kokee onnistuneensa oman valmennettavan kanssa yhteisellä matkalla.

Voimavarojen kasvaminen linkittyi aina itsensä tuntemisen lisääntymiseen. Kyky priorisoida ja uskallus käyttää ympärillä olevia ihmisiä hyödyksi olivat suurimmat syyt oman jaksamisen lisääntymisessä. Ehkä tärkein havainto on se, että keskittymällä asioihin joihin voi vaikuttaa, elämä on helpoimmillaan. Helppo lause, jonka ymmärtäminen on vienyt aikaa jopa kymmeniä vuosia. Voisiko esimerkiksi mediassa kirjoittavat henkilöt helpottaa valmentajien painetta, vaikka yrittämällä paremmin ymmärtää valmentamisen syvempää ajatusta? Pitäisikö median pelkkien klikkausten hakemisen sijaan tehdä yhteistyötä valmentajien kanssa? Kuinka herkullisia tarinoita valmentajilla olisikaan kerrottavana. Näitä tarinoita tuskin koskaan luetaan niiden lehtien palstoilta, jotka tekevät valmentamisesta entistä raskaampaa.

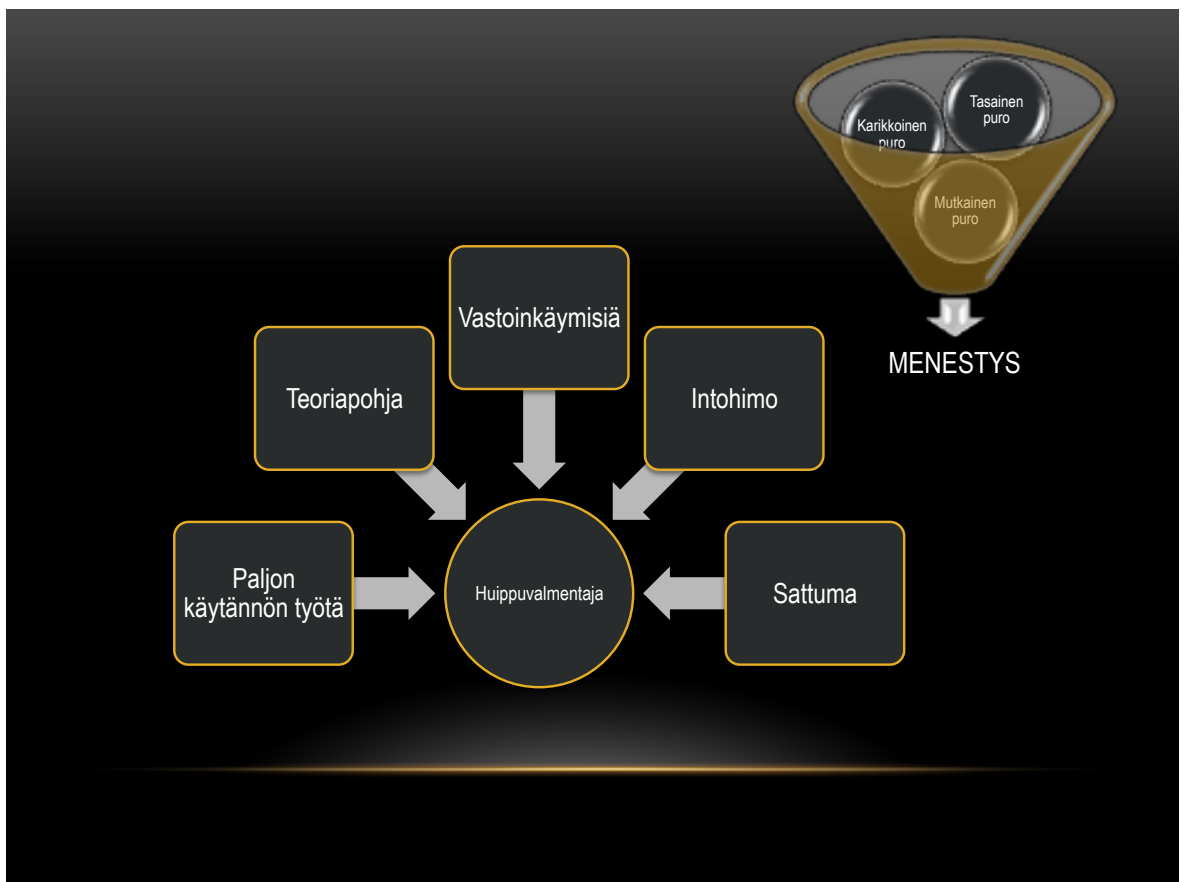
Lähtökohdat tutkimukseen olivat avonaiset. Aiempaa laadullista tutkimusta suomalaisten huippuvalmentajien urista ei oltu tehty. Näistä lähtökohdista asetimme tutkimustehtäväksi pystyä kuvaamaan tarkemmin suomalaisten huippuvalmentajien uria. Tavoitteena oli löytää tyypillisiä asioita huippuvalmentajaksi tulemiselle ja mahdollisesti selvittää, mitkä ovat merkittäviä asioita valmentajien kasvun ja kehittymisen kannalta. Työn tilasi Olympiakomitea ja Kihu hyvin selkeällä näkemyksellä. Ennakkotehtävän valinta oli hyvin perusteltu ja sen kehittäminen testaamisen kautta osoittautui hyväksi tavaksi toimia. Saimme hyvää palautetta valmentajilta haastatteluiden alussa ennakkotehtävästä.

