

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Clewer, P. & Kokkonen, M. 2022. Yhteisön oppimiskyvykkyys ja jatkuva oppiminen. Valmentaja, 28, 1, s. 44–46.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Clewer, P. & Kokkonen, M. 2022. Yhteisön oppimiskyvykkyys ja jatkuva oppiminen. Valmentaja, 28, 1, pp. 44–46.

© 2022 Suomen Valmentajat ry. All rights reserved.

Valmentaja

Valmentajat
kertovat vinkkinsä

**NÄIN
VALMENNAN
URHEILIJA-
LÄHTÖISESTI**



SAVAL
20
VUOTTA

Miten
valmentaminen
muuttuu?

Yhteisön oppimiskyvykkyys ja jatkuva oppiminen

Urheiluvalmennuksessa ja -johtamisessa meneillään oleva toimintakulttuurin muutos yksilölähtöisempään suuntaan on haastanut toimijat pohtimaan, sopeuttamaan ja muuttamaan omia, tiimensä ja organisaatioidensa toimintatapoja. Kansainvälisessä ICCE-valmentajaseminaarissa esitettiin seitsemänportainen malli, miten yhteisön oppimiskyvykkyyttä ja jatkuvaa oppimista voidaan kehittää.

URHEILUJÄRJESTÖJEN JA -ORGANISAATIOIDEN pitää pystyä tukemaan oman yhteisönsä toimijoita yhdessä oppimiseen sekä rakenteellisesti että käytännön toimin.

Vaikka yhdessä tekemisestä, verkostoitumisen tärkeydestä ja oppivista yhteisöistä on jo keskusteltu pidempään, vielä on paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia tiiviissä yhteistyössä ja yhteisöjen oppimiskyvykkyudessa jatkuvan kehittymisen näkökulmasta.

Better Sport, Better Athlete, Better People

Loppuvuodesta 2021 Portugalissa järjestetyn ICCE:n (International Council for Coaching Excellence) maailmanlaajuisen valmentajakonferenssin yhteydessä kokoontui joukko

koulutuksen, opetuksen ja tutkimuksen asiantuntijoita työstämään yhdessä sosiaalisen oppimisen mahdollisuuksia ja keinoja.

Yhteisötapaaminen järjestettiin sosiaalisen oppimisen teorioiden ja tutkimuksen parissa ansioituneiden **Bev** ja **Etienne Wenger-Traynereiden** johtamana. Suomesta mukana olivat **Pekka Clewer** Haaga-Helia AMK:sta ja **Maiju Kokkonen** Suomen Urheiluopistolta. Tapaamisen keskiössä olivat urheilun toimintaympäristön toimintakulttuurin muutostarpeiden ja jalkautuksen sparraaminen globaalisti. Näkemykset oppimiskyvykkyuden ja muutoksen haasteista sekä mahdollisuuksista olivat hyvin yhtenäisiä. Se on sitten huomattavasti haastavampaa, miten mahdollisiin muutostarpeisiin vastataan yhdessä ja vaikuttavasti.

Nyky-yhteiskunta pandemioineen on

asettanut myös meidät urheilutoimijat aivan uuteen tilanteeseen. Omien verkostojen, yhteisöllisyyden ja voimavarojen avulla on haasteista selvitetty. Oma "oppimiskyvykkyys" on ollut riittävällä tasolla ja myös organisaatio on ollut valmis mukautumaan ja tukemaan.

Toisaalta yhteisöjen oppimiskyvykkyteen panostaminen voisi olla vielä tiiviimmin osa ihmisten ja organisaatioiden kehittymistä. Wenger-Traynerit ovat omien kokemustensa ja tutkimuksensa pohjalta koonneet asioita, joiden uskovat olevan yhteydessä yhteisöjen oppimiskyvykkyteen (*eng. Social learning capability*).

Viereisellä sivulla olevassa kuvassa on esitelty yhteisön oppimiskyvykkyteen ja muutoksen johtamiseen keskeisesti liittyviä tekijöitä.