Ennakkotehtävää testattiin luotettavuuden lisäämiseksi ja koska haastattelut tehtiin yhdessä kahden tutkijan voimin, suoritimme testihaastattelun yhteisen linjan löytämiseksi. Valmistauduimme testihaastatteluun hyvin ja purimme sen huolellisesti. Haastatteluiden edetessä opimme huomaamaan mitä asioita valmentajat kertovat, jonka jälkeen merkittäviä asioita osasi kaivaa paremmin esille. Oli hankala tietää etukäteen, mitä tuloksia haastatteluista löydämme, näin emme osanneet kysyä ehkä optimaalisia kysymyksiä haastatteluiden aikana. Tätä ei koskaan voi välttää, sillä aineistosta saattaa nousta esiin hyvinkin ennalta arvaamattomia asioita.



Kuvio 6. Tutkimuksen päätulokset.

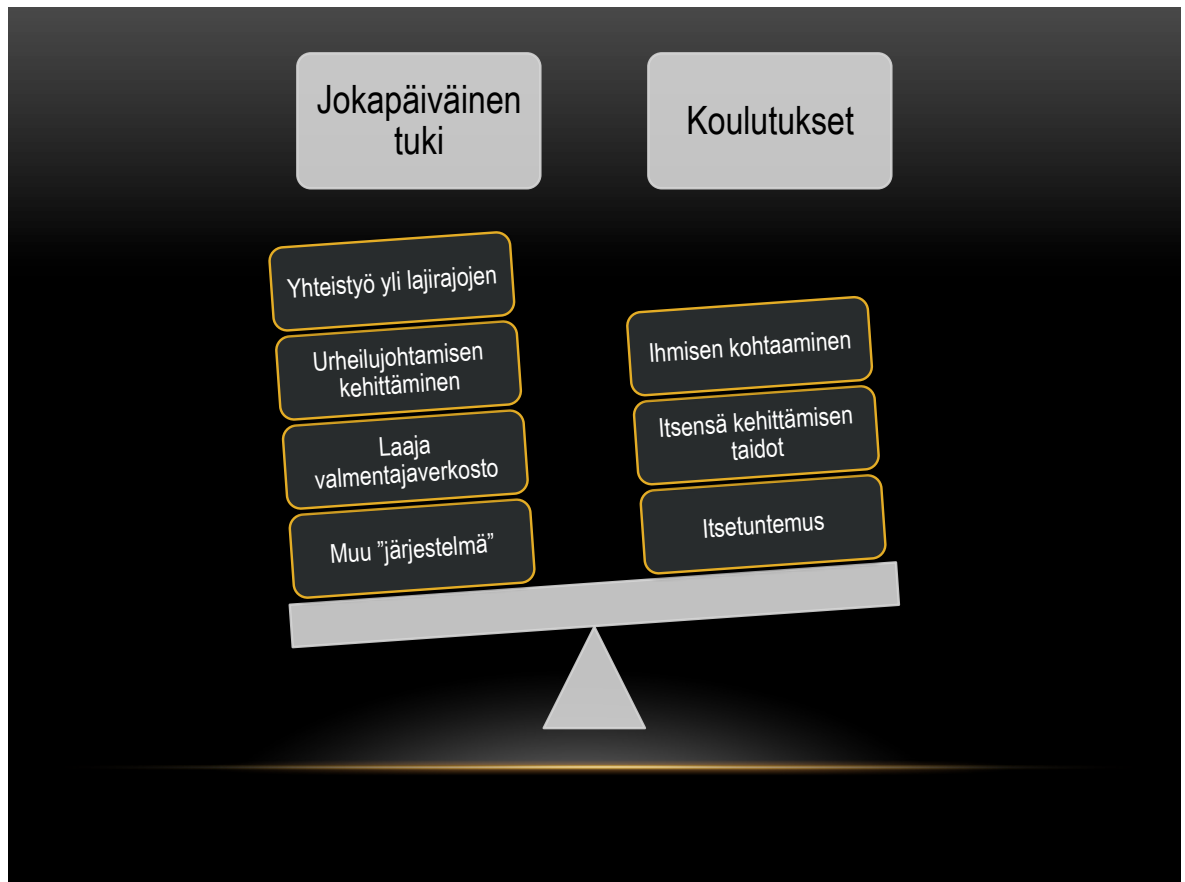
Kuviossa 6 on yhteenvetona esitetty tutkimuksen neljä päätulosta. Käytännön valmistustyön merkitys nostettiin yksittäiseksi merkittävimmäksi tekijäksi oppimiselle ja huippuvalmentajaksi tulemiselle. Itsetuntemuksen tärkeyttä jokainen valmentaja korosti tärkeänä asiana vaikeita asioita kohdattaessa, opittaessa tai opetettaessa. Itsetuntemus oli kehittynyt suureksi vasta elämän myötä kokemusten kautta. Jokaisen valmentajan ajattelutapa valmentamisesta oli muuttunut urheilijoita osallistavampaan suuntaan, autoritäärisestä demokraattisempaan suuntaan. Yksittäisillä tapahtumilla on ollut iso merkitys valmentajien puroihin. Se miten yksittäisiin tapahtumiin reagoi ja miten niistä oppii, erottaa huippuvalmentajan muista.



Kuvio 7. Yhteistä huippuvalmentajilla.

Kuviossa 7 on kuvattu yhteenvetona se, että ei ole olemassa yhtä ja ainoata puroa huippuvalmentajaksi. Kuitenkin jokaiselta valmentajalta löytyy tietty teoriapohja ja paljon käytännön työtä. Ilman teoriaa on hankala tapahtumien reflektoinnin jälkeen peilata asioita teoriaan ja kehittää uutta toimintatapaa käytännössä testattavaksi. Jokaisella valmentajalla on ollut puron varrella isoja vastoinkäymisiä, niistä selviäminen on opettanut valtavasti. Jokaiselta valmentajalta löytyy intohimo urheilua ja valmentamista kohtaan. Tämä intohimo ajaa valmentajia oppimaan, kehittymään ja jaksamaan vaikeistakin tapahtumista. Sat-

tuma oli mukana valmentajien purojen synnyissä. Itsestään riippumattomat tekijät ovat muuttaneet purojen kulkuja ennalta arvaamattomiin suuntiin.



Kuvio 8. Kehityskohteet jatkossa – käytännön työn tuki ja koulutusten sisältöjen tarkistus.