Yhteistä työstä Wenger-Traynerien kotona. Kuvassa vasemmalta: Troy Eagle (Sport Singapore), Etienne Wenger-Trayner, Diane Culver (University of Ottawa), Penny Werthner (University of Calgary) ja Beverly Wenger-Trayner.

Muutoksen mahdollistaminen

2. Legitimiteetti



Kehityksen uskottavuus ja oikeus kehitystyölle



1. Kutsu yhteistyöhön

Yhteistyökutsu, joka kiinnittää ihmiset kehitettävään asiaan

3. Valtasuhteet



Yhteisöön vaikuttavien valtasuhteiden tunnistaminen ja hallitseminen

Yhteistön oppimiskyvykyys - jatkuva kehittyminen



7. Osallisuus, omistajuus

Mahdollisuus aidosti osallistua ja vaikuttaa muutokseen



6. Samaistuminen

Kehityskohteeseen samaistuminen ja tunne kehityshaasteen hallittavuudesta



5. Arvon luominen

Oppimisprosessien luominen, joista syntyy merkityksellisyttä osallistujille

4. Avarakatseisuus - rajattomuus

Laajemman kokonaiskuvan ymmärtäminen ja avoimuus uusille rajoja rikkoville yhteistyömahdollisuuksille

1. Kutsu yhteistyöhön 2. Legitimiteetti 3. Valtasuhteet 4. Avarakatseisuus-rajattomuus 5. Arvon luominen 6. Samaistuminen 7. Osallisuus ja omistajuus

1. Kutsu yhteistyöhön. Yhdessä tekemisen käynnistymiseksi on ensimmäiseksi ratkaistava asia, mikä tuo/sitoo ihmiset yhteen. Tuon kirjaaminen ”yhteistyökutsuksi” kiinnittää keskeiset ihmiset yhteistyöhön. **Käytäntö:** Valmentajien mielestä seuran ongelmana on urheilijoiden tukitoimenpiteiden riittämättömyys. Valmennuspäällikkö kokoaa keskeiset henkilöt ratkaisemaan haastetta.

2. Legitimiteetti. Vastaa kysymykseen, miksi teemme tätä? Kehittämisen uskottavuus ja oikeus kehitystyölle. **Käytäntö:** Seuran johtokunta päättää, että valmentajayhteisötoiminta on arvokasta ja siihen varataan aikaa ja se näkyy toimintasuunnitelmassa toimenpiteinä. Valmentajayhteisötoiminnan avulla pystymme kasvattamaan valmentajien osaamista.

3. Valtasuhteet. Yhteisöön liittyvien valtasuhteiden tunnistaminen ja hallitseminen on keskeistä. Lähtökohta on saada kaikki mukaan kehitystyöhön ja kaikkien ääni kuuluviin. **Käytäntö:** Valmennuspäällikkö tunnistaa seurastaan kaikki ne henkilöt, jotka hänen tulee kutsua mukaan ja vakuuttaa hankkeen taakse, jotta se lähtee etenemään.

4. Avarakatseisuus-rajattomuus. Ulottuvuudella tarkoitetaan mahdollisimman laajakatseista ja kokonaisvaltaista lähestymistä asioihin. **Käytäntö:** Valmentajayhteisössä kehittämiskohteena voi olla harjoitusilmapiirin parantaminen. Tähän prosessiin voisi pyytää ihmisiä mukaan vaikkapa lähikoulun KiVa-tiimistä (*Kiusaamisen vastainen toiminta*), partiosta tai MLL:n paikallis-yhdistyksestä.

Monenlaisia muutos- ja kehityskokemuksia

OLEN PÄÄSSYT työurani aikana olemaan mukana erilaisissa muutos-, kehitys- ja oppimisprosesseissa sekä osallistujan että prosessin vetäjän rooleissa. Ympäristöjä on ollut urheiluseura-, lajiliitto- ja urheiluopistoviitekehityksessä.