Jatkotutkimuksia valmentajien kehittymisestä mietittäessä pitää ensimmäiseksi kysyä, miksi valmentajat eivät nosta tutkimuksissa merkittävimiksi oppimisen lähteiksi valmentajakoulutuksia? Miksi koulutuksista ei puhuta tämän merkittävämpänä asiana? Miksi alle puolet suomalaisista valmentajista aikoo osallistua seuraavan vuoden aikana järjestettäviiin valmentajakoulutuksiin? Kuviossa 8 on esitetty kaksi kohdetta johon tukea valmentajille tulisi suunnata. Jokapäiväiseen tekemiseen sekä koulutuksiin, painotus kuitenkin käytännön työhön. Koulutuksissa kehittäminen tulisi olla itsetuntemisen opettamisessa. Itsetuntemuksen vaikutus itsensä kehittämisen taitojen oppimiselle on ensisijainen edellytys. Valmentaminen on ihmisten kohtaamista, sitä tulisi huomioida entistä enemmän koulutuksissa.

Jokapäiväiseen tekemiseen kehitystä tarvitaan lajien yhteistyön parantamiseen. Menestyksen kaavaa ei ole varaa piilotella. On rohkeasti haluttava hakea oppia toisten lajien kautta. Valmentajille on annettava mahdollisuus kehittyä ja tehdä työtään. Hyvä urheilujohtaminen on tämän mahdollisuuden antamista. Nykyään hyvää urheilujohtamista ei ole

joka paikassa edes SM tasolla. Nämä johtajat kuitenkin päättävät, linjaavat ja vaativat tulosta. Kehittymistä tämän parissa pitää tehdä.

Olisi tarpeen luoda jonkinlainen yhteisö, jossa valmentajat jakaisivat uusimpia oppejaan, kertoisivat fiiliksistään tai saisivat vertaistukea karikoihin jouduttaessa. Uusin tieto ja oppi tulisi olla nopeasti suoraan jaettavissa valmentajien kesken. Vertaisia tällaisesta isosta ryhmästä löytyisi vaikeita tilanteita ratkottaessa. Sosiaalinen yhteisö tukisi valmentajien kasvua ja kehitystä kohti parempaa. Täytyisi vain tutkia minkälainen tämän yhteisön pitäisi olla, että tämä tukisi kaikkia valmentajia tasosta riippumatta. Internetin ja sosiaalisen median kautta yhteisön luominen olisi helposti mahdollista. Miten saadaan luotua sellainen yhteisö, johon osallistuvat aktiivisesti niin kokeneimmat kuin valmennuksen puron alkuvaiheessa olevat valmentajat? Voisiko Olympiakomitea olla se taho, joka luo ja hallinnoi tätä yhteisöä? Nyt kun tehdään seuraava strategia valmennusosaamisen kehittämiseksi, tämä tulisi ottaa yhdeksi tehtäväksi asiaksi.

Juhani Tammisen sanoin: "HERÄTYS, VELJET JA SISKOT!" On alettava tekemään asioita kuten viimeisin tieto ja ymmärrys asioista on. On nöyryyttävä miettimään, miten tehdä asiat paremmin huomenna, mitä muuttamalla, keneltä oppimalla saavutan vielä enemmän. On ajateltava yhteistä etua, suomalaisen urheilun etua. On jaettava tietoa ja otettava uutta vastaan. On arvostettava, on etsittävä, on löydettävä. Mutta ennen kaikkea on nautittava urheilusta, valmentamisesta ja elämästä.

## Lähteet

Arthur, M. & Rousseau, D. 1996. *The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press. New York.

Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidimensional career paths. *Career Development International*, 9, 1, p. 58-73.

Beairsto, B. 2000. What Does It Take To Be A Lifelong Learner? Teoksessa Beairsto, B. & Ruohotie, P. (toim.). *Empowering teachers as lifelong learners: Reconceptualizing, restructuring and reculturing teacher education for the information age*. University of Tampere. Tampere.

Beairsto, B. & Ruohotie, P. 2003. *Empowering Professionals as Lifelong Learners*. Teoksessa Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. (toim.). *Professional learning and leadership*. University of Tampere. Tampere.

Benner, P. 1982. From Novice to Expert. *The American Journal of Nursing*, 82, 3, p. 402-407.

Billett, S. 2002. Toward a workplace pedagogy: guidance, participation and engagement. *Adult Education Quarterly*, 53, 1, p. 27-43.

Blomqvist, M., Hämäläinen, K. & Häyrinen, M. 2012. *Kuvaus suomalaisten valmentajien taustoista ja valmentajauran aikaisista oppimistilanteista*. Jyväskylä.

Blomqvist, M. & Hämäläinen, K. 2015. *Valmentajien seurantakysely 2013*. Helsinki.

Callary, B., Werthner, P. & Trudel, P. 2012. How meaningful episodic experiences influence the process of becoming an experienced coach. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 4, 3, p. 420-438.

Coulter, T. & Mallet, C. 2016. The Anatomy of a Successful Olympic Coach: Actor, Agent, and Author. *International Sport Coaching Journal*, 3, p. 113-127.

Day, C., Pope, M. & Denicolo, P. 1990. *Insights Into Teachers' Thinking and Practice*. The Falmer Press. California.



- Delors, J. 1996, Learning: The treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO.
- Dictionary.com, LLC, 2016. Career. Luettavissa: <http://www.dictionary.com/browse/career>. Luettu: 20.10.2016.
- Dreyfus, S. & Dreyfus, H. 1980. A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. University of California. Berkeley.
- Ericsson, K., Charness, P., Feltovich, P. & Hoffmann, R. 2006. The Cambridge handbook of expertise and expert performance. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ericsson, K. 2012. Training history, deliberate practice and elite sports performance: An analysis in response to Tucker and Collins review – What makes champions? Luettavissa: <http://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/07/Br-J-Sports-Med-2013-Ericsson-533-5.pdf>. Luettu: 20.10.2016.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010a, Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja Ammatillinen kasvu, s. 26. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010b, Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja Ammatillinen kasvu, s. 26-45. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Gilbert, W. & Trudel, P. 2005. Learning to Coach through Experience: Conditions that Influence Reflection. *Physical Educator*, 62, 1, p. 32-43.
- Hall, D. & Mirvis, P. 1996. The new protean career: psychological success and the path with a heart. Teoksessa Hall, D. ym. (toim.) *The Career is Dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, p.15-45. Jossey-Bass. San Francisco.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Heap, K. 1979. Teoksessa: Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Siven, T. & Välimäki, P. 2004. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. WSOY. Helsinki.

Helttula, J. 2015. Sattuma yhteiskuntaa muokkaavana voimana. Tutkimus sattumien synnystä, olemuksesta ja vaikutuksesta. Tampere University Press. Tampere.

Huhtanen, K. 2004. Pianistista soitonopettajaksi – Tarinat naisten kokemusten merkityksellistäjinä. Helsinki

Hämäläinen, K. (toim.) 2014. Valmennusosaamisen käsikirja 2013. Suomen Olympiakomitea.

Hämäläinen, K.(toim.), Blomqvist, M., Laitinen-Väänänen, S., Parviainen, A., Potinkara, P. 2012. Suomalainen valmennusosaaminen. Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Planeetta 10. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Auditorium. Helsinki.

Jarvis, P. 2006. Towards a comprehensive theory of human learning: lifelong learning and the learning society. Routledge. New York, NY.

Jarvis, P. 2007. Globalisation, lifelong learning and the learning society, sociological perspectives: lifelong learning and the learning society. Routledge. New York, NY.

Jarvis, P. 2009. Learning to be a person in society. Routledge. London.

Jackson, F. 1982. Epiphenomenal Qualia. The Philosophical Quarterly, 32, p. 127-136.

Junger, M. 2014. Sattuma, tahto ja kohtalo. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu, 95. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.

Järvinen, T. 2009, Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. OKKA-säätiö, 11, 1, s. 8-17.

Kajaanin AMK. Kokemus ja käsitys. Luettavissa:

<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Kokemus-ja-kasitys>. Luettu: 19.10.2016

Kammeyer-Mueller, J. & Judge, T. 2008. A Quantitative Review of Mentoring Research: Test of a Model. *Journal of Vocational Behavior*, 72, p. 269-283.

Kantola, H. (toim.) 1988. *Suomalainen Valmennusoppi 1, Valmentaminen*. Urheilusyke. Vierumäki.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Mitä teemme. Luettavissa: <http://www.sport.fi/kihu/mita-teemme>. Luettu: 20.10.2016.