Wenger-Traynerin viitekehityksen peilattaessa tunnistetaan eri osa-alueet helposti. Onnistumisen avaimet oppimiskyvyyden rakentamiseen eri yhteisöissä olen saanut Olympiakomitean valmennusosaamisen verkostosta, joka on haastanut ja sparrannut ajattelua ja antanut oppivana yhteisönä tuen työlleni.

Kun kelaan aikaa taaksepäin koen, että aloimme ensimmäiseksi keskustella ihmisten kiinnittymisestä prosesseihin ja niiden merkityksellisyydestä osallistujille. Esimerkiksi lajiliittojen strategiaprosesseissa on vuosien varrella osallistettu seuroja ja erilaisia kohderyhmiä entistä enemmän ja heti työstövaiheessa.

Valmentajayhteisöjen toimintaa ja oppimisprosesseja suunnitellaan valmentajalähtöisesti heidän tarpeistaan, jolloin osallistujat kokevat saavansa apua, joka voi konkretisoida vaikkapa välittömänä arvona tai mahdollisena hyötynä tulevaisuudessa. On siis luotu aitoja paikkoja vaikuttamiselle.

Jotta vallitut kehitys- tai muutoshankkeet saadaan vietyä onnistuneesti läpi, on muistettava miettiä, että kokonaisuus on osallistuvien tahojen lähtökohdista riittävä konkreettinen ja tuntuu sellaiselta, että kokonaisuus on hallittavissa ja mielekäs.

Haastavinta prosessien vetämisessä on tunnistaa vallitsevat valtasuhteet ja saada ”oikeutus” ja hyväksyntä kokonaisuuskehittämiseksi. Pitää löytää oikeat ihmiset, joilla on päätösvalta esimerkiksi mahdollisista rahoituksista, toimenpiteistä tai vaikkapa ihmisten työajan käytöstä.

Välillä muutoksen ja kehityksen käynnistäminen vaatii kärsivällisyyttä. Avainihmisten vakuuttaminen voi ottaa aikaa. Toisaalta välillä idea pitää ensin ”myydä” jollekin toiselle, joka sitten pystyy vaikuttamaan omassa roolissaan asioiden etenemiseen.

Ehkä isoimpana hyödyntämättömänä yksittäisenä asiana näen sen, että emme ole riittävässä määrin uskaltaneet katsoa oman viitekehityksemme ulkopuolelle oppiaksemme lisää.

Olemme jonkin verran tehneet ristiin asioita eri lajien kanssa, mutta voisimme tutkia uusia rajapintoja vielä avoimemmin ja myös urheilun sisällä, jotta uskaltaisimme rohkeasti ottaa erilaisilla mielipiteillä ja taustoilla varustettuja ihmisiä kehityshankkeisiin mukaan.

Maiju Kokkonen

5. Arvon luominen. Yhteisötoiminnalla on parhaimmillaan monentasoisia arvoja. Hyvässä yhteisössä ja hyvin suunnitellussa toiminnassa tunnistetaan toiminnan välitömiä arvoja, kuvataan ja suunnitellaan yhdessä potentiaalisia arvoja. Kun oppiminen johtaa uudelleen arviointiin ja määrittelyyn puhutaan uudistumisarvoista. Wenger Traynereiden arvonluonnin viitekehys antaa mainion viitekehäksen tarkastella oman toiminnan vaikuttavuutta. **Käytäntö:** Valmentajalle valmentajayhteisön välitön arvo voi olla vaikka se, että hän saa kollegalta avun esimerkiksi jonkun urheilijan tekniikkavirheen korjaamiseen. Seuralle valmentajayhteisön arvo voi olla esimerkiksi valmentajien viihtyvyyden ja osaamisen lisääntyminen, joka johtaa pidemmällä tähtäimellä esimerkiksi harrastajamäärien kasvuun toiminnan laadun parantuessa.

6. Samaistuminen. Yhteisö rakentuu siten, että aihepiiri koskettaa itseä ja osalliset kokevat olevansa riittävän kyvykkäitä ratkaisemaan asioita. **Käytäntö:** Valmentajayhteisössä valmentaja kokee, että asiat, joista siellä puhutaan koskettavat ja kiinnostavat häntä ja ongelmiin löytyy ratkaisut.