Kirk, J. & Miller, M. 1986. *Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods*. SAGE. Beverly Hills.

Korpelainen, K., Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2009. Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja. OKKA-säätiö*, 11, 1, s. 33-47.

Kolb, D. 1981. Learning styles and disciplinary differences. In A. W. Chickering (Ed.), *The modern American college: Responding to the new realities of diverse students and a changing society*. Jossey-Bass. San Francisco, p. 232–255.

Kolb, D. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1648068039?accountid=27436>. Luettu 19.10.2016.

Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka kääsee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. *Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95*.

Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Hyvä Minä. Luettavissa: <http://www.mll.fi/nuortennetti/mielenterveys/hyva-mina/>. Luettu: 19.10.2016.

Manninen, A. 2016. Alkuvideo. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=iemBzSsZHVQ&feature=youtu.be>

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.
- Merriam-Webster Incorporated. 2015. Career. Luettavissa: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/career>. Luettu: 20.10.2016.
- Mesquita, I., Ribeiro, J., Santos, S. & Morgan, K. 2014. The Sport Psychologist. Coach Learning and Coach Education: Portuguese Expert Coaches' Perspective. Human Kinetics, Inc, 28, p. 124-136.
- Moon, J. 1999. Reflection in learning and professional development: theory and practice. Kogan Page. London.
- Moon, J. 2004. A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice. RoutledgeFalmer. New York, NY.
- Mruk, C. 2006. Self-Esteem Research, Theory, and Practice: Toward a Positive Psychology of Self-Esteem. Springer Publishing Company. New York.
- Onnismaa, J. 2006. Johdanto. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja Ammatillinen kasvu. s. 11-15. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Oxford University Press. 2016. Career. Luettavissa: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/career>. Luettu: 20.10.2016.
- Werthner, P & Trudel, P. 2009. Investigating the Idiosyncratic Learning Paths of Elite Canadian Coaches. Internatiolan Journal of Sport Science & Coach, 4, 3, p. 433-448.
- Palonen, T. 2011. Mitä asiantuntijuus on ja miten sitä on tutkittu. Luettavissa: <http://futurex.utu.fi/blogi/?p=17> Luettu: 18.10.2016.
- Pojjärvi, O. 2015. Taide ja sattuma. Helsinki.
- Puhakainen, J. 1995. Kohti ihmisen valmentamista. Tampere, Tampereen Yliopisto.
- Ruohotie, P. 2003. Mitä on ammatillinen huipputaiteilijaksi? Ammattikasvatuksen aikakauskirja. OKKA-säätiö, 5, s. 4-11.

Ruohotie P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Ruohotie, P. 2010. Metagognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja Ammatillinen kasvu, s. 106-122. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Sport.fi 2016. Koulutuspolut. Luettavissa: <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/valmentajat/koulutuspolut>. Luettu 16.10.2016.

Sport.fi 2016. Valmentamisesta ammatti. Luettavissa: <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/valmentajat/kouluttautumaan/valmentamisesta-ammatti>. Luettu 16.10.2016.

Stirling, A. 2013. Applying Kolb's Theory of Experiential Learning to Coach Education. Journal of Coaching Education, p. 103-121. University of Toronto. Toronto.

Suomen Mielenterveysseura. Hyvä itsetunto on optimistista realismia. Luettavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/hyv%C3%A4-itsetunto-optimistista-realismia>. Luettu: 19.10.2016.

Suomen Olympiakomitea, Mitä teemme. Luettavissa: <http://www.sport.fi/olympiakomitea/mita-teemme>. Luettu: 20.10.2016.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tams, S. & Arthur, M. 2006. The boundaryless career. Teoksessa Greenhouse, J. & Callanan, G. Encyclopedia of Career Development, 1, p. 44-49. Sage Publications Ltd. Lontoo.

Tieteen termipankki. 2016. Fenomenologia. Luettavissa: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:fenomenologia>. Luettu: 19.10.2016.