7. Osallisuus ja omistajuus. Kokemuksista, että asioihin on mahdollisuus vaikut-

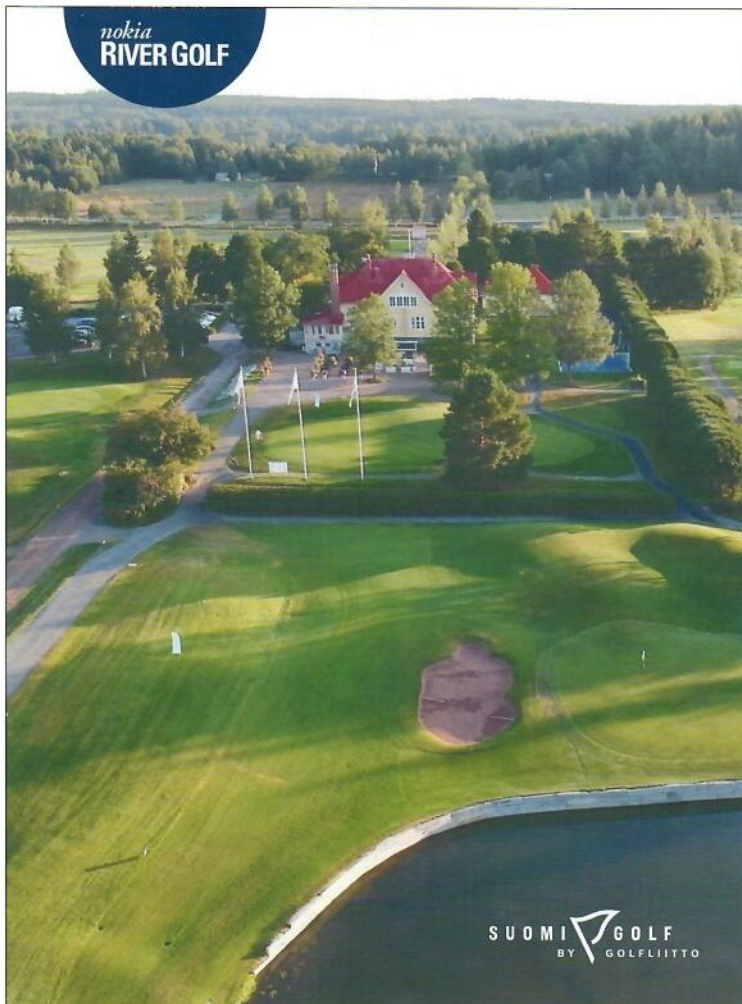


ICGE GCC 2021 Lissabon.
Pekka Clewer (vas.) Haaga-Hella AMK:sta ja Maiju Kokkonen (oik.) Suomen Urheiluopistolta. Kaksikon välissä Andrea Woodburn Lavalin yliopistosta Kanadasta.

taa lisää sitoutumista. **Käytäntö:** Valmentajayhteisössä valmentaja saa tuoda omia haasteitaan esille, hän saa vaikuttaa seurassa tehtäviin toimenpiteisiin. Valmentajan mielipiteellä on väliä. ■

Päälähteet:

Lissabonin workshopin materiaalit
Wenger-Trayner: *Systems Convening – A crucial form of leadership for the 21st century*, 2021



SUOMI GOLF
BY GOLFLIITTO



VALMENTAJAGOLF®

Save the Date!
Valmentajagolf
15.6.2022

Nokia River Golfin
River-kentällä

Perinteisen Valmentajagolfin kanssa samaan aikaan pelataan alueella myös Valmentajapadel.

Laita päivämäärä heti muistiin ja seuraa tiedotustamme sekä e-Valmentajassa että Valmentaja-lehdessä!



Suomen
Valmentajat ry



Suomen Ammatti-
valmentajat SAVAL ry