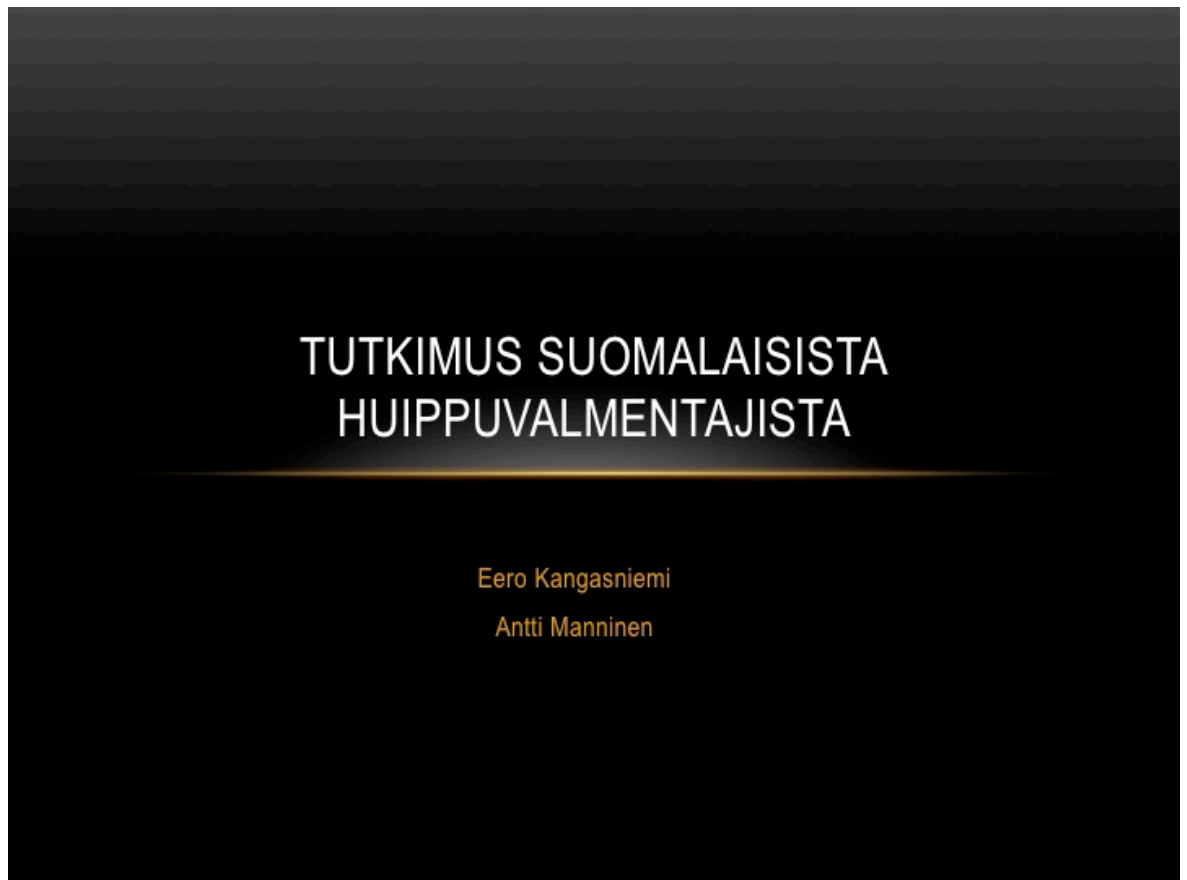
Wallin, A. 2007. Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Luettavissa: [http://www.available.com/tiedostot/20070424\\_TEOREETTISIA\\_N\\_K\\_KULMIA\\_AMMATILISEEN\\_KASVUUN.pdf](http://www.available.com/tiedostot/20070424_TEOREETTISIA_N_K_KULMIA_AMMATILISEEN_KASVUUN.pdf). Luettu: 19.10.2016.

Werthner, P. & Trudel, P. 2006. A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach. The Sport Psychologist, 20, p. 198–212.

Wiman, M., Salmoni, A. & Hall, C. 2010. An Examination of the Definition and Development of Expert Coaching. *International Journal of Coaching Science*, 2, p. 37-60.

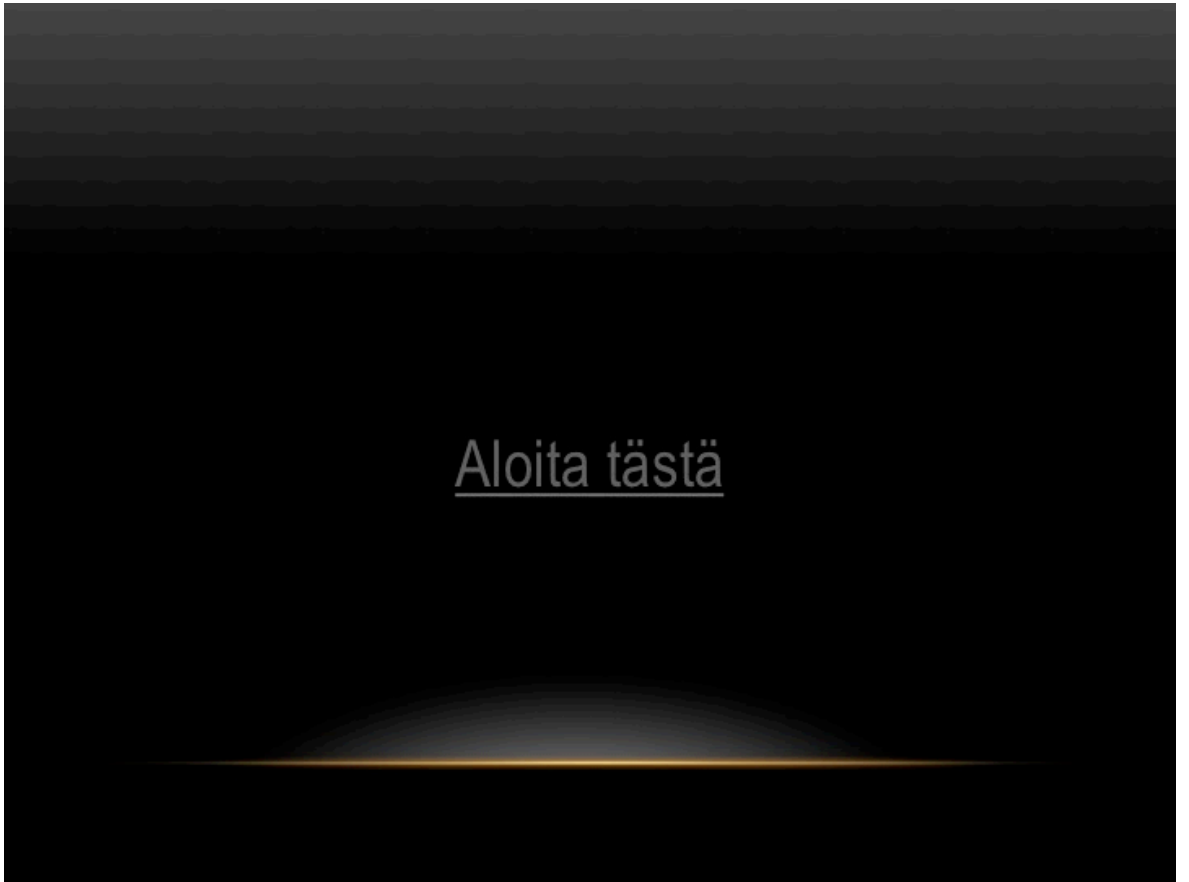
## Liitteet

### Liite 1. Ennakkotehtävän dia 1



## Liite 2. Ennakkotehtävän dia 2

Alkuvideo





### Liite 3. Ennakkotehtävän dia 3

Piirrä heränneiden ajatustesi pohjalta A4-kokoiselle paperille kuva joesta tai purosta, joka kuvaa uraasi valmentajana. Yritä kuvata piirroksen kautta matkaasi tähän päivään.

Mistä virta sai alkunsa ja mitä kaikkea virran varrella on tapahtunut?

- Onko sen varrella osunut esimerkiksi karikkoja, koskia tai suvantoja?
- Onko virta ollut joskus leveämpi tai miksi se on kääntynyt johonkin suuntaan?

Voit kirjoittaa tärkeimpiin käännekohtiin ja oivalluksiin myös huomautuksia.